

Gestión de proyectos ágiles distribuidos

CEIN

25 de Mayo de 2010

Jorge Uriarte Aretxaga
Gailen Tecnologías
<http://www.gailen.es>

Si todo aprendizaje es un viaje...



...hablemos desde la experiencia



...hablemos desde la experiencia

2003 – Fábrica de Java de una factoría near-shore de una utility multinacional

2004 – Inicio macro proyecto migración (300ppl, 2 años, Bilbao, Madrid, Málaga, Buenos Aires)

2005 – BATACAZO

2006 – Equipos productivos, perfiles más caros, mayor rentabilidad... ¿cómo?

2008 – Experiencia como servicio GAILEN



¿Por qué distribuidos geográficamente?



Atentando contra el Manifiesto

AGILE

Manifiesto for Agile Software Dev.

- INDIVIDUALS AND INTERACTIONS OVER PROCESSES AND TOOLS
- WORKING SOFTWARE OVER COMPREHENSIVE DOCUMENTATION
- CUSTOMER COLLABORATION OVER CONTRACT NEGOTIATION
- RESPONDING TO CHANGE OVER FOLLOWING A PLAN

Atentando contra el Manifiesto

Manifiesto for Agile Software Dev.

● INDIVIDUALS AND INTERACTIONS
OVER PROCESSES AND TOOLS

● WORKING SOFTWARE OVER
COMPREHENSIVE DOCUMENTATION

● CUSTOMER COLLABORATION OVER
CONTRACT NEGOTIATION

● RESPONDING TO CHANGE OVER
FOLLOWING A PLAN

AGILE

¿Razones para el crimen?



¿Razones para el crimen? (1)

Distribución del cliente

Organización distribuida

Especialización de sedes por mercado, canal, ...

Ejemplo:

- Cliente USA
- Proxy del cliente en Méjico
- Desarrollo en Barcelona
- Testing en equipo en India

¿Razones para el crimen? (2)

Distribución del equipo técnico

Organización distribuida

¿Decisión a priori? Fusiones, adquisiciones, mercados,...

Ejemplo:

- Desarrollo web y cliente en Bilbao
- Desarrollo host en Madrid
- Arquitectura y central IT en Barcelona

CRIME SCENE DO NOT CROSS

¿Razones para el crimen? (y 3)

