

**Universidad ORT Uruguay  
Facultad de Ingeniería**

# **Estudio de la práctica industrial del rol de Product Owner en la metodología Scrum**

Entregado como requisito para la obtención del título de Licenciado en Sistemas

**Felipe Cordovés – 175155**

**Tutor: Gerardo Matturro**

**2018**

## **Declaración de autoría**

Yo, Felipe Cordovés, declaro que el trabajo que se presenta en esta obra es de mi propia mano. Puedo asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizaba el proyecto de grado;
- Cuando he consultado el trabajo publicado por otros, lo he atribuido con claridad;
- Cuando he citado obras de otros, he indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente mía;
- En la obra, he acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, he explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por mí;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Felipe Cordovés

Montevideo, 1 de marzo de  
2018

## **Agradecimientos**

Me gustaría comenzar agradeciendo especialmente a mi familia quien ha sabido acompañarme durante todo este proceso, celebrando en los buenos momentos, pero también manteniéndome los pies en la tierra, y apoyando en los malos siendo también voz crítica que estimula a buscar hacer las cosas de nuevas formas.

A mis amigos, especialmente aquellos que comenzaron siendo simples compañeros en el recinto universitario y que hoy son amigos y colegas con quienes comparto similares inquietudes y pasiones. Ellos llegan a esta instancia como apoyo sincero y consiente del momento que me toca vivir, así como ellos lo han vivido o están cerca de hacerlo, espero yo también poder hacer lo propio.

Un agradecimiento sentido al Dr. Gerardo Matturro quien ha sido mentor, apoyo y guía en este proceso, con quien hemos pasado por una montaña rusa de emociones en el desarrollo de este trabajo. Su pasión por la investigación en múltiples áreas vinculadas a la ingeniería de software es inspiradora y he podido aprender mucho del trabajo conjunto.

A los profesionales que generosamente se mostraron disponibles al brindarme su tiempo, conocimientos y experiencias para poder realizar este trabajo. Y en su nombre agradecer a las empresas para las cuales trabajan, estas son Globant, Onetree, PedidosYa y Tryolabs.

A todos ellos, muchas gracias.

## **Abstract**

En la metodología Scrum, uno de los tres roles en los equipos es el denominado Product Owner (en adelante, PO). El PO en un proyecto gestionado con Scrum es responsable de maximizar el valor del producto y el trabajo del equipo de desarrollo, y es la única persona responsable de administrar el backlog del producto. Por este motivo, es usual decir que el PO necesita mirar en al menos dos direcciones al mismo tiempo. Por un lado, debe comprender suficientemente bien las necesidades y prioridades de los interesados de la organización, los clientes y los usuarios como para actuar como su voz y, por otro lado, debe comunicarle al equipo de desarrollo qué producto software construir y el orden en el cual construirlo (entre otros aspectos). Según mencionan Sverrisdottir y colegas, la comprensión del rol y de las responsabilidades del PO es bastante diferente entre las organizaciones, y rara vez en perfecta conformidad con el método oficial de Scrum. El propósito del proyecto es estudiar algunos aspectos del rol del Product Owner tal cual se lo desempeña en la industria, de modo de comparar las prácticas industriales con la propuesta oficial del desempeño y función de ese rol en los equipos Scrum. El enfoque metodológico consistió en la confección de un cuestionario el cual reflejara el interés por las preguntas y los objetivos de la investigación, la realización de entrevistas cualitativas a informantes claves, la recolección y preparación de datos para su análisis. Los principales resultados obtenidos fueron lograr dar respuesta a la mayoría de las preguntas de investigación, el destaque de la importancia de las habilidades blandas como el trabajo en equipo y la comunicación, el hecho de ver en la industria una alta fidelidad a la implementación de las ceremonias dentro del marco de Scrum y que se observaron algunos problemas o dificultades con los que un PO puede encontrarse, por ejemplo problemas de descoordinación causado por fallas en la comunicación, o problemas al momento de manejar las expectativas y presiones que llegan del lado del negocio y del equipo.

## **Palabras clave**

Product Owner, Scrum, Agile, Habilidades Blandas

# Indice

1.	Introducción.....	10
2.	Marco teórico.....	12
2.1.	Definición del rol de Product Owner .....	12
2.2.	Responsabilidades.....	13
2.3.	Características de un PO .....	19
2.4.	La elección del PO .....	23
2.5.	Alternativas y escalamiento del rol de PO .....	26
2.5.1.	Chief Product Owner (CPO).....	27
2.5.2.	Proxy Product Owner (PPO) .....	27
2.5.3.	Area Product Owner (APO) .....	27
2.6.	Trabajos relacionados .....	28
2.6.1.	Sobre las responsabilidades del PO .....	28
2.6.2.	Sobre las características del PO.....	29
2.6.3.	Sobre el escalamiento del rol del PO.....	29
3.	Planteamiento del problema .....	32
4.	Diseño metodológico.....	33
4.1.	Objetivos.....	33
4.1.1.	Objetivo general .....	33
4.1.2.	Objetivos específicos.....	33
4.2.	Preguntas de investigación.....	33
4.3.	Procedimientos y técnicas.....	34
4.3.1.	Informantes claves .....	34
4.3.2.	Cuestionarios .....	34

