



Universidad
Tecnológico®





Product Owner

Tema 5. Mecánica de equipos ágiles



En la búsqueda de un enfoque centrado en el cliente, las organizaciones implementan diversas estrategias que le ayudan a desarrollar capacidades para mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos. Esto se hace con el objetivo de alcanzar el valor esperado, alineado con las expectativas de los clientes.

Como parte de la agilidad, existen varias dinámicas en equipos ágiles que se aplican en colaboración, ya que es la manera más adecuada de cumplir objetivos, reducir riesgos y trabajar efectivamente.





Dado que todos los procesos en las organizaciones están interrelacionados y que todo está gestionado en este entorno, la generación de valor se enfoca en ciertas dependencias dentro de los procesos. Esto puede ocurrir entre los miembros de un grupo de trabajo o con otras personas, entre los diferentes pasos o actividades, funciones o entre los propios equipos. Dichas mecánicas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Intraequipos

- Dependencias entre *product backlog items*.
- Dependencias de tareas dentro del *sprint*.

Interequipos

- Varios equipos trabajando en el mismo *product backlog*.
- Dependencias secuenciales o técnicas entre equipos.

Extraequipos

- Dependencias de otros equipos *Scrum*.
- Dependencias de otros departamentos.
- Dependencias de un proveedor externo.





El riesgo se define como un evento incierto que podría o no ocurrir durante el proceso de generación de valor, el cual puede ser positivo o negativo con respecto al alcance de los objetivos. Adicional a las dependencias, al trabajar con marcos de referencia ágiles se incrementa el nivel de riesgo, por lo que es importante implementar estrategias o procesos para su gestión.





La gestión de recursos es un proceso que forma parte de cualquier organización, independientemente del tamaño o del marco de referencia que utilice para la gestión del valor. Dicho proceso es más importante en los proyectos ágiles, derivado del tiempo de desarrollo, por lo que deben implementarse elementos dinámicos y estables para mejorar la velocidad de cumplimiento (Tiefensee, 2022).





Para asegurar la gestión y generación del valor, cualquier proceso debe contar con indicadores, incluso los ágiles, para lo cual se usan determinadas métricas. En este sentido, las categorías pueden definirse como:





Para asegurar la gestión y generación del valor, cualquier proceso debe contar con indicadores, incluso los ágiles, para lo cual se usan determinadas métricas. En este sentido, las categorías pueden definirse como:

Medidas de actividad.

Incluyen porcentajes, números, tipo de moneda y actividades o procesos. Por ejemplo, el número de elementos del backlog desarrollados en el día.

Medidas de estructura objetivo.

Representa un resultado numérico contra una fecha. Por ejemplo, el avance en el desarrollo del producto a la fecha estimada.

Mide el progreso contra un resultado definido, expresado normalmente en porcentaje de incremento, cambio o resultados de una salida. Por ejemplo, el porcentaje de incremento del valor generado por el sprint.

Medidas de resultados.

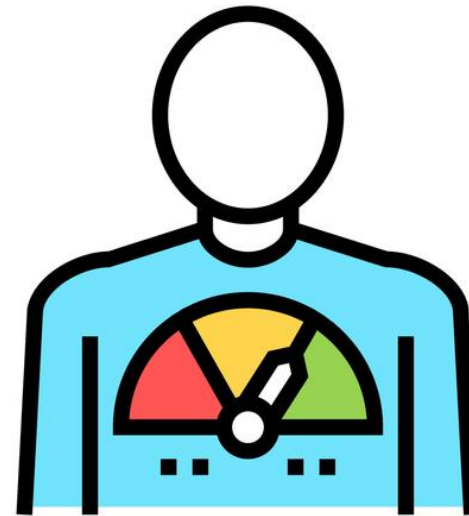
Mide el progreso de un proyecto, frecuentemente expresado como un porcentaje de completitud, un entregable, una actividad o un proceso que puede influenciar al interesado. Por ejemplo, porcentaje de terminación del sprint.

Medidas del proyecto.





El *Product Owner* no es el responsable del equipo, sin embargo, dado que constantemente interactúa con él y es responsable del valor, debe conocer la dinámica para abordar y explicar adecuadamente los requerimientos del cliente. Entre sus responsabilidades se encuentran identificar posibles brechas, transmitir la importancia que tiene dicho valor, así como dejar en claro el rol de cada miembro y respetarlo.