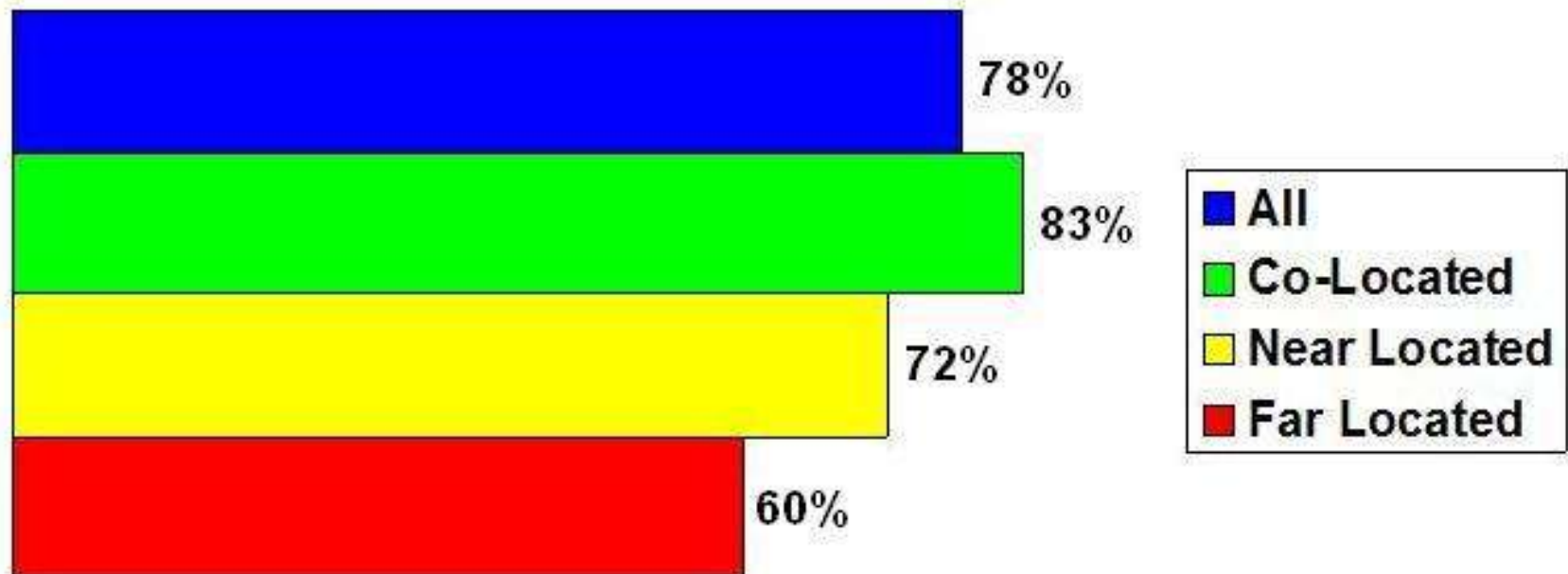


¿No teníamos suficiente dificultad?



¿No teníamos suficiente dificultad?

Success Rates of Agile Teams



Modelos base de equipos distribuidos



© <http://www.flickr.com/photos/toniblay/>

Gailen - Work 2.0
<http://www.gailen.es>

Modelos base en outsourcing (1)

Outsourcing clásico del desarrollo

Cliente en "local"

Equipo completo remoto (a 5km
o a 8.000km)

Modelos base en outsourcing (y2)

Outsourcing parcial a factorías

Colaboración entre equipo
"local" y "remoto"

Correspondencia jerárquico-
geográfica

"Pídeselo a la fábrica"

Riesgos generales (1)

¿Alineación de objetivos?

Multiplicación del "waste"

"El código justifica el trabajo"

Sobrecarga de supervisión

horas/hombre/tarifa/tarea



Riesgos generales (2)

Sobrecarga del "equipo local"

Responsabilidad no
compartida

"Si lo hacen en China...
¿vosotros qué hacéis?"



Riesgos generales (3)

Guerra abierta por el pan de cada día...



Riesgos generales (y 4)

...y desplazamiento de
la satisfacción
laboral →
DESMOTIVACIÓN



Distribuido, sí. ¿Ágil?

“trabajo con una factoría que hace Scrum”

¿Factoría o equipo?

¿Personas o pool?

¿Trabajan conmigo o para mí?

¿Release early? ¿Sprints?

¿hecho, HECHO?

¿Haces *tú* Scrum con el equipo?



Wook 2.0

<http://www.galen.es>

Estrategias de Scrum distribuido (Sutherland)



Estrategias de Scrum distribuido (Sutherland)

Equipos aislados

Equipos integrados

Equipos combinados



Equipos aislados

Modelo clásico

El equipo hace Scrum en el site remoto

No hay Scrum entre sedes, o entre "cliente" y "equipo"

¿Es esto realmente "Agil" o "Scrum"?



Equipos integrados

Cada equipo lleva su "Scrum", y se integran por release/sprint

Eficiencia local, integración via "scrum de scrums"

Aislamiento funcional

Silos geográficos

"Síndrome de la subcontrata"



Equipos combinados

Estrategia "One Team"

Miembros de cada equipo distribuidos

Retos "para nota":

- ¿Pairing distribuido?
- Comunicación continua

El ritual como salvación: Entrenar con pesas.

Responsabilidades *completas* de cada equipo

Estrategias de Scrum distribuido



¿Es todo cuestión de distancia
o hay otros problemas?

Distancia



Distancia

Geográfica: Viajes, reuniones, costes asociados...

Temporal: ¿Hora del meeting?

- ¿Conciliación de vida familiar?

Cultural: ¿Qué entiendes por "sí"?

- Te escucho
- Te entiendo
- Lo haré aunque no funcionará

Distancia temporal



El desfase horario como **VENTAJA**

- Proyectos que “persiguen al sol”
- Globalización del trabajo a turnos

¿“Tiempos Modernos” otra vez?