4.3.3.	Entrevistas .....	35
4.3.4.	Recolección de datos .....	36
4.3.5.	Preparación de los datos para su análisis.....	36
5.	Resultados obtenidos .....	38
5.1.	De las entrevistas a Product Owners.....	38
5.1.1.	Sobre el Tipo de proyecto.....	38
5.1.2.	Sobre Elección como PO del proyecto .....	39
5.1.3.	Sobre Capacitación para desempeñar el rol de PO.....	41
5.1.4.	Sobre su participación en el proyecto.....	43
5.1.5.	Sobre el relacionamiento del PO con el cliente, los usuarios y el equipo.	47
5.1.6.	Lecciones aprendidas en el desempeño del rol de PO.....	53
5.2.	De las entrevistas a Scrum Masters .....	57
5.2.1.	Sobre el Tipo de proyecto.....	57
5.2.2.	Sobre Elección del PO del proyecto .....	57
5.2.3.	Sobre Capacitación para desempeñar el rol de PO.....	58
5.2.4.	Sobre la participación del PO en el proyecto .....	58
5.2.5.	Sobre el relacionamiento del PO con el cliente, los usuarios y el equipo.	60
5.2.6.	Lecciones aprendidas en el trabajo con un PO .....	61
6.	Análisis y discusión de los resultados .....	62
6.1.	Sobre la Elección de la persona que desempeñe el rol de PO .....	62
6.2.	Sobre la Capacitación para desempeñar el rol de PO .....	63
6.3.	Sobre la participación en el proyecto.....	65
6.4.	Sobre el relacionamiento con el cliente, los usuarios y el equipo .....	66
6.5.	Sobre las lecciones aprendidas en el desempeño del rol de PO.....	68
6.6.	Sobre las habilidades blandas requeridas para el desempeño del rol de PO....	70
7.	Conclusiones.....	74

7.1. Respuestas a las preguntas de investigación.....	74
7.2. Comentarios finales .....	83
8. Lecciones Aprendidas.....	86
9. Amenazas a la validez .....	88
9.1. Dependencia.....	88
9.2. Credibilidad .....	88
9.3. Transferencia (aplicabilidad de resultados) .....	89
10. Trabajos futuros.....	90
11. Referencias bibliográficas .....	91
ANEXO 1 - Cuestionarios.....	94
ANEXO 2 – Cuestionarios Completados .....	110
ANEXO 3 – Programa CSPO KLEER.....	160

## Índice de tablas

Tabla 1. Sobre los entrevistados y la duración de entrevistas .....	38
Tabla 2. Grado de participación de Andres G. en las ceremonias de Scrum.....	44
Tabla 3. Grado de participación de Juan M. en las ceremonias de Scrum .....	45
Tabla 4. Grado de participación de Julieta I. en las ceremonias de Scrum .....	45
Tabla 5. Grado de participación de Mateo F. en las ceremonias de Scrum.....	46
Tabla 6. Grado de participación de Nicolás P. en las ceremonias de Scrum.....	46
Tabla 7. Grado de participación de Martín A. en las ceremonias de Scrum .....	47
Tabla 8. Grado de participación del PO en el equipo de Carolina R. en las ceremonias de Scrum.....	59
Tabla 9. Grado de participación del PO en el equipo de Marcela R. en las ceremonias de Scrum.....	59
Tabla 10. Resumen de aspectos relacionados con la elección del PO.....	63
Tabla 11. Sobre capacitación recibida por los entrevistados.....	64
Tabla 12. Participación de los entrevistados en las ceremonias de Scrum.....	65
Tabla 13 Habilidades blandas relevantes .....	71

# 1. Introducción

El desarrollo ágil de software parece ser el paradigma que vino a sustituir el tradicional Waterfall, al menos en el ámbito de las empresas de tecnología, y la metodología Scrum aparece como la principal representante de este paradigma.

Uno de los roles que propone la metodología es el del Product Owner quien aparece como el responsable de maximizar el valor de producto y el trabajo del equipo de desarrollo [1].

Al momento de comprender el rol y las responsabilidades del Product Owner es frecuente encontrar diferencias entre las organizaciones, y rara vez en perfecta conformidad con lo que promueve Scrum [2].

Luego de un tiempo trabajando como desarrollador en equipos Scrum me surge la inquietud de analizar ¿Cómo ocurre esto en la industria de tecnologías local? ¿Cuáles son los problemas que enfrentan los Product Owner? ¿Cuáles son las capacidades que estos deberían tener?

Fue desde aquí que comenzó esta investigación y donde se tomó la decisión de obtener las respuestas directamente de los profesionales que ejercen o han ejercido el rol de Product Owner en empresas de tecnología basadas en Uruguay.

El foco de esta investigación estuvo en estudiar de qué manera se entiende y se desempeña el rol de Product Owner en la práctica industrial local, de forma de poder comparar estas prácticas con lo que la literatura menciona sobre el rol en los equipos Scrum.