Contesta lo siguiente:

- ¿Qué conceptos no siempre pueden eliminarse del proceso, aun cuando el equipo sea altamente efectivo, ya que puede tratarse de tareas o aspectos críticos del producto o servicio?
- ¿Cómo debe ser el enfoque en los indicadores de desempeño?
- ¿Quién debe buscar la manera de tener la mejor interacción con el equipo en relación con las métricas de los resultados?





Para lograr el valor, el equipo debe estar empoderado y con una buena relación entre cada miembro, de tal forma que se maximicen los beneficios, se resuelvan adecuadamente los problemas y se reduzcan los riesgos y las dependencias que pudieran existir como parte de los procesos de generación de valor.



Como Product Owner es esencial contar con habilidades enfocadas en las personas, para que la interacción con el equipo y el cliente sea adecuada. Esto asegurará una comunicación óptima entre el cliente y el equipo y viceversa, así como el sentido de urgencia o importancia del valor entre ambas partes.



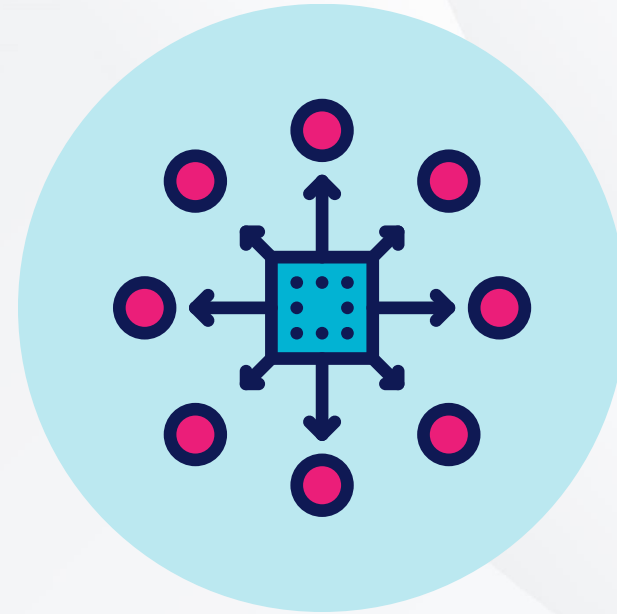


Product Owner

Tema 6. Gestión de Backlog



En el día a día de las organizaciones se realizan diferentes actividades priorizadas por cada individuo, o bien con base en el equipo que las ejecuta, es decir, con las áreas. En los equipos ágiles pasa todo lo contrario: la persona es responsable de gestionar sus actividades, darles preferencia y cumplir con los objetivos. Además, el Product Owner es el dueño del Backlog, por lo que debe poner mayor énfasis en su gestión.





La priorización consiste en determinar qué es lo más importante para el equipo e interesados del valor. Existen diferentes técnicas, aunque las más populares en los marcos de referencia ágil son las siguientes:

MoSCoW

Modelo de Kano

Método de pesos
relativos

Evaluación de
oportunidad

Ranking en
pila

Prioridad
póker

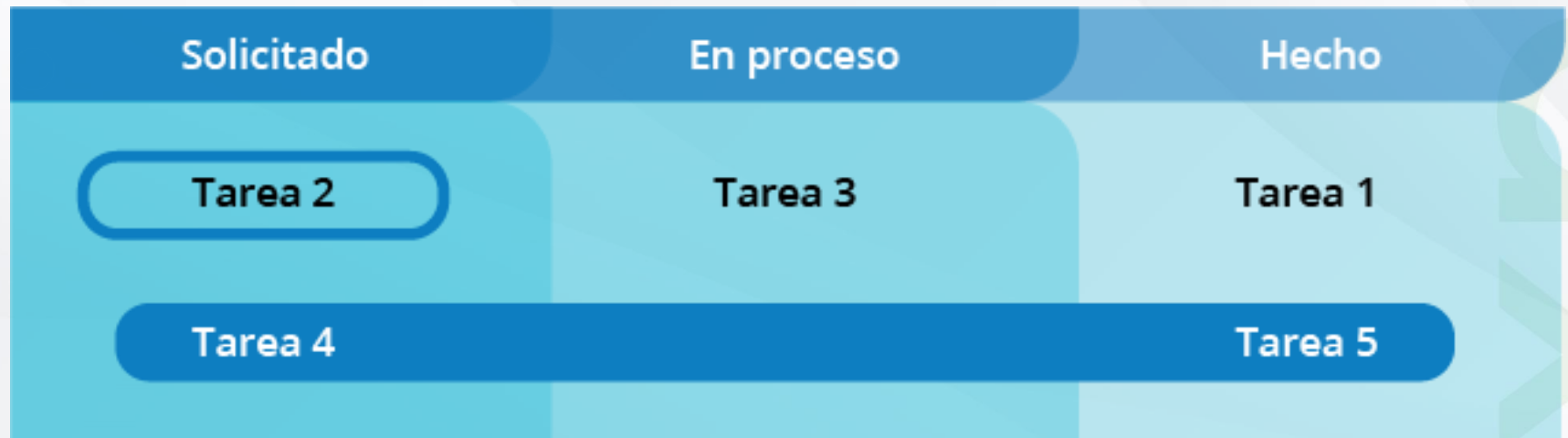
Costo del
retraso

Prueba de los
100 dólares





Una vez priorizadas las actividades o características es importante tener visibilidad del avance en todo momento y uno de los elementos más usados para este propósito es el tablero Kanban. En esta herramienta se muestra el trabajo, pues ayuda a visualizar el avance, limitar las labores en proceso y maximizar la eficiencia o flujo





El tablero Kanban cuenta con los siguientes elementos:

Tarjetas Kanban.

Es la representación visual de cada actividad o tarea y contiene información como fecha de entrega, persona asignada, descripción y estatus.

Columnas Kanban.

Cada columna del tablero (solicitado, en proceso, hecho) representa una etapa diferente del flujo de trabajo. Se mueven las tarjetas a lo largo de las tres columnas hasta ser completadas.

Límite del trabajo en proceso.

Restringe la cantidad máxima de tareas en las diferentes etapas del flujo de trabajo (en la figura 2, el límite es una). Por ende, limitar el flujo de trabajo permite terminar los elementos más rápido, ya que ayuda al equipo a enfocarse en sus asignaciones.

Carriles Kanban.

Se utilizan para separar las actividades no relacionadas o de otros equipos, clases de servicio, etcétera. En el ejemplo es la franja roja horizontal.





En Scrum, los términos tamaño y estimación se enfocan en las historias de usuario y dependen del equipo de desarrollo, ya que este se encarga de hacer las estimaciones para el Product Backlog y Sprint Backlog. Estas técnicas se basan en puntos de historia y se usan durante la estimación del mapeo de historias (las historias conforman el producto).

Mapa de afinidad.

Sistemas de cubos.

Voto de puntos.

Tamaño de la playera

Es decir, una vez que los Product Owner han definido las historias de usuario y se las han explicado al equipo, se procede a establecer la estimación. Esta puede usarse para priorizar el Backlog, por lo que dichas técnicas pueden ser también de priorización.





Los equipos ágiles con buenas prácticas de planeación de capacidad se enfocan en lo siguiente:

Priorizar el trabajo basado en la estrategia.

Como Product Owner, recuerda siempre tener en mente la visión del producto para lograr alcanzar la estrategia de entrega alineada al valor a entregar. De tal forma que se inicie con la visión en la mente y siempre se priorice de acuerdo con este parámetro.

Analizar la capacidad actual.

Determinar cuál ha sido la capacidad del equipo en los últimos cinco sprint, de tal forma que se tenga una meta realista de cómo debe trabajar el equipo.

Evitar distractores.

Monitorear el proceso para asegurar que no existen tareas que distraigan las actividades del equipo y que pueda ayudarse a la gestión de su desempeño.

Planear la capacidad como un proceso continuo.

Recordar que la planeación de la capacidad no es un proceso estático, sino dinámico. Debe adaptarse con base en el crecimiento y el desempeño del equipo, asegurando la entrega de valor en todo momento.



