



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Ken Schwaber & Jeff Sutherland

# La Guía de Scrum

La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego

Noviembre de 2020

## Propósito de la Guía Scrum

Desarrollamos Scrum a principios de la década de 1990. Escribimos la primera versión de la Guía Scrum en 2010 para ayudar a las personas de todo el mundo a comprender Scrum. Hemos desarrollado la Guía desde entonces a través de pequeñas actualizaciones funcionales. Juntos, la respaldamos.

La Guía de Scrum contiene la definición de Scrum. Cada elemento del marco de trabajo tiene un propósito específico que es esencial para el valor general y los resultados obtenidos con Scrum. Cambiar el diseño o las ideas esenciales de Scrum, omitir elementos o no seguir las reglas de Scrum, oculta los problemas y limita los beneficios de Scrum, e incluso potencialmente lo vuelve inútil.

Seguimos el uso creciente de Scrum dentro de un mundo complejo en constante crecimiento. Nos sentimos honrados de ver que Scrum está siendo adoptado en muchos dominios que tienen un trabajo esencialmente complejo, más allá del desarrollo de productos de software donde Scrum tiene sus raíces. A medida que se extiende el uso de Scrum, los desarrolladores, investigadores, analistas, científicos y otros especialistas hacen el trabajo. Usamos la palabra "desarrolladores" en Scrum no para excluir, sino para simplificar. Si obtiene valor de Scrum, considérese incluido.

A medida que se utiliza Scrum, se pueden encontrar, aplicar y diseñar patrones, procesos y enfoques que se ajusten al marco de trabajo Scrum como se describe en este documento. Su descripción va más allá del propósito de la Guía Scrum porque son sensibles al contexto y difieren ampliamente entre los usos de Scrum. Tales tácticas para usar dentro del marco de trabajo Scrum varían ampliamente y se describen en otra parte.

Ken Schwaber y Jeff Sutherland, Noviembre de 2020

© 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland

This publication is offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide, you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

Propósito de la Guía Scrum.....	1
Definición de Scrum .....	3
Teoría de Scrum .....	3
Transparencia.....	3
Inspección .....	4
Adaptación .....	4
Valores de Scrum .....	4
<i>Scrum Team</i> .....	5
<i>Developers</i> .....	5
<i>Product Owner</i> .....	6
<i>Scrum Master</i> .....	6
Eventos de Scrum.....	7
El <i>Sprint</i> .....	7
<i>Sprint Planning</i> .....	8
<i>Daily Scrum</i> .....	9
<i>Sprint Review</i> .....	10
<i>Sprint Retrospective</i> .....	10
Artefactos de Scrum.....	10
<i>Product Backlog</i> .....	11
Compromiso: Objetivo del Producto .....	11
<i>Sprint Backlog</i> .....	11
Compromiso: Objetivo del <i>Sprint</i> .....	12
<i>Increment</i> .....	12
Compromiso: Definición de Terminado.....	12
Nota final.....	13
Agradecimientos .....	13
Personas.....	13
Historia de la Guía de Scrum.....	13
Traducción.....	13
Cambios de la Guía Scrum 2017 a la Guía Scrum 2020.....	14

## Definición de Scrum

Scrum es un marco de trabajo liviano que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptativas para problemas complejos.

En pocas palabras, Scrum requiere un *Scrum Master* para fomentar un entorno donde:

1. Un *Product Owner* ordena el trabajo de un problema complejo en un *Product Backlog*.
2. El *Scrum Team* convierte una selección del trabajo en un *Increment* de valor durante un *Sprint*.
3. El *Scrum Team* y sus interesados inspeccionan los resultados y se adaptan para el próximo *Sprint*.
4. *Repita*

Scrum es simple. Pruébalo como está y determine si su filosofía, teoría y estructura ayudan a lograr objetivos y crear valor. El marco de trabajo Scrum es incompleto de manera intencional, solo define las partes necesarias para implementar la teoría de Scrum. Scrum se basa en la inteligencia colectiva de las personas que lo utilizan. En lugar de proporcionar a las personas instrucciones detalladas, las reglas de Scrum guían sus relaciones e interacciones.