Distancia temporal



Distancia temporal

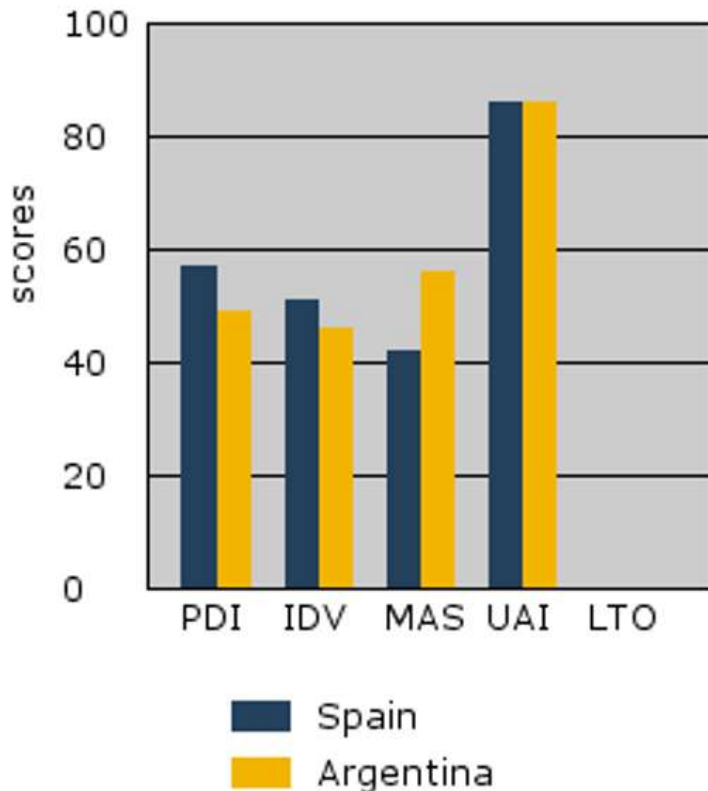
El contrapeso...

...de la INDUSTRIALIZACIÓN...