Este trabajo de investigación se organizó en 7 capítulos. El capítulo presenta el marco teórico del tema de investigación, el cual es resultado de una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el tema. En el capítulo 3 se realiza el planteamiento del problema de investigación donde se presenta la importancia del mismo dentro de un equipo Scrum. En el capítulo 4 se presenta la metodología de investigación utilizada, los objetivos y las preguntas de investigación, los procedimientos de recolección y análisis

junto con el detalle de los informantes claves, la forma de recolección de datos como lo son las entrevistas. En el capítulo 5 se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas. Y en el capítulo 6 se analizan y discuten los resultados. En el capítulo 7 y 8 se encuentran las principales conclusiones y lecciones aprendidas de este trabajo. El capítulo 9 presenta las amenazas a la validez de la investigación. El capítulo 10 incluye las publicaciones que están en proceso. Finalmente, el capítulo 11 detalla las futuras líneas de investigación que han surgido en el desarrollo de esta investigación.

## 2. Marco teórico

En este capítulo se aborda la definición del rol de *product owner* (en adelante, PO), y se exponen las opiniones y puntos de vista de diversos autores sobre sus principales actividades y responsabilidades en un equipo Scrum, las cualidades técnicas y personales de quien haya de desempeñar ese rol, y las diversas alternativas de escalamiento de ese rol en proyectos de desarrollo.

### 2.1. Definición del rol de Product Owner

Schwaber y Sutherland [1] definen el rol de PO en base a los siguientes aspectos:

- Es responsable de maximizar el valor del producto y el trabajo del equipo de desarrollo.
- Es la única persona responsable de administrar el *product backlog* del producto a desarrollar.
- Es una persona, no un comité. El PO puede representar los deseos de un comité en la lista de elementos del *product backlog*, pero aquellos que deseen cambiar la prioridad de un elemento de la cartera de productos deben dirigirse al PO.

Layton [3], por su parte, caracteriza este rol indicando que su principal trabajo es ocuparse del lado comercial del proyecto. Es responsables de maximizar el valor del producto entregando el retorno de la inversión (ROI) a la organización. El PO es una persona sola, no un comité, y es un miembro dedicado y de tiempo completo del equipo de Scrum.

Para Cohen [4], la misión del PO es representar al cliente. Él, por lo tanto, gestiona el *product backlog*, en particular la priorización de requisitos. También debe estar disponible para el equipo en todo momento para responder preguntas. Por lo tanto, es mejor que el PO esté ubicado junto con el equipo de desarrollo.

## 2.2.Responsabilidades

Rubin [5] menciona las siguientes responsabilidades: participar en la planificación, “acicalar” (grooming) el Product Backlog, definir criterios de aceptación para cada elemento del *product backlog* así como verificar que esos criterios se cumplan, y colaborar con el equipo de desarrollo y con los interesados (“stakeholders”) del proyecto:

- Participar en la planificación: El PO es un participante clave en las actividades de planificación de productos, lanzamientos (*releases*) y *sprints*. Durante la planificación del producto, el PO trabaja con las partes interesadas para visualizar el producto. Durante la planificación de la versión, el PO trabaja con las partes interesadas y el equipo para definir el contenido de la próxima versión. Durante la planificación de *sprints*, el propietario del producto trabaja con el equipo de desarrollo para definir un objetivo de sprint. También proporciona información valiosa que permite que el equipo de desarrollo seleccione un conjunto de elementos del *product backlog* que el equipo pueda entregar de manera realista al final del sprint.
- Preparar y mantener (*groom*) el *product backlog*: El PO supervisa la preparación del *product backlog*, lo que incluye la creación y el perfeccionamiento, la estimación y la priorización de sus elementos. El PO no realiza personalmente todo el trabajo de arreglo personal. Por ejemplo, es posible que no escriba todos los elementos atrasados del producto; otros pueden contribuir con ellos. El propietario del producto tampoco estima los elementos (el equipo de desarrollo lo hace), pero está disponible para preguntas y aclaraciones durante la estimación. Sin embargo, el PO es el responsable final de asegurarse de que las actividades de *grooming* se lleven a cabo de una manera que promueva el flujo fluido del valor entregado.
- Definir criterios de aceptación y verificar que se cumplan: El PO es responsable de definir los criterios de aceptación para cada elemento del *product backlog*. Estos son las condiciones bajo las cuales el PO estaría satisfecho de que se han cumplido los requisitos funcionales y no funcionales. El PO también puede

escribir las pruebas de aceptación correspondientes a los criterios de aceptación, o puede solicitar la asistencia de expertos en la materia o miembros del equipo de desarrollo. En cualquier caso, el PO debe asegurarse de que estos criterios de aceptación (y frecuentemente las pruebas de aceptación específicas) se creen antes de considerar un elemento en una reunión de planificación de *sprints*. El PO es el responsable final de confirmar que se cumplen los criterios de aceptación. Una vez más, el PO puede optar por realizar pruebas de aceptación por sí mismo o puede solicitar la asistencia de usuarios expertos para ayudar a confirmar que el elemento del *product backlog* cumple con las condiciones de satisfacción. Es importante que el PO verifique los criterios de aceptación durante la ejecución del sprint en lugar de esperar hasta la revisión del *sprint*. Al realizar algunas pruebas a medida que se completan las funciones, el PO puede identificar los errores y malentendidos que el equipo puede solucionar antes de la revisión del *sprint*. Además, dado que el equipo puede demostrar solo las características completadas en la revisión, el PO debe asegurarse de que las pruebas de aceptación se ejecuten antes de la revisión para que el equipo sepa qué características realmente cumplen con la definición de hecho (“*done*”).