En este marco de trabajo pueden emplearse varios procesos, técnicas y métodos. Scrum envuelve las prácticas existentes o las hace innecesarias. Scrum hace visible la eficacia relativa de las técnicas actuales de gestión, entorno y trabajo, de modo que se puedan realizar mejoras.

## Teoría de Scrum

Scrum se basa en el empirismo y el pensamiento *Lean*. El empirismo afirma que el conocimiento proviene de la experiencia y de la toma de decisiones con base en lo observado. El pensamiento *Lean* reduce el desperdicio y se enfoca en lo esencial.

Scrum emplea un enfoque iterativo e *Incremental* para optimizar la previsibilidad y controlar el riesgo. Scrum involucra a grupos de personas que colectivamente tienen todas las habilidades y experiencia para hacer el trabajo y compartir o adquirir dichas habilidades según sea necesario.

Scrum combina cuatro eventos formales para inspección y adaptación dentro de un evento contenedor, el *Sprint*. Estos eventos funcionan porque implementan los pilares empíricos de Scrum de transparencia, inspección y adaptación.

## Transparencia

El proceso y el trabajo emergentes deben ser visibles tanto para quienes realizan el trabajo como para quienes lo reciben. Con Scrum, las decisiones importantes se basan en el estado percibido de sus tres

artefactos formales. Los artefactos que tienen poca transparencia pueden llevar a decisiones que disminuyan el valor y aumenten el riesgo.

La transparencia permite la inspección. La inspección sin transparencia es engañosa y derrochadora.

## Inspección

Los artefactos de Scrum y el progreso hacia los objetivos acordados deben inspeccionarse con frecuencia y con diligencia para detectar variaciones o problemas potencialmente indeseables. Para ayudar con la inspección, Scrum proporciona cadencia en forma de sus cinco eventos.

La inspección permite la adaptación. La inspección sin adaptación se considera inútil. Los eventos Scrum están diseñados para provocar cambios.

## Adaptación

Si algún aspecto de un proceso se desvía fuera de los límites aceptables o si el producto resultante es inaceptable, el proceso que se aplica o los materiales que se producen deben ajustarse. El ajuste debe realizarse lo antes posible para minimizar una mayor desviación.

La adaptación se vuelve más difícil cuando las personas involucradas no están empoderadas ni se autogestionan. Se espera que un *Scrum Team* se adapte en el momento en que aprenda algo nuevo a través de la inspección.

## Valores de Scrum

El uso exitoso de Scrum depende de que las personas se vuelvan más competentes en vivir cinco valores:

### ***Compromiso, Foco, Franqueza, Respeto y Coraje***

El *Scrum Team* se compromete a lograr sus objetivos y a apoyarse mutuamente. Su foco principal está en el trabajo del *Sprint* para lograr el mejor progreso posible hacia estos objetivos. El *Scrum Team* y sus interesados son francos sobre el trabajo y los desafíos. Los miembros del *Scrum Team* se respetan entre sí para ser personas capaces e independientes, y son respetados como tales por las personas con las que trabajan. Los miembros del *Scrum Team* tienen el coraje de hacer lo correcto, para trabajar en problemas difíciles.

Estos valores dan dirección al *Scrum Team* con respecto a su trabajo, acciones y comportamiento. Las decisiones que se tomen, los pasos que se den y la forma en que se use Scrum deben reforzar estos valores, no disminuirlos ni socavarlos. Los miembros del *Scrum Team* aprenden y exploran los valores mientras trabajan con los eventos y artefactos Scrum. Cuando el *Scrum Team* y las personas con las que

trabajan incorporan estos valores, los pilares empíricos de Scrum de transparencia, inspección y adaptación cobran vida y generan confianza.

## Scrum Team

La unidad fundamental de Scrum es un pequeño equipo de personas, un *Scrum Team*. El *Scrum Team* consta de un *Scrum Master*, un *Product Owner* y *Developers*. Dentro de un *Scrum Team*, no hay subequipos ni jerarquías. Es una unidad cohesionada de profesionales enfocados en un objetivo a la vez, el Objetivo del Producto.