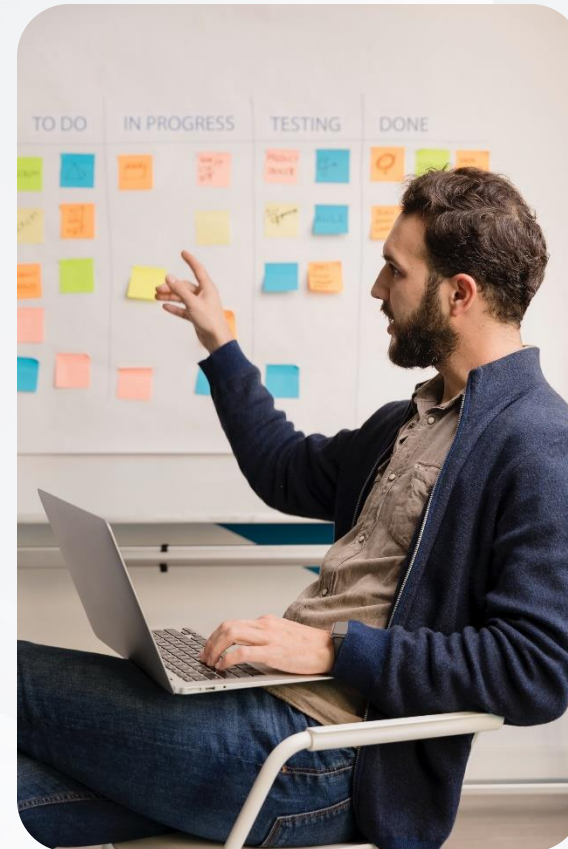


Practica ágil.
Diagrama de flujo
de datos de cada
fase



¿Alguna vez has pensado en cómo se desarrollan los productos que usas todos los días? ¿Cómo determinan los desarrolladores, diseñadores o ingenieros qué características agregar o mejorar en los productos? Sin duda, una de las herramientas que utilizan los equipos de desarrollo para planificar y priorizar el trabajo es el **product backlog**, el cual se define como una lista de todas las características, funcionalidades y correcciones de errores que se deben agregar o mejorar en un producto. También es conocido como un documento vivo que se actualiza constantemente a medida que el equipo recibe más información sobre las necesidades de los usuarios y las metas del producto.

A continuación, ahondaremos más sobre él y cuál es su involucramiento dentro de las fases de Scrum.





Como pudiste observar a lo largo de esta experiencia educativa, el product backlog es de suma importancia al momento de trabajar en el desarrollo de un producto, sin embargo, en este tema profundizaremos en su aplicación.





Es importante distinguir que algunas de las características esenciales de un product backlog son:

Tiene como responsable al product owner.

Funciona como una lista organizada que se puede cambiar fácilmente.

Permite de forma fácil priorizar los elementos del product backlog usando la información recopilada.

Logra asignar las prioridades o cambiarlas cuando sea necesario de forma clara y eficaz.

Las dependencias entre ideas pueden verse fácilmente y ordenarse.

Se puede ver la visión a largo plazo del producto, además de las necesidades inmediatas que pueden ir resolviendo en las diferentes iteraciones.





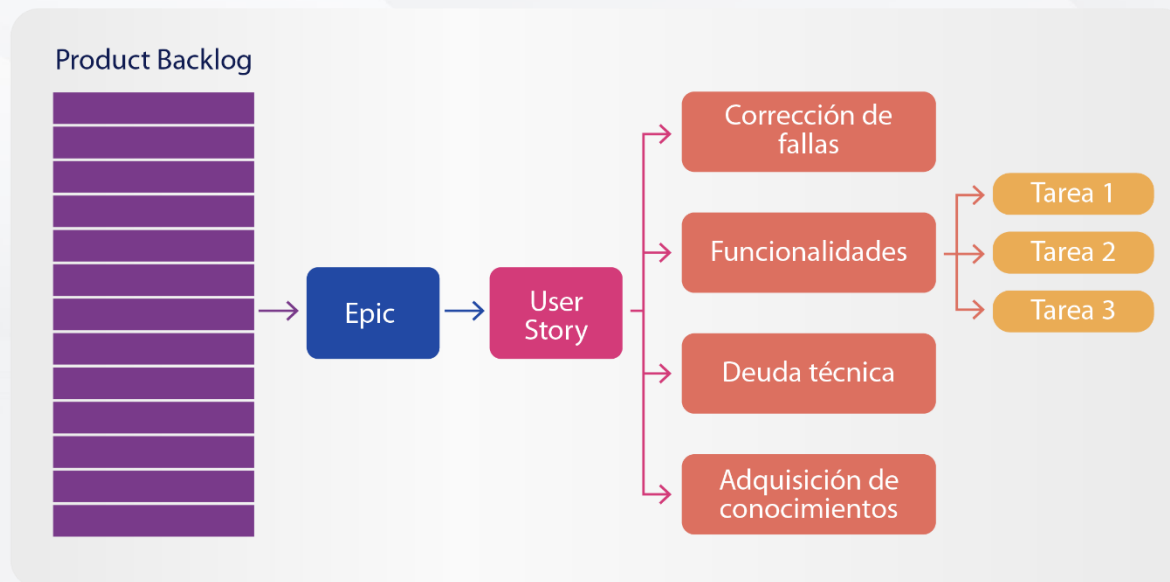
Esta herramienta contiene elementos importantes como lo son todas aquellas características o elementos que deben de desarrollarse ya que son fundamentales para la construcción del producto. Ahora bien, esta herramienta no debe utilizarse para gestionar tareas que no sean necesarias para el equipo, pero te preguntarán, ¿cómo sabré eso? Una buena forma de lograrlo es que, al emplear metodologías de priorización de tareas para lograr entregar valor de forma ágil, se puedan desechar todas aquellas que no agreguen valor al producto.