- Colaborar con el equipo de desarrollo: El PO debe colaborar estrechamente con el equipo de desarrollo de forma frecuente. El PO es un rol involucrado, comprometido y cotidiano. Muchas organizaciones que recién están comenzando a adoptar Scrum no fomentan la participación adecuada del PO con el equipo de desarrollo, lo que retrasa la retroalimentación esencial y reduce sustancialmente el valor de esa retroalimentación cuando se produce. Esta falta de participación también puede ocurrir cuando las personas nuevas en el rol de PO asumen que su nivel de participación cuando usan Scrum debe parecerse a su participación durante el desarrollo basado en fases. Usando Scrum, se construye una función a la vez, no una fase a la vez. Esto significa que se realizan todas las actividades para crear una característica particular (diseño, código, integración, prueba) durante un *sprint*. Por lo tanto, es esencial un alto nivel de compromiso constante por parte del PO. Con una interacción tan estrecha en iteraciones cortas y de intervalo de tiempo, hay muchas menos posibilidades de que el PO y el equipo de desarrollo se desconecten.

- Colaborar con los interesados: El PO es la voz única de toda la comunidad de interesados, interna y externa. Los interesados internos pueden incluir propietarios de sistemas comerciales, ejecutivos, gerentes de programas, mercadotecnia y ventas. Los interesados externos pueden incluir clientes, usuarios, socios, organismos reguladores y otros. El PO debe trabajar estrechamente con toda la comunidad de interesados para reunir información y sintetizar una visión coherente para guiar el desarrollo de productos. En algunas circunstancias, la carga de trabajo puede ser mayor de lo que una persona puede realizar razonablemente, en cuyo caso el PO puede solicitar la ayuda de otros para ayudarlo a cumplir las responsabilidades del rol.

Por su parte, Green [6] considera que uno de los deberes más importantes del PO es aclarar las necesidades del cliente, desarrollar un backlog en las características del producto en las cuales trabajar, y escribir historias claras que comuniquen las expectativas completas del producto a desarrollar. El PO también es responsable de comunicarse regularmente con el cliente para asegurarse de que las historias que escriben y la acumulación de tareas pendientes cumplan con las expectativas actuales. El PO traduce el estado del producto para el cliente, demostrando y obteniendo la aprobación para cada segmento de funcionalidad entregado, y reúne los comentarios del cliente para que el equipo sepa si están o no en el camino correcto. Además, debe estar disponible para ayudar al equipo a resolver cualquier conflicto o aclarar cualquier detalle sobre las historias en las que el equipo esté trabajando.

Layton [3] menciona las siguientes como algunas de las principales responsabilidades de un PO:

- Establecer los objetivos y la visión del producto, incluida la redacción de la declaración de la visión.
- Crear y mantener la hoja de ruta del producto, que es una visión amplia del alcance del producto y del *product backlog* inicial.
- Tomar decisiones de prioridad y de compromiso (*trade off*) en el momento.
- Garantizar la visibilidad del *product backlog*.
- Optimizar el trabajo realizado por el equipo de desarrollo.

- Tomar la plena propiedad y la responsabilidad del *product backlog*.
- Aceptar los requisitos propuestos y ordenarlos por prioridad en el *product backlog*.
- Establecer los objetivos de lanzamiento (*release*) y *sprint*.
- Determinar qué elementos del *product backlog* entran en el siguiente *sprint*.
- Manejar los aspectos comerciales del proyecto, incluido el ROI (retorno de la inversión) y el riesgo comercial, e interactuar con las partes interesadas y los clientes del negocio.
- Estar disponible durante todo el día para trabajar directamente con los miembros del equipo de desarrollo, aumentando así la eficiencia a través de una comunicación clara e inmediata.
- Aceptar o rechazar los resultados del trabajo a lo largo del *sprint*, idealmente el mismo día en que se completaron.

Para Moreira [7], algunas de las actividades de las que un PO es responsable son:

- Traduce los problemas y las necesidades del cliente en requisitos significativos que resaltan el valor del negocio.
- Prepara, prioriza y clasifica los elementos del *product backlog*.
- Elimina obstáculos y normas sobre problemas donde surgen desacuerdos.
- Coordina los *sprints* de revisión, invita a clientes y partes interesadas, solicita retroalimentación de los clientes y actualiza el trabajo por hacer (*backlog*) con comentarios proporcionados por los clientes.
- Asiste a los *Sprint planning* y proporciona detalles, respuestas y aclaraciones al equipo de desarrollo.
- Adapta los requisitos cuando las necesidades del cliente y las condiciones del mercado cambian, para garantizar que lo que se genera y entrega se alinea con las necesidades del cliente.
- Trabaja con ventas y marketing para poner sus requisitos en la lista de espera (*backlog*).

Resnick, Bjork y de la Masa [8] consideran que en un nivel alto, el PO tiene la visión del producto; describe el estado final del sistema y cómo beneficiará a los usuarios. Más tácticamente, el PO tiene detalles sobre qué características específicas se deben hacer. El PO no será el experto en todas las características, pero cuando esta persona no sabe algo, él o ella debe ser capaz de encontrar respuestas de alguien que sí lo sepa.