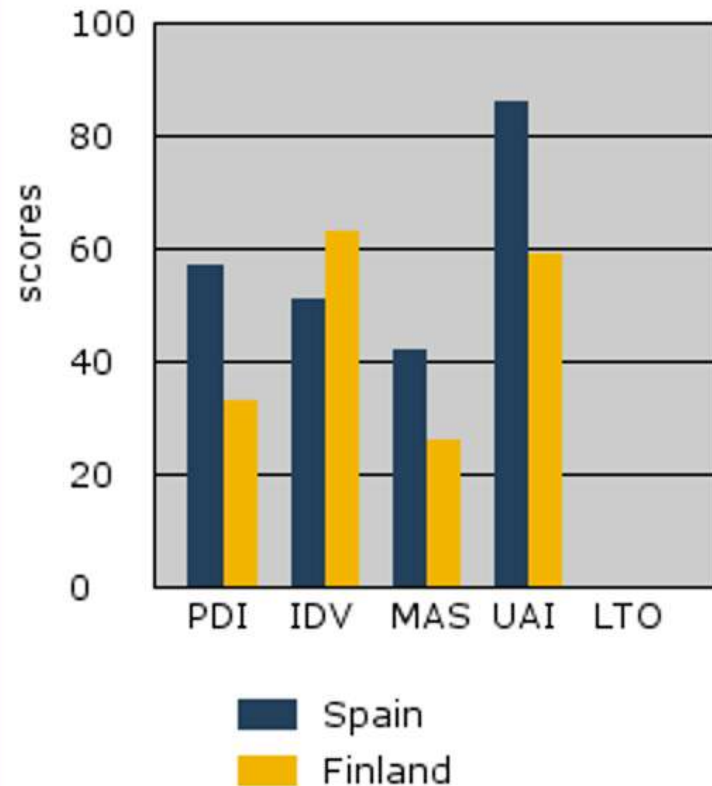
... es la SOSTENIBILIDAD

Distancia cultural

The 5D Model of professor Geert Hofstede



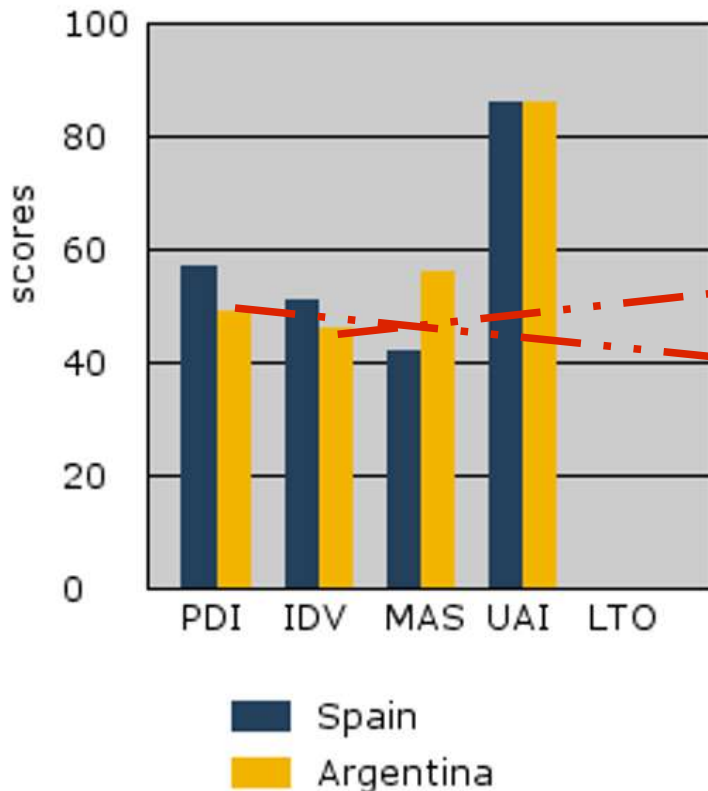
The 5D Model of professor Geert Hofstede



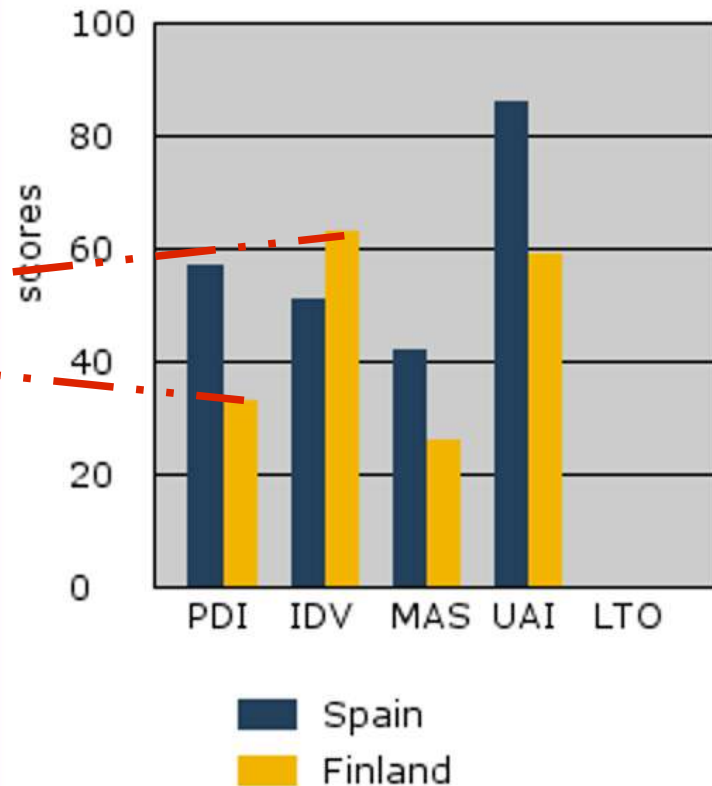
Power Acceptance – Individualism – Masculinity – Uncertainty allowance – Long-term orientation

Distancia cultural

The 5D Model of professor Geert Hofstede



The 5D Model of professor Geert Hofstede



Power Acceptance – Individualism – Masculinity – Uncertainty allowance – Long-term orientation

Otros tipos de problema



Tipos de problema

Estratégico: Recursos, personas, equipos, localizaciones, costes, ...