Los *Scrum Teams* son multifuncionales, lo que significa que los miembros tienen todas las habilidades necesarias para crear valor en cada *Sprint*. También se autogestionan, lo que significa que deciden internamente quién hace qué, cuándo y cómo.

El *Scrum Team* es lo suficientemente pequeño como para seguir siendo ágil y lo suficientemente grande como para completar un trabajo significativo dentro de un *Sprint*, generalmente 10 personas o menos. En general, hemos descubierto que los equipos más pequeños se comunican mejor y son más productivos. Si los *Scrum Teams* se vuelven demasiado grandes, deberían considerar reorganizarse en múltiples *Scrum Teams* cohesivos, cada uno enfocado en el mismo producto. Por lo tanto, deben compartir el mismo Objetivo del Producto, el *Product Backlog* y el *Product Owner*.

El *Scrum Team* es responsable de todas las actividades relacionadas con el producto, desde la colaboración de los interesados, la verificación, el mantenimiento, la operación, la experimentación, la investigación y el desarrollo, y cualquier otra cosa que pueda ser necesaria. Están estructurados y empoderados por la organización para gestionar su propio trabajo. Trabajar en *Sprints* a un ritmo sostenible mejora el enfoque y la consistencia del *Scrum Team*.

Todo el *Scrum Team* es responsable de crear un *Increment* valioso y útil en cada *Sprint*. Scrum define tres responsabilidades específicas dentro del *Scrum Team*: los *Developers*, el *Product Owner* y el *Scrum Master*.

## Developers

Las personas del *Scrum Team* que se comprometen a crear cualquier aspecto de un *Increment* utilizable en cada *Sprint* son *Developers*.

Las habilidades específicas que necesitan los *Developers* suelen ser amplias y variarán según el ámbito de trabajo. Sin embargo, los *Developers* siempre son responsables de:

- Crear un plan para el *Sprint*, el *Sprint Backlog*;
- Inculcar calidad al adherirse a una Definición de Terminado;
- Adaptar su plan cada día hacia el Objetivo del *Sprint*; y,



- Responsabilizarse mutuamente como profesionales.

## Product Owner

El *Product Owner* es responsable de maximizar el valor del producto resultante del trabajo del *Scrum Team*. La forma en que esto se hace puede variar ampliamente entre organizaciones, *Scrum Teams* e individuos.

El *Product Owner* también es responsable de la gestión efectiva del *Product Backlog*, lo que incluye:

- Desarrollar y comunicar explícitamente el Objetivo del Producto;
- Crear y comunicar claramente los elementos del *Product Backlog*;
- Ordenar los elementos del *Product Backlog*; y,
- Asegurarse de que el *Product Backlog* sea transparente, visible y se entienda.

El *Product Owner* puede realizar el trabajo anterior o puede delegar la responsabilidad en otros. Independientemente de ello, el *Product Owner* sigue siendo el responsable de que el trabajo se realice.

Para que los *Product Owners* tengan éxito, toda la organización debe respetar sus decisiones. Estas decisiones son visibles en el contenido y el orden del *Product Backlog*, y a través del *Increment* inspeccionable en la *Sprint Review*.

El *Product Owner* es una persona, no un comité. El *Product Owner* puede representar las necesidades de muchos interesados en el *Product Backlog*. Aquellos que quieran cambiar el *Product Backlog* pueden hacerlo intentando convencer al *Product Owner*.

## Scrum Master

El *Scrum Master* es responsable de establecer Scrum como se define en la Guía de Scrum. Lo hace ayudando a todos a comprender la teoría y la práctica de Scrum, tanto dentro del *Scrum Team* como de la organización.

El *Scrum Master* es responsable de lograr la efectividad del *Scrum Team*. Lo hace apoyando al *Scrum Team* en la mejora de sus prácticas, dentro del marco de trabajo de Scrum.

Los *Scrum Masters* son verdaderos líderes que sirven al *Scrum Team* y a la organización en general.