Para estos autores, el PO participa en tres actividades principales, explicadas de la siguiente manera:

- Especificación y priorización de características: El PO escribe la visión del producto para describir los objetivos generales del producto. La visión del producto debe transmitir quién usa el producto, qué beneficios obtienen los usuarios y qué opciones de competencia existen. La visión del producto está entonces limitada por el alcance del proyecto. El alcance define el nivel de esfuerzo, énfasis y restricciones que guían los primeros *sprints* y lanzamientos (*releases*). Con la visión y el alcance a la mano, el PO crea el *product backlog*, que es la lista maestra de todas las características potenciales del producto. Los elementos en el *product backlog* (PBI – Product Backlog Item), deben especificarse con suficiente detalle para que el equipo pueda entenderlos y analizarlos. Es común que los PBI se expresen en historias de usuarios (*user stories*). Los PBI pueden ser de muy alto nivel o pueden proporcionar más detalles. En cualquier caso, deben contener la información suficiente para que todos entiendan la función. Antes del primer *sprint* de un lanzamiento (*release*), el PO agrega contenido y prioriza el *product backlog* para que el equipo pueda obtener una idea del alcance general de la publicación. Priorizar el *product backlog* es crucial porque permite al equipo comprometerse con los elementos del *sprint*.
- Planificación de *sprints* y lanzamientos: A alto nivel, un lanzamiento (*release*) se compone de una serie de *sprints*. Un *sprint* es una unidad de trabajo, que generalmente dura de dos a cuatro semanas, que ofrece un conjunto de características en un producto potencialmente entregable. El PO delinea qué características habrá en cada lanzamiento y trabaja con los miembros del equipo

para programar esas funciones en *sprints*. El PO define el lanzamiento (*release*) determinando el conjunto de características que le gustaría entregar como una unidad. El equipo construye iterativamente esas características en *sprints*. En la reunión de planificación de sprint, el equipo selecciona PBIs y se compromete a completarlos dentro del *sprint*. Uno por uno, el equipo elimina los elementos del *product backlog* y los coloca en la lista de espera del *sprint* (*sprint backlog*). El *sprint backlog* es el resultado de la reunión de planificación de *sprints*. El PO prioriza el *product backlog* y el equipo se compromete a elementos específicos que completará dentro del *sprint*.

- Prueba de funcionalidades: El PO comienza a pensar en las pruebas al escribir inicialmente las historias de los usuarios. Primero define un plan de prueba que indica los criterios de éxito para cada PBI, y luego define los casos de prueba. El objetivo de la prueba es garantizar que el producto funcione como se espera. Es responsabilidad del PO asegurarse de que las pruebas se ejecuten a medida que emerge el producto.

Galen [9], citando a Laszlo Szalvy, señala las siguiente siete responsabilidades superiores de un PO:

- Lidera el esfuerzo de desarrollo al transmitir su visión al equipo y esbozar el trabajo en el backlog de Scrum.
- Prioriza el trabajo según el valor del negocio.
- Negocia con el equipo el trabajo a realizar.
- Debe permanecer disponible para que el equipo responda preguntas y brindar instrucciones.
- Debe resistir la tentación de hacer “microgestión”.
- Debe resistirse a "asaltar el espíritu del equipo".
- No debe temer tomar decisiones difíciles.

Cohen [4], por su parte, atribuye al PO la responsabilidad de hacer visible el *product backlog* en la organización, y es importante que esta persona obtenga información de todas las partes interesadas. Durante la reunión de planificación (*planning meeting*), el PO facilita la configuración de objetivos para cada *sprint*. El equipo solo toma la

dirección o las prioridades del PO. Las personas de la organización deben respetar las decisiones de esta persona, y si alguien quiere que se modifiquen las prioridades, tiene que pasar por el PO. Del mismo modo, la propiedad del producto no se puede delegar en un grupo. El rol debe ser ocupado por un individuo para evitar que el equipo reciba señales conflictivas.

### **2.3. Características de un PO**

Según sostiene Pichler [10], elegir el PO correcto es crucial para cualquier proyecto de Scrum. Para este autor, puesto que el PO es un rol nuevo, las personas a menudo necesitan tiempo y apoyo para la transición al rol y para adquirir las habilidades necesarias. Un desafío común es encontrar empleados con la amplitud y profundidad de conocimientos y experiencia necesarios para hacer bien el trabajo.

Para Rubin [5], aunque hay muchas características que se deben buscar en un buen PO, se pueden agrupar en cuatro categorías: habilidades de dominio, habilidades personales (o blandas), toma de decisiones y responsabilidad (*accountability*).

- **Habilidades de dominio:** El PO es un visionario que puede sintetizar una visión del producto y llevar al equipo a lograr esa visión, y para ser efectivo en la creación y ejecución de la visión, debe tener conocimiento comercial y de dominio apropiados.
- **Habilidades personales:** Al ser el PO “la voz del cliente”, debe poder establecer y mantener un buen relacionamiento con los interesados del proyecto. Debido a que con frecuencia hay múltiples partes interesadas que podrían tener necesidades conflictivas, el PO también debe ser un buen negociador y constructor de consenso. Además, debe ser un motivador poderoso.
- **Toma de decisiones:** El PO debe estar facultado (*empowered*) para tomar decisiones. Un impedimento frecuente para las organizaciones nuevas en Scrum es que la persona seleccionada para ser el propietario del producto no está facultada para tomar decisiones importantes. Tal persona no es el dueño del producto. El PO también debe estar dispuesto a tomar decisiones difíciles, por lo general compensando restricciones tales como alcance, cronograma y

presupuesto. Al tomar estas decisiones, el PO debe mantener el equilibrio adecuado entre las necesidades del negocio y las realidades técnicas.