Gestión del proceso: Sincronización y consolidación

Mecanismos de comunicación efectivos a distancia

Tipos de problema



Culturales: Conflictos, diferentes perspectivas y costumbres

Técnicos: Formatos, intercambiabilidad, entorno de trabajo común, reproductibilidad...

¿Soluciones?



Reforzar el ritual

Los rituales sencillos son suficientes...
...pero necesitan disciplina...
...y en ocasiones elementos
que los refuercen



Reforzar el ritual para la distancia

Planning meeting

- ¿Planning poker remoto?
- Reducir las reuniones, dividir sesiones

Scrum diario

- Rápido: "X e Y, lo habláis y lo decidís"

Demo

Retrospectiva: el hermano pobre

- No "evaluar a la contrata"



¿People over process? Process helping people

“Lo siento, pero vas a necesitar...”

Más planificación previa

- Visión general compartida

Más arquitectura previa

- Patrones y estructura técnica compartida

“... la justa, pero no más”

¿People over process? Process helping people

"Lo siento, pero vas a necesitar..."

Más documentación

- Soporte de comunicación/conocimiento

Más * charlas de café *

- Comunicación lateral, llamadas fuera de reunión, "pairing"

Escalabilidad de la supervisión

- Portfolio Management, consolidación

... la justa, pero no más "

It's all about communicating



websites, social networks, email ...
it's about **communicating**

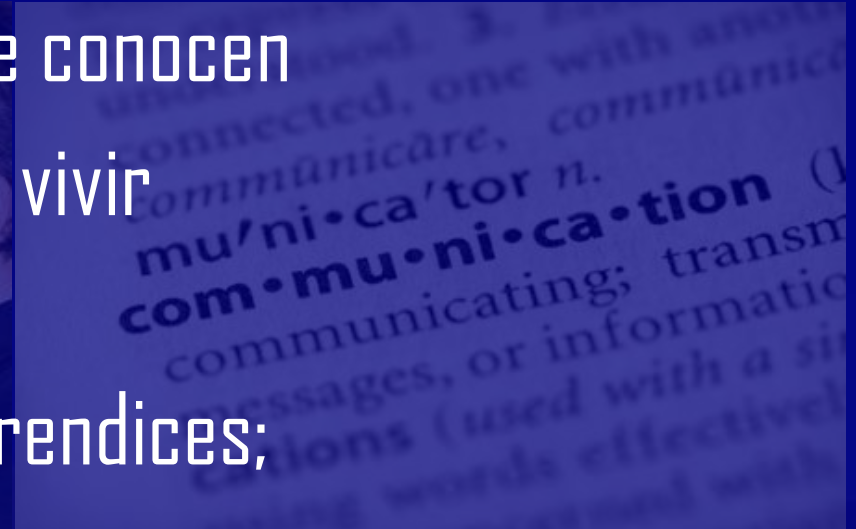


It's all about communicating

Perfiles en común, mejor si se conocen

- "¿Alguien querría ir a vivir medio año a...?"
- Ni supervisores ni aprendices;
sembrar equipo
- No se trata de enseñar, se trata de "conectar"

websites, social networks, email ...
it's about **communicating**



It's all about communicating

Listas de correo y wikis, docs técnicos, patrones....

comunes

Repositorio único, responsabilidad compartida

- "Necesitamos una rama para..." ¿Seguro?
- "Tengo unos cambios preparados pero no los he subido porque..." ¿Seguro?
- "Mi vela está bien". ¿Cómo está el barco?

websites, social networks, email ...

it's about **communicating**

It's all about communicating

"Code review" - difusión

Automaticas: Formas, criterios
complejidad, usos prohibidos



Sesiones "Show me the code"