El *Scrum Master* sirve al *Scrum Team* de varias maneras, que incluyen:

- Guiar a los miembros del equipo en ser autogestionados y multifuncionales;
- Ayudar al *Scrum Team* a enfocarse en crear *Increments* de alto valor que cumplan con la Definición de Terminado;

- Procurar la eliminación de impedimentos para el progreso del *Scrum Team*; y,
- Asegurarse de que todos los eventos de Scrum se lleven a cabo y sean positivos, productivos y se mantengan dentro de los límites de tiempo recomendados en esta Guía.

El *Scrum Master* sirve al *Product Owner* de varias maneras, que incluyen:

- Ayudar a encontrar técnicas para una definición efectiva de Objetivos del Producto y la gestión del *Product Backlog*;
- Ayudar al *Scrum Team* a comprender la necesidad de tener elementos del *Product Backlog* claros y concisos;
- Ayudar a establecer una planificación empírica de productos para un entorno complejo; y,
- Facilitar la colaboración de los interesados según se solicite o necesite.

El *Scrum Master* sirve a la organización de varias maneras, que incluyen:

- Liderar, capacitar y guiar a la organización en su adopción de Scrum;
- Planificar y asesorar implementaciones de Scrum dentro de la organización;
- Ayudar a los empleados y los interesados a comprender y aplicar un enfoque empírico para el trabajo complejo; y,
- Eliminar las barreras entre los interesados y los *Scrum Teams*.

## Eventos de Scrum

El *Sprint* es un contenedor para todos los demás eventos. Cada evento en Scrum es una oportunidad formal para inspeccionar y adaptar los artefactos Scrum. Estos eventos están diseñados específicamente para habilitar la transparencia requerida. No operar cualquier evento según lo prescrito resulta en la pérdida de oportunidades para inspeccionar y adaptarse. Los eventos se utilizan en Scrum para crear regularidad y minimizar la necesidad de reuniones no definidas en Scrum.

Lo óptimo es que todos los eventos se celebren al mismo tiempo y en el mismo lugar para reducir la complejidad.

### El *Sprint*

Los *Sprints* son el corazón de Scrum, donde las ideas se convierten en valor.

Son eventos de duración fija de un mes o menos para crear consistencia. Un nuevo *Sprint* comienza inmediatamente después de la conclusión del *Sprint* anterior.

Todo el trabajo necesario para lograr el Objetivo del Producto, incluido la *Sprint Planning*, *Daily Scrums*, *Sprint Review* y *Sprint Retrospective*, ocurre dentro de los *Sprints*.

Durante el *Sprint*:

- No se realizan cambios que pongan en peligro el Objetivo del *Sprint*;
- La calidad no disminuye;
- El *Product Backlog* se refina según sea necesario; y,
- El alcance se puede aclarar y renegociar con el *Product Owner* a medida que se aprende más.

Los *Sprints* permiten la previsibilidad al garantizar la inspección y adaptación del progreso hacia un Objetivo del Producto al menos cada mes calendario. Cuando el horizonte de un *Sprint* es demasiado largo, el Objetivo del *Sprint* puede volverse inválido, la complejidad puede crecer y el riesgo puede aumentar. Se pueden emplear *Sprints* más cortos para generar más ciclos de aprendizaje y limitar el riesgo de costo y esfuerzo a un período de tiempo menor. Cada *Sprint* puede considerarse un proyecto corto.

Existen varias prácticas para pronosticar el progreso, como el trabajo pendiente (*burn-downs*), trabajo completado (*burn-ups*) o flujos acumulativos (*cumulative flows*). Si bien han demostrado su utilidad, no reemplazan la importancia del empirismo. En entornos complejos, se desconoce lo que sucederá. Solo lo que ya ha sucedido se puede utilizar para la toma de decisiones con miras al futuro.

Un *Sprint* podría cancelarse si el Objetivo del *Sprint* se vuelve obsoleto. Solo el *Product Owner* tiene la autoridad para cancelar el *Sprint*.

## *Sprint Planning*

La *Sprint Planning* inicia el *Sprint* al establecer el trabajo que se realizará para el *Sprint*. El *Scrum Team* crea este plan resultante mediante trabajo colaborativo.