- Responsabilidad: El PO es responsable de entregar buenos resultados comerciales. El PO debe asegurar de que los recursos se usen de una manera económicamente sensata y debe aceptar la responsabilidad de no ser así. El PO debe estar comprometido y disponible tanto para las partes interesadas como para el resto del equipo de Scrum. Ser propietario de un producto es un trabajo de tiempo completo.

Resnick, Bjork y de la Masa [8] mencionan las siguientes cuatro características de un buen PO:

- Conocimiento profundo del dominio: la función principal del propietario del producto es traducir necesidades comerciales y de negocio en requisitos técnicos. Tener una comprensión profunda del negocio es crucial para el éxito del proyecto.
- Fuertes habilidades de comunicación verbal y escrita: el propietario del producto pasará tiempo con usuarios, tomadores de decisiones de negocios, clientes y el equipo de Scrum. Los distintos componentes hablan diferentes idiomas y el propietario del producto debe poder comunicarse con ellos (hablar, presentar, escribir, enviar un correo electrónico, enviar mensajes instantáneos) a todos los niveles.
- Presencia: el propietario del producto debe estar física o virtualmente presente en el equipo. Él o ella debe estar disponible para responder preguntas de manera rápida y decisiva. Es posible que el propietario del producto no tenga todas las respuestas, pero debería poder obtenerlas en muy corto plazo para evitar impedimentos.
- Empoderamiento: el propietario del producto define el conjunto de características, por lo que no solo debe comprender esta necesidad, sino que debe estar facultado para determinar cómo se cumple esa necesidad en el producto.

Por su parte, Pichler [10] considera que las principales características que debe tener un buen PO son las siguientes:

- **Visionario y Hacedor:** El PO es un visionario que puede visualizar el producto final y comunicar la visión. También es un hacedor que ve la visión hasta su finalización. Esto incluye la descripción de los requisitos, la estrecha colaboración con el equipo, la aceptación o el rechazo de los resultados del trabajo y la dirección del proyecto mediante el seguimiento y la previsión de su progreso. Además, facilita la creatividad, fomenta la innovación, y se siente cómodo con el cambio, la ambigüedad, el debate, el conflicto, la diversión, la experimentación y la toma de riesgos informada.
- **Líder y jugador de equipo:** Como el individuo responsable del éxito del producto, el PO proporciona orientación y dirección para todos los involucrados en el esfuerzo de desarrollo y asegura que se tomen las decisiones difíciles. Al mismo tiempo, debe ser un jugador de equipo que confíe en la estrecha colaboración con los otros miembros del equipo de Scrum, aun cuando no tiene autoridad formal sobre ellos.
- **Comunicador y negociador:** El PO debe ser un comunicador y negociador eficaz. El individuo se comunica y se alinea con diferentes partes, incluidos clientes, usuarios, desarrollo e ingeniería, marketing, ventas, servicio, operaciones y administración. El PO es la voz del cliente, comunicando las necesidades y los requisitos del cliente y acortando la brecha entre "los trajes" y "los técnicos". A veces esto significa decir no y otras veces negociar un compromiso.
- **Empoderado y comprometido:** El PO debe tener la autoridad suficiente y el nivel adecuado de patrocinio y apoyo de la alta gerencia para liderar el esfuerzo de desarrollo y para alinear a las partes interesadas. Un PO empoderado es esencial para liderar el esfuerzo por dar vida al producto. El PO debe tener la autoridad adecuada para la toma de decisiones, desde encontrar los miembros correctos del equipo hasta decidir qué funcionalidad se entrega como parte del lanzamiento. El PO debe ser alguien a quien se le puede confiar un presupuesto y al mismo tiempo tiene la capacidad de crear un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la innovación. Debe estar comprometido con el esfuerzo de

desarrollo. El PO de un producto exitoso es seguro, entusiasta, enérgico y confiable.

- Disponible y calificado: El PO debe estar disponible y calificado para hacer un gran trabajo. Ser PO suele ser un trabajo de tiempo completo, y por eso es importante darles el tiempo suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades de manera sostenible. Si el individuo está sobrecargado de trabajo, el progreso del proyecto sufre y el producto resultante puede ser subóptimo. Tener una calificación adecuada generalmente requiere una comprensión íntima del cliente y del mercado, pasión por la experiencia del usuario y la capacidad de comunicar las necesidades y describir los requisitos, administrar un presupuesto, guiar un proyecto de desarrollo y sentirse cómodo trabajando con un equipo interfuncional y auto-organizado.

Para Clayton [3], la característica número uno del PO debe ser la decisividad (tomar decisiones). Tomará decisiones difíciles, pragmáticas e incómodas cada hora de cada día. Debe ser capaz de crear un ambiente de confianza y pivote cuando se necesiten cambios. Debe comenzar haciendo lo que cree que es correcto y luego cambiar según la evidencia empírica.