Comienza por el código sin
cobertura

Comparte conocimiento

Democratiza la calidad

File Coverage Summary

Name	Classes	Methods
VentaService.groovy	78%  7/9	73%  11/15

Source

```
entrada/VentaService.groovy
1 package entrada
2
3 class VentaService {
4
5     boolean transactional = true
6     static profiled = true
7
8
9     /**
10      * Lista todas las ventas realizadas por el usuario dado.
11      *
12      * Esto es, todas las compras que se hicieron sobre publicaciones
13      * el usuario ha realizado
14      */
15 4 def listar(Usuario vendedor, params) { this.listar(vendedor, null
16  def listar(Usuario vendedor, estado, params, mostrarSinConfirmar
17 5     Compra.createCriteria().list(params) {
18 5         entrada {
19 5             eq('vendedor', vendedor)
20
21 5         }
22 5         if(estado) { 'in'('estado', estado) }
23 5         if(estado!='borrada_sin_confirmar') { ne('estado', 'borra
24         if (!mostrarSinConfirmar) { ne('estado', 'no_confirmada'
25     }
26 }
```

It's all about communicating

The screenshot displays the TeamForge Tracker interface. The browser address bar shows a URL ending in "/tracker". The navigation menu includes Project Home, Tracker, Documents, Source Code, Discussions, Reports, File Releases, Wiki, and Build & Test. The main content area is titled "Trackers > List Trackers and Planning Folders" and features the "COLLABNET TeamForge" logo. A search bar is located in the top right corner.

Trackers

- Tracker Summary
- Build Issues
- Defects
- Features
- Tasks
- Testing Tasks

Planning Folders

- New
- Edit
- Root Folder
 - Release 1
 - Iteration 1
 - Iteration 2
 - Release 2
 - Iteration 3
 - Iteration 4

Tracker Summary

Tracker Name	Summary	Open Priority					None	Total
		1	2	3	4	5		
Build Issues	0 Open, 1 Closed: 1 Total	0	0	0	0	0	0	
Features	9 Open, 10 Closed: 19 Total	1	0	6	1	1	0	
Tasks	17 Open, 7 Closed: 24 Total	1	3	10	1	2	0	
Defects	9 Open, 16 Closed: 25 Total	1	1	4	2	1	0	
Testing Tasks	2 Open, 0 Closed: 2 Total	0	0	0	2	0	0	

Planning Folder Summary

Planning Folder Name	Summary	Open Priority					None	Effort		Total
		1	2	3	4	5		Est	Rem	
Release 1	21 Open, 22 Closed: 43 Total	2	1	10	5	3	0	526	327	2
Iteration 1	4 Open, 7 Closed: 11 Total	1	0	2	1	0	0	142	97	8
Iteration 2	12 Open, 15 Closed: 27 Total	0	0	7	2	3	0	347	206	1
Release 2	12 Open, 12 Closed: 24 Total	1	2	7	1	1	0	330	148	1
Iteration 3	8 Open, 4 Closed: 12 Total	0	2	4	1	1	0	178	85	5
Iteration 4	4 Open, 8 Closed: 12 Total	1	0	3	0	0	0	152	63	5

It's all about communicating

Project Home Tracker Documents Source Code Discussions Reports File Releases Wiki Build & Test

Google docs Laura - Product Backlog

Autosaved on 7 This spreadsheet is automa

File Edit View Insert Format Form Tools Help

10pt B Abc A

Product: Laura - Plataforma

Team	Schedule	remaining days: -222
Jorge Uriarte (SM)	Release length: 60 days	27-Apr-2009 to 17-Jul-2009
Fernando Villar	Total Sprints: 6	estimate points: 211
de unido de unido	6 10 days	27-Apr-2009 to 8-May-2009 0
Susana Pérez	5 10 days	11-May-2009 to 22-May-2009 27
	4 10 days	1-Jun-2009 to 12-Jun-2009 16
	3 10 days	8-Jun-2009 to 19-Jun-2009 96
-current-	2 10 days	22-Jun-2009 to 3-Jul-2009 72
	1 10 days	6-Jul-2009 to 17-Jul-2009 0
	days	[mm-dd-yyyy] to [mm-dd-yyyy]
	days	[mm-dd-yyyy] to [mm-dd-yyyy]
	days	[mm-dd-yyyy] to [mm-dd-yyyy]
	days	[mm-dd-yyyy] to [mm-dd-yyyy]
	days	[mm-dd-yyyy] to [mm-dd-yyyy]
	days	[mm-dd-yyyy] to [mm-dd-yyyy]