Sutherland y Shwaber (2020), aconsejan que el product backlog debe tener como objetivo añadir valor al cliente, tener una organización basada en prioridades y contar con una estimación. El equipo tiene la obligación de evitar añadir tareas de bajo nivel, como por ejemplo enviar correos electrónicos, en cambio, centrarse en mantener el documento vivo reorganizándolo periódicamente es una de las mejoras formas de añadir al proceso y al producto.

La forma en que un product backlog se desempeña dentro del marco de trabajo Scrum es el siguiente:



Esquema 1. Proceso de backlog.

Fuente: Raeburn, A. (2022). *What is a product backlog? (And how to create one)*. Recuperado de <https://asana.com/resources/product-backlog>





Bug Fixes (corrección de errores)

Los errores pueden aparecer en un producto, por lo que se debe considerar un espacio dentro del product backlog. Es de gran valor siempre tener un apartado para la corrección de errores, ya que esto genera valor en el cliente y, sobre todo, a seguir iterando el producto. Los errores deben ser abordados rápidamente para mantener la integridad del producto. Algunos errores pueden ser tan importantes como para interrumpir el sprint actual, mientras que otros pueden esperar al siguiente sprint. Sin embargo, como una buena práctica, se recomienda siempre mantener todos aquellos bugs fixes independientemente de su prioridad, en la parte superior del product backlog para que el equipo de desarrollo los tenga siempre presentes.

Funcionalidades (historias de usuario)

Una funcionalidad, se puede convertir en historias de usuario. Lo anterior, lo podemos definir como una función del producto que el usuario considera que le aporta valor. Las historias de usuario pueden ser complejas. Al conjunto de historias de usuario que se encuentran agrupadas bajo determinada funcionalidad se les denomina épicas. La creación de un User Story Map puede ayudar al equipo de desarrollo a determinar qué es lo que el usuario necesita.





Deuda técnica

Imagina que tienes una deuda con un banco, se te olvida realizar el pago correspondiente al mes en curso y el banco te empieza a generar intereses por cada día que no pagas esa deuda. Algo así pasa con la deuda técnica, en muchas ocasiones los desarrolladores o las personas encargadas de ejecutar las tareas del proyecto le restan importancia a las tareas que tienen que ver con algún punto técnico de este y las empujan hasta el fondo del product backlog, estas se pueden llegar acumular y en determinado momento pueden llegar a bloquear el desarrollo del producto. Una buena práctica de un product backlog eficaz es el de prevenir la acumulación de deuda técnica y eso solo se puede lograr manteniendo organizadas estas tareas y generando pequeñas tareas de ejecución por parte del equipo técnico con el fin de que no se incrementa la deuda cada vez más.

Adquisición de conocimientos

Es importante tener en cuenta que un equipo de desarrollo bien informado y con el conocimiento técnico actualizado genera mejores resultados. Es de suma importancia que existan tareas denominadas adquisición de conocimiento dentro del product backlog, las cuales tengan como objetivo que el equipo genere investigaciones, prototipos, pruebas de conceptos con el fin de obtener la información suficiente para trabajar alguna funcionalidad en específico que requiera el cliente.





Existen personas que son consideradas involucrados de alto nivel y no cuentan con el conocimiento técnico para saber si una funcionalidad es viable, o no, y esto no debería ser preocupante. Por lo anterior, es que tu responsabilidad será comunicar el product backlog de una manera sencilla y fácil de explicar para aquellos interesados no técnicos.