Pham y Pham [11], por su parte, consideran que un PO debería poseer las siguientes siete cualidades:

1. Saber cómo gestionar con éxito las expectativas de los interesados y a veces las prioridades en conflicto.
2. Tener una visión clara y conocimiento del producto.
3. Saber cómo recopilar requisitos para convertir la visión del producto en un buen *product backlog*.
4. Estar completamente disponible para participar activamente con el equipo, no solo durante el *sprint*, pero también durante el lanzamiento (*release*) y la planificación del *sprint*.
5. Ser un buen organizador que pueda hacer malabarismos con múltiples actividades, mientras mantiene cosas en perspectiva y mantiene su compostura.

6. Saber cómo comunicar la visión del producto; no solo para el equipo, sino también con el negocio, de modo que su confianza en el equipo permanezca intacta a lo largo la vida del proyecto.
7. Ser un buen líder, capaz de guiar, entrenar y apoyar al equipo según sea necesario asegurándose de que la empresa obtenga el valor que esperan de TI.

## **2.4.La elección del PO**

En opinión de Rubin [5], el rol del PO es una combinación de autoridad y responsabilidades que históricamente se han encontrado en varios roles tradicionales. En su expresión más abarcadora, el PO incorpora elementos de los roles de gerente de producto, comercializador de producto, gerente de proyecto, analista de negocios y evaluador de aceptación. Para este autor, exactamente quién debería ser el propietario del producto depende del tipo de esfuerzo de desarrollo y de la organización específica, y distingue tres situaciones: desarrollo interno, desarrollo comercial, y desarrollo tercerizado (o subcontratado):

- Desarrollo interno: en este caso, el PO debe ser una persona empoderada del grupo que se beneficiará del desarrollo del producto.
- Desarrollo comercial: por ejemplo, una empresa que construye un producto para venderlo a clientes externos, el PO debe ser un empleado de la organización que actúe como la voz de los clientes reales. Con frecuencia, esta persona proviene de las categorías de gestión de productos o marketing de productos.
- Desarrollo subcontratado: por ejemplo, la empresa A contratando con la empresa B para construir una solución, el PO debe ser un representante de la empresa A. La empresa B puede asignar una persona interna para que se mantenga en estrecha relación con el PO, pero el PO debe ser de la compañía que está pagando por la solución y recibiendo los beneficios.

Larman y Voode [12] también distinguen estas tres situaciones o tipos de desarrollo de software.

- Desarrollo interno: un buen PO pertenece al grupo que utilizará el sistema y está estrechamente involucrado y tiene una gran experiencia en el trabajo real que el

sistema a desarrollar apoyará. Está muy cerca de los usuarios reales y, una vez que se convierta en PO, debe tener una autoridad de toma de decisiones seria e independiente sobre el producto.

- **Desarrollo comercial:** La compañía tendrá una unidad de negocios impulsando la iniciativa del producto o un Departamento de administración de productos. La gestión de productos tradicional es responsable del análisis de clientes y competidores, la visión del producto, la selección y priorización de funciones de granularidad, la hoja de ruta del producto y más. No manejan el trabajo de un grupo de desarrollo tradicional, que en cambio es manejado por la gerencia de Desarrollo que (aparentemente) asume la responsabilidad de cumplir con el "compromiso" de alcance y fecha de gran lote interno, coordinando entre equipos, y más. Si hay un departamento de Gestión de Producto, entonces un Gerente de Producto es una buena opción. De lo contrario, una persona de la unidad de negocios que está impulsando la iniciativa.
- **Desarrollo subcontratado:** El punto clave es que el PO debe ser de la compañía que recibe el sistema y, como ocurre con el desarrollo interno, debe estar involucrado y tener mucha experiencia en el trabajo práctico, cerca de los usuarios.

Una variante común para el desarrollo interno y para el desarrollo subcontratado es el caso cuando el sistema será utilizado por muchos departamentos. Entonces, una buena opción para PO es un candidato práctico con experiencia de uno de los principales departamentos de usuarios, que está interesado en asumir el rol y que sea políticamente inteligente.

Moreira [7], por su parte, considera que, en general, cualquiera que haya desempeñado un papel en el que trabaje con los clientes para recopilar las necesidades y luego trabajar con los equipos para crear productos o soluciones que satisfagan esas necesidades puede convertirse en un PO eficaz. Así, distingue también tres situaciones: un Analista de negocios, un Gerente de producto o un Gerente de proyecto.

- **Analista de negocio:** es alguien que analiza las necesidades comerciales, trabaja con las partes interesadas para comprender sus necesidades y recomienda

soluciones que satisfagan estas necesidades. En un nivel más profundo, un Analista de negocio se enfoca en obtener, documentar y administrar requisitos. Los BA actúan como enlace entre los grupos empresariales y técnicos. Es por el trabajo que ya hace BA y, en particular, por el enfoque en los requisitos y la función de enlace entre el negocio y los grupos técnicos, que este rol sea un buen candidato para ser el PO.