El *Product Owner* se asegura de que los asistentes estén preparados para discutir los elementos más importantes del *Product Backlog* y cómo se relacionan con el Objetivo del Producto. El *Scrum Team* también puede invitar a otras personas a asistir a la *Sprint Planning* para brindar asesoramiento.

La *Sprint Planning* aborda los siguientes temas:

Tema uno: ¿Por qué es valioso este *Sprint*?

El *Product Owner* propone cómo el producto podría *Incrementar* su valor y utilidad en el *Sprint* actual. Luego, todo el *Scrum Team* colabora para definir un Objetivo del *Sprint* que comunica por qué el *Sprint* es valioso para los interesados. El Objetivo del *Sprint* debe completarse antes de que termine la *Sprint Planning*.

Tema dos: ¿Qué se puede hacer en este *Sprint*?

A través de una conversación con el *Product Owner*, los *Developers* seleccionan elementos del *Product Backlog* para incluirlos en el *Sprint* actual. El *Scrum Team* puede refinar estos elementos durante este proceso, lo que aumenta la comprensión y la confianza.

Seleccionar cuánto se puede completar dentro de un *Sprint* puede ser un desafío. Sin embargo, cuanto más sepan los *Developers* sobre su desempeño pasado, su capacidad actual y su Definición de Terminado, más confiados estarán en sus pronósticos para el *Sprint*.

Tema tres: ¿Cómo se realizará el trabajo elegido?

Para cada elemento del *Product Backlog* seleccionado, los *Developers* planifican el trabajo necesario para crear un *Increment* que cumpla con la Definición de Terminado. A menudo, esto se hace descomponiendo los elementos del *Product Backlog* en elementos de trabajo más pequeños de un día o menos. La forma de hacerlo queda a criterio exclusivo de los *Developers*. Nadie más les dice cómo convertir los elementos del *Product Backlog* en *Increments* de valor.

El Objetivo del *Sprint*, los elementos del *Product Backlog* seleccionados para el *Sprint*, más el plan para entregarlos se denominan juntos *Sprint Backlog*.

La *Sprint Planning* tiene un límite de tiempo de máximo ocho horas para un *Sprint* de un mes. Para *Sprints* más cortos, el evento suele ser de menor duración.

## Daily Scrum

El propósito de la *Daily Scrum* es inspeccionar el progreso hacia el Objetivo del *Sprint* y adaptar el *Sprint Backlog* según sea necesario, ajustando el trabajo planificado entrante.

La *Daily Scrum* es un evento de 15 minutos para los *Developers* del *Scrum Team*. Para reducir la complejidad, se lleva a cabo a la misma hora y en el mismo lugar todos los días hábiles del *Sprint*. Si el *Product Owner* o *Scrum Master* están trabajando activamente en elementos del *Sprint Backlog*, participan como *Developers*.

Los *Developers* pueden seleccionar la estructura y las técnicas que deseen, siempre que su *Daily Scrum* se centre en el progreso hacia el Objetivo del *Sprint* y produzca un plan viable para el siguiente día de trabajo. Esto crea enfoque y mejora la autogestión.

Las *Daily Scrums* mejoran la comunicación, identifican impedimentos, promueven la toma rápida de decisiones y, en consecuencia, eliminan la necesidad de otras reuniones.

La *Daily Scrum* no es el único momento en el que los *Developers* pueden ajustar su plan. A menudo se reúnen durante el día para discusiones más detalladas sobre cómo adaptar o volver a planificar el resto del trabajo del *Sprint*.

## Sprint Review

El propósito de la *Sprint Review* es inspeccionar el resultado del *Sprint* y determinar futuras adaptaciones. El *Scrum Team* presenta los resultados de su trabajo a los interesados clave y se discute el progreso hacia el Objetivo del Producto.

Durante el evento, el *Scrum Team* y los interesados revisan lo que se logró en el *Sprint* y lo que ha cambiado en su entorno. Con base en esta información, los asistentes colaboran sobre qué hacer a continuación. El *Product Backlog* también se puede ajustar para satisfacer nuevas oportunidades. La *Sprint Review* es una sesión de trabajo y el *Scrum Team* debe evitar limitarla a una presentación.