Product Burn Down

Sprints	Ideal	Real	Desfase
6	211	235	24
5	178	235	57
4	145	180	35
3	112	140	28
2	79	90	11

Effort Rem

327	2
97	8
206	1
148	1
85	5
63	5

It's all about communicating

Project Home Tracker Documents Source Code Discussions Reports File Releases Wiki Build & Test

Trackers > List Trackers and Planning Folders **COLLABNET. TeamForae™** Search T

Product Backlog										total estimated story points	242
UID	Done	Pr	SID	PV	Name	Howto Demo	Notes	DoD		estimate velocity:	4.03
27		800	6		Como VENDEDOR quiero obtener informes descriptivos y asociados a los cambios cuando cometa un error en la introducción de datos.						
110		800	6		Como USUARIO quiero ver en la HOME una caja de "destacados por categoría" por cada una de las categorías de nivel principal.		- Que no se vea la propia Categoría en las páginas concretas - La caja tiene un link a "Ver más" que iría a la página de la Categoría				
111		800	6		Como USUARIO quiero ver en la subhome de cada categoría la caja de eventos destacados de ESA categoría		- Puede tener más contenido, más larga				
112		800	6		Como USUARIO quiero ver en la subhome de cada categoría la caja de "top ventas", alimentada en orden de ventas.		- Ventas "DE TODO", es para alimentar la "venta cruzada"				
114		800	6		Como USUARIO quiero llegar hasta el último nivel de detalle del evento desde el navegador de COMPRAR ENTRADAS, y desde allí a la página de "entradas a la venta".		- Puede incluir pasar por VARIAS páginas de "eventos" si la estructura es de más de un nivel desde la Categoría/Evento hasta los eventos y las entradas.				
115		800	6		Como USUARIO quiero navegar desde las Categorías en pestaña por el acordeón hasta el nivel de Evento o de Categoría-Evento, para de allí pasar a las páginas de navegación en subcategorías del evento y de entradas disponibles.						
116		800	6		Como VENDEDOR quiero navegar hasta el último nivel de detalle de los eventos, incluso dentro de "categorías-evento"						
1		700			Como EDITOR quiero insertar EVENTOS y definir los TIPOS de entrada disponibles para cada uno de ellos, eligiendo además su CATEGORIA, y el RECINTO en el que se desarrolla.		- Debería incluir el navegador de Categorías, con lo que no es un scaffolding "simple"			13	
9		700	6		Como EDITOR quiero mantener el árbol de CATEGORIAS en las cuales se puede encuadrar un EVENTO.					0	
107		700	6		Como COMPRADOR quiero poder filtrar otras entradas, tener información del recinto y otras cosas en la página de elegir entradas disponibles para encontrar más fácilmente la entrada que quiero comprar		La pagina actualmente, existe, pero hay que agregarle más información como muestra la maqueta				
108		700			Como ADMIN quiero poder indicar eventos a incluir en PROXIMOS EVENTOS, independientemente de su orden real.		- Ver cambio de estilo para esos eventos.				
109		700			Como ADMIN quiero poder indicar EVENTOS DESTACADOS para que se muestren en las cajas de "destacados" de la Home.		- Cada caja saca las destacadas de cada categoría. - Esas cajas son "las de la izquierda"				
113		700			Como USUARIO quiero ver la nube de tags de las CATEGORIAS más visitadas		- Cuando se visita una Categoría? - Su página - Eventos de "esa" categoría - scaffolding			4	
2		600			Como EDITOR quiero mantener RECINTOS, con una distribución de ZONAS asociada.		- JRG: Qué esto de las tías? - Son TAGs o CATEGORIAS?				
16		600			Como COMPRADOR quiero tener un filtro para ver los eventos de las categorías "tías" a la elegida		- Combo superior.				
27		600			Como COMPRADOR quiero poder elegir un evento "hermano" al que estoy parado para poder consultar las entradas de otro evento similar		- DUDA: ¿Aplica a todos los casos?	No se hizo... flataría definir bien que es un hermano, maxime si hay categorías multiples. Ademas esta en discucion el como se iba a visualizar.		5	
117		500			Mantenimiento de propiedades de configuración		- Centralizar acceso API, y página de mantenimiento				