Como se describe anteriormente, el product backlog es una herramienta tan importante para el desarrollo de un producto, por lo que es crucial que el product manager o product owner comunican a las partes interesadas el desarrollo de cada una de las fases del producto.





Es por esto que, Shecter (2022) menciona dos aspectos esenciales para tomar en cuenta al momento de comunicar los avances dentro del product backlog.

Mecanismo de priorización: presenta de forma general los criterios de aceptación y estimación de esfuerzos de los elementos del backlog y los justifica investigaciones previamente desarrolladas por parte del equipo de desarrollo con el cliente. De esta manera, se podrá convencer a los interesados de que el product backlog cumple con los requisitos por parte del usuario y se encuentra alineado con los valores y la estrategia de la compañía.

1

Funcionalidades: presentar las funcionalidades cada sprint es de suma importancia, ya que esto entrega el valor a los interesados sobre lo que se ejecutó por parte del equipo de desarrollo. El nivel de detalle deberá depender del conocimiento técnico de los interesados y es posible que se tenga que explicar tanto la funcionalidad como por qué se priorizo su ejecución dentro del sprint.

2





Todas las fases mencionadas se involucran directamente con el product backlog, por lo tanto, es importante distinguir cómo este se relaciona dentro de cada una de las fases.

Fase de iniciación: durante esta fase, el equipo define la visión del proyecto, identifica a las partes interesadas y asigna roles. Aquí podemos observar que el product backlog es creado y a la par se gestionan el sprint backlog. Así como se habló en un inicio de que el product backlog es una lista de tareas que involucran todas las partes del desarrollo del producto, en el sprint backlog sucede algo similar, pero el equipo aquí solamente selecciona las tareas que se ejecutarán durante el sprint.

3

Fase de planificación y estimación: en esta fase el equipo selecciona las historias de usuario que se trabajarán en el próximo sprint y estima el tiempo necesario para completarlas. Aquí el equipo crea el sprint backlog, tomando como base el product backlog y seleccionando solamente aquellas tareas que proporcionan valor al cliente.

4





5

Fase de ejecución: el equipo trabaja en las historias de usuario y tareas del sprint backlog. Aquí se realiza una ceremonia muy importante que es el standUp meeting, la cual se define como una reunión diaria para mantener a todos informados del progreso y resolver cualquier problema que pueda surgir.

6

Fase de revisión y retrospectiva: al terminar el sprint, el equipo presenta el incremento funcional del producto al cliente y recibe retroalimentación. Aquí es importante destacar que aquellas tareas que se han concluido se pasan a la columna terminado en el tablero KanBan y las tareas que no se han podido concluir, regresan al product backlog para su planeación en él, o los sprints siguientes. A la par, el equipo realiza el evento denominado retrospectiva del sprint, en el cual el equipo reflexiona sobre lo que ha ido bien, lo que podría mejorar y cómo hacerlo en el siguiente sprint.





Fase de lanzamiento: una vez que el producto está terminado, se lanza a producción y se entrega a los clientes.

7





En conclusión, el product backlog es una herramienta clave en metodologías ágiles como Scrum para gestionar y priorizar los requerimientos de un producto. Contiene elementos como historias de usuario, correcciones de errores, deuda técnica y adquisición de conocimientos. Por esta razón, un product backlog bien gestionado es dinámico y se reordena constantemente según el valor para el cliente.

Comunicar de forma efectiva el backlog a interesados no técnicos requiere simplificar la información y enfocarse en la priorización y el valor entregado en cada iteración. Surge entonces la pregunta: “¿Cómo mantener un product backlog que realmente guíe el desarrollo, en lugar de simplemente volverse un repositorio de requerimientos sin estructura ni progreso real?” La clave está en la continua revisión, organización y depuración del backlog con base en el valor para el usuario.

Esto requiere disciplina y una comunicación cercana entre el owner, el equipo y los interesados clave. Un backlog efectivo es crucial para entregar productos de alto valor.





Contesta lo siguiente:

- ¿En quiénes se apoya el Product Owner para desarrollar el Sprint?
- ¿Cómo se prioriza en los marcos de referencia ágiles?
- ¿Qué metodología exige mostrar con claridad en qué se está trabajando, qué está pendiente y qué se ha terminado?





La gestión del Backlog no se refiere solo a la priorización y visibilidad adecuada del valor, sino también a la forma como se estima el tamaño de los elementos que lo conforman. De esta manera, se logra establecer el tamaño del Sprint con base en la capacidad del equipo.