La *Sprint Review* es el penúltimo evento del *Sprint* y tiene un límite de tiempo de máximo cuatro horas para un *Sprint* de un mes. Para *Sprints* más cortos, el evento suele ser de menor duración.

## Sprint Retrospective

El propósito de la *Sprint Retrospective* es planificar formas de aumentar la calidad y la efectividad.

El *Scrum Team* inspecciona cómo fue el último *Sprint* con respecto a las personas, las interacciones, los procesos, las herramientas y su Definición de Terminado. Los elementos inspeccionados suelen variar según el ámbito del trabajo. Se identifican los supuestos que los llevaron por mal camino y se exploran sus orígenes. El *Scrum Team* analiza qué salió bien durante el *Sprint*, qué problemas encontró y cómo se resolvieron (o no) esos problemas.

El *Scrum Team* identifica los cambios más útiles para mejorar su efectividad. Las mejoras más impactantes se abordan lo antes posible. Incluso se pueden agregar al *Sprint Backlog* para el próximo *Sprint*.

La *Sprint Retrospective* concluye el *Sprint*. Tiene un tiempo limitado a máximo tres horas para un *Sprint* de un mes. Para *Sprints* más cortos, el evento suele ser de menor duración.

## Artefactos de Scrum

Los artefactos de Scrum representan trabajo o valor. Están diseñados para maximizar la transparencia de la información clave. Por lo tanto, todas las personas que los inspeccionan tienen la misma base de adaptación.

Cada artefacto contiene un compromiso para garantizar que proporcione información que mejore la transparencia y el enfoque frente al cual se pueda medir el progreso:

- Para el *Product Backlog*, es el Objetivo del Producto.
- Para el *Sprint Backlog*, es el Objetivo del *Sprint*.

- Para el *Increment* es la Definición de Terminado.

Estos compromisos existen para reforzar el empirismo y los valores de Scrum para el *Scrum Team* y sus interesados.

## Product Backlog

El *Product Backlog* es una lista emergente y ordenada de lo que se necesita para mejorar el producto. Es la única fuente del trabajo realizado por el *Scrum Team*.

Los elementos del *Product Backlog* que el *Scrum Team* puede dar por Terminados dentro de un *Sprint* se consideran preparados para ser seleccionados en un evento de *Sprint Planning*. Suelen adquirir este grado de transparencia tras las actividades de refinamiento. El refinamiento del *Product Backlog* es el acto de dividir y definir aún más los elementos del *Product Backlog* en elementos más pequeños y precisos. Esta es una actividad continua para agregar detalles, como una descripción, orden y tamaño. Los atributos suelen variar según el ámbito del trabajo.

Los *Developers* que realizarán el trabajo son responsables del dimensionamiento. El *Product Owner* puede influir en los *Developers* ayudándolos a entender y seleccionar sus mejores alternativas.

## Compromiso: Objetivo del Producto

El Objetivo del Producto describe un estado futuro del producto que puede servir como un objetivo para que el *Scrum Team* planifique. El Objetivo del Producto está en el *Product Backlog*. El resto del *Product Backlog* emerge para definir "qué" cumplirá con el Objetivo del Producto.

*Un producto es un vehículo para entregar valor. Tiene un límite claro, personas interesadas conocidas, usuarios o clientes bien definidos. Un producto puede ser un servicio, un producto físico o algo más abstracto.*

El Objetivo del Producto es el objetivo a largo plazo del *Scrum Team*. Ellos deben cumplir (o abandonar) un objetivo antes de asumir el siguiente.

## Sprint Backlog

El *Sprint Backlog* se compone del Objetivo del *Sprint* (por qué), el conjunto de elementos del *Product Backlog* seleccionados para el *Sprint* (qué), así como un plan de acción para entregar el *Increment* (cómo).