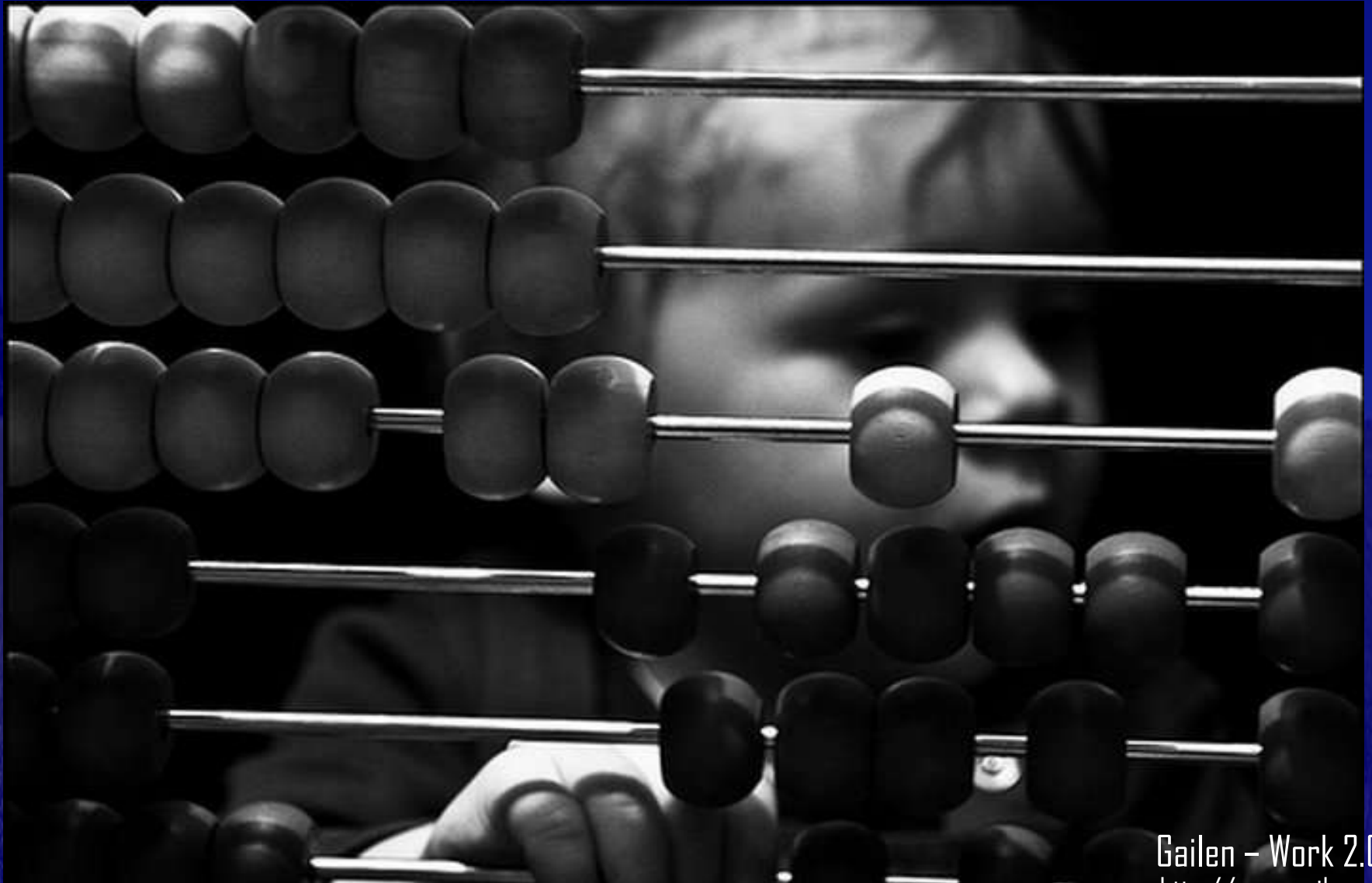
+ ...

Add Sheet Product Dashboard Product Backlog Pendientes Product Data Incidencias Product Backlog

¿Y esto funciona?



¿Y cuesta?



¿Y vale la pena?



Thanks!



©