El *Sprint Backlog* es un plan realizado por y para los *Developers*. Es una imagen muy visible y en tiempo real del trabajo que los *Developers* planean realizar durante el *Sprint* para lograr el Objetivo del *Sprint*. En consecuencia, el *Sprint Backlog* se actualiza a lo largo del *Sprint* a medida que se aprende más. Debe tener suficientes detalles para que puedan inspeccionar su progreso en la *Daily Scrum*.

## Compromiso: Objetivo del *Sprint*

El Objetivo del *Sprint* es el único propósito del *Sprint*. Si bien el Objetivo del *Sprint* es un compromiso de los *Developers*, proporciona flexibilidad en términos del trabajo exacto necesario para lograrlo. El Objetivo del *Sprint* también crea coherencia y enfoque, lo que alienta al *Scrum Team* a trabajar en conjunto en lugar de en iniciativas separadas.

El Objetivo del *Sprint* se crea durante el evento *Sprint Planning* y se agrega al *Sprint Backlog*. Mientras los *Developers* trabajan durante el *Sprint*, tienen en mente el Objetivo del *Sprint*. Si el trabajo resulta ser diferente de lo que esperaban, colaboran con el *Product Owner* para negociar el alcance del *Sprint Backlog* dentro del *Sprint* sin afectar el Objetivo del *Sprint*.

## *Increment*

Un *Increment* es un peldaño concreto hacia el Objetivo del Producto. Cada *Increment* se suma a todos los *Increments* anteriores y se verifica minuciosamente, lo que garantiza que todos los *Increments* funcionen juntos. Para proporcionar valor, el *Increment* debe ser utilizable.

Se pueden crear múltiples *Increments* dentro de un *Sprint*. La suma de los *Increments* se presenta en la *Sprint Review* apoyando así el empirismo. Sin embargo, se puede entregar un *Increment* a los interesados antes del final del *Sprint*. La *Sprint Review* nunca debe considerarse una puerta para liberar valor.

El trabajo no puede considerarse parte de un *Increment* a menos que cumpla con la Definición de Terminado.

## Compromiso: Definición de Terminado

La Definición de Terminado es una descripción formal del estado del *Increment* cuando cumple con las medidas de calidad requeridas para el producto.

En el momento en que un elemento del *Product Backlog* cumple con la Definición de Terminado, nace un *Increment*.

La Definición de Terminado crea transparencia al brindar a todos un entendimiento compartido de qué trabajo se completó como parte del *Increment*. Si un elemento del *Product Backlog* no cumple con la Definición de Terminado, no se puede publicar ni presentar en la *Sprint Review*. En su lugar, vuelve al *Product Backlog* para su consideración futura.

Si la Definición de Terminado para un *Increment* es parte de los estándares de la organización, todos los *Scrum Teams* deben seguirla como mínimo. Si no es un estándar organizacional, el *Scrum Team* debe crear una Definición de Terminado apropiada para el producto.

Los *Developers* deben adherirse a la Definición de Terminado. Si hay varios *Scrum Teams* trabajando juntos en un producto, deben definir y cumplir mutuamente la misma Definición de Terminado.

## Nota final

Scrum es gratuito y se ofrece en esta Guía. El marco de trabajo Scrum, como se describe aquí, es inmutable. Si bien es posible implementar solo partes de Scrum, el resultado no es Scrum. Scrum existe solo en su totalidad y funciona bien como un contenedor para otras técnicas, metodologías y prácticas.

## Agradecimientos

### Personas

De los miles de personas que han contribuido a Scrum, debemos destacar a las que fueron fundamentales al principio: Jeff Sutherland trabajó con Jeff McKenna y John Scumniotales, y Ken Schwaber trabajó con Mike Smith y Chris Martin, y todos ellos trabajaron juntos. Muchos otros contribuyeron en los años siguientes y sin su ayuda Scrum no estaría refinado como lo está hoy.

### Historia de la Guía de Scrum

Ken Schwaber y Jeff Sutherland copresentaron Scrum por primera vez en la Conferencia OOPSLA en 1995. Básicamente, documentó el aprendizaje que Ken y Jeff adquirieron en los años anteriores y publicó la primera definición formal de Scrum.

La Guía de Scrum documenta Scrum como se ha desarrollado, evolucionado y sostenido durante más de 30 años por Jeff Sutherland y Ken Schwaber. Otras fuentes proporcionan patrones, procesos y enfoques que complementan el marco de trabajo Scrum. Estos pueden aumentar la productividad, el valor, la creatividad y la satisfacción con los resultados.

La historia completa de Scrum se describe en otros lugares. Para honrar los primeros sitios donde se probó y comprobó, reconocemos a Individual Inc., Newspaper, Fidelity Investments e IDX (ahora GE Medical).

### Traducción

Esta guía ha sido traducida de la versión original en inglés proporcionada por Ken Schwaber y Jeff Sutherland. Las personas que han contribuido en la traducción son: Marcelo López, Marcelo García, Jorge Abad, Fabian Schwartz y Lucho Salazar.

#### **Información de contacto:**

Nombre: Lucho Salazar

Correo electrónico: [lucho.salazar@gmail.com](mailto:lucho.salazar@gmail.com)

Sitio Web: <http://www.gazafatonarioit.com>

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/luchosalazar>



# Cambios de la Guía Scrum 2017 a la Guía Scrum 2020

## Aún menos prescriptiva

A lo largo de los años, la Guía Scrum comenzó a ser un poco más prescriptiva. La versión 2020 tenía como objetivo que Scrum volviera a ser un marco de trabajo mínimamente suficiente al eliminar o suavizar el lenguaje prescriptivo. Por ejemplo, eliminó las preguntas de la *Daily Scrum*, suavizó el lenguaje sobre los atributos de los PBI, suavizó el lenguaje sobre los elementos retro en el *Sprint Backlog*, acortó la sección de cancelación de *Sprint* y más.

## Un equipo, enfocado en un producto

El objetivo era eliminar el concepto de un equipo separado dentro de un equipo que ha llevado a un comportamiento de "proxy" o de "nosotros y ellos" entre el PO y el Equipo de Desarrollo. Ahora solo hay un *Scrum Team* enfocado en el mismo objetivo, con tres diferentes conjuntos de responsabilidades: PO, SM y *Developers*.

## Introducción del Objetivo del Producto

La Guía Scrum 2020 introduce el concepto de Objetivo del Producto para proporcionar enfoque al *Scrum Team* hacia un objetivo valioso más grande. Cada *Sprint* debería acercar el producto al Objetivo del Producto general.

## Un hogar para el Objetivo del *Sprint*, la Definición de Terminado y el Objetivo del Producto

Las Guías Scrum anteriores describían el Objetivo del *Sprint* y la Definición de Terminado sin realmente darles una identidad. No eran del todo artefactos, pero estaban algo unidos a los artefactos. Con la incorporación del Objetivo del Producto, la versión 2020 proporciona más claridad al respecto. Cada uno de los tres artefactos ahora contiene "compromisos" con ellos. Para el *Product Backlog* es el Objetivo del Producto, el *Sprint Backlog* tiene el Objetivo del *Sprint* y el *Increment* tiene la Definición de Terminado (ahora sin las comillas). Existen para aportar transparencia y enfocarse en el progreso de cada artefacto.

## Autogestión sobre autoorganización

Las Guías Scrum anteriores se referían a los Equipos de Desarrollo como autoorganizados, eligiendo quién y cómo hacer el trabajo. Con un enfoque más en el *Scrum Team*, la versión 2020 enfatiza un *Scrum Team* autogestionado, eligiendo quién, cómo y en qué trabajar.

## Tres temas de la *Sprint Planning*

Además de los temas de la *Sprint Planning* de "Qué" y "Cómo", la Guía de Scrum 2020 pone énfasis en un tercer tema, "Por qué", en referencia al Objetivo del *Sprint*.

## Simplificación general del lenguaje para una audiencia más amplia

La Guía Scrum 2020 ha hecho hincapié en eliminar declaraciones redundantes y complejas, así como en eliminar cualquier inferencia restante al trabajo de TI (por ejemplo, pruebas, sistema, diseño, requisito, etc.). La Guía Scrum ahora tiene menos de 13 páginas.