- Gerente de producto: examina el mercado, la competencia y las necesidades del cliente y luego establece la dirección del producto que se considera valiosa para el mercado y los clientes. Un buen gerente de producto se centra en las consideraciones financieras, incluido el rendimiento de la inversión (ROI). Además, el gerente de producto está involucrado en el proceso de recopilación y administración de requisitos. Así, debido a su trabajo centrado en lo que es valioso para el cliente, un gerente de producto es un buen candidato para el puesto de PO
- Gerente de proyectos: es responsable de planificar y administrar un proyecto desde el principio hasta el cierre. Se enfoca en los costos, el cronograma y el alcance del proyecto. Un gerente de proyecto también puede ayudar a desarrollar los objetivos del proyecto, ayudar a administrar el proceso de gestión de requisitos y administrar los riesgos, problemas y dependencias del proyecto.

Por otra parte, el propio Moreira menciona algunos reparos y formula algunas recomendaciones para que estos roles tradicionales se desempeñen como PO.

Un Analista de negocios tradicional puede no tener la experiencia de trabajar de manera ágil. Es posible que no haya experimentado el proceso de obtención continua de requisitos (según la cadencia de los *sprints*) y de las revisiones de *sprint* para obtener comentarios, por lo que habría que obtener habilidades y experiencia en estas áreas. El Analista de negocios necesitaría capacitación en el proceso ágil utilizado y el rol de PO.

En el caso de un Gerente de producto tradicional, éste puede tener poca experiencia en el entorno ágil. Las habilidades y la experiencia en las áreas del proceso de obtención continua de requisitos continuos y las revisiones de Sprint pueden tener que construirse.

Un gerente de producto puede necesitar capacitación en la función PO y el proceso ágil utilizado.

Finalmente, para el caso del Gerente de proyectos, debido a que hay poca interacción de los clientes con el rol de gerente de proyecto, esta persona puede no ser una buena opción para el rol de PO. Aunque hay algunas habilidades que aporta un gerente de proyecto que pueden ayudar en el rol del PO, hay muy poco enfoque directo al cliente, que es una gran parte de ser el PO.

En resumen, en opinión de este autor, aquellos que han desempeñado los roles tradicionales de Analista de negocios o de Gerente de producto pueden efectivamente tener la mejor oportunidad de convertirse en un PO efectivo.

Finalmente, Cohen [4] considera que en el desarrollo de software comercial, el PO es típicamente un gerente de producto. Otros títulos que se encuentran en esta función son analista de negocios y gerente técnico de productos. Para un proyecto de TI interno, el PO podría ser realmente un jefe de departamento o el usuario final real.

## **2.5. Alternativas y escalamiento del rol de PO**

Todos los equipos de Scrum deben tener una sola persona identificada como el propietario del producto y es la única persona autorizada y responsable de cumplir con las responsabilidades del propietario del producto para ese equipo de Scrum.

Algunas organizaciones pueden formar lo que llaman un "equipo de propietarios de producto" porque reconocen que, en sus circunstancias, el PO no puede hacer el trabajo sin un grupo de personas que proporcione información y orientación. En otras compañías, la carga de trabajo de ser PO puede ser mayor de lo que cualquier persona de tiempo completo puede razonablemente realizar. En esos casos, el PO delega algunas responsabilidades a otras personas. Formar un equipo de POS en cualquiera de estas circunstancias es aceptable siempre y cuando haya una persona en el equipo que tome la decisión final y siempre que el equipo propietario del producto no se degrade al diseño por comité, y cada decisión requiera aprobación de otras personas.

### **2.5.1. Chief Product Owner (CPO)**

En la descripción que presenta Rubin [5], la persona etiquetada como dueño principal del producto es el PO del producto completo. Sin embargo, el propietario principal del producto tiene a su cargo un equipo de POs para garantizar que el rol del PO se llene correctamente en cada nivel inferior de la jerarquía. Si se opta por utilizar este enfoque, asegúrese de que los propietarios del producto de cada equipo permanezcan facultados para tomar la gran mayoría de las decisiones en sus niveles, en lugar de tener que pasar tales decisiones a la jerarquía a niveles más altos.

Según la “Guide to the Scrum Body of Knowledge” [13], en el caso de proyectos grandes con numerosos equipos Scrum, tener un Jefe de Propietarios de Producto puede ser una necesidad. Esta función es responsable de coordinar el trabajo de múltiples PO. El Jefe de Propietarios de Producto prepara y mantiene priorizado el *product backlog* general para el proyecto completo, utilizándolo para coordinar el trabajo a través de los PO de los equipos de Scrum. Los POs, a su vez, administran sus respectivas partes de la cartera de productos priorizados.

### **2.5.2. Proxy Product Owner (PPO)**

Según Rubin [5], un proxy del PO es una persona reclutada por el PO para actuar en su nombre en situaciones particulares. Todos en el equipo de Scrum saben que el proxy no es el propietario real del producto, pero todos también saben que el PO ha autorizado al proxy para tomar al menos algunas decisiones tácticas en su nombre.

### **2.5.3. Area Product Owner (APO)**

Un PO de área (APO – Area Product Owner) se especializa en un área centrada en el cliente y actúa como propietario del producto en relación con los equipos para esa área. Un propietario de producto de área hace el mismo trabajo que un PO pero con una perspectiva más limitada, pero aún centrada en el cliente.

Un PO de área no tiene la misma autoridad que el PO en general. Este último tiene la autoridad independiente para la dirección de todo el producto, la decisión de cuándo realizar una entrega y la liquidación de áreas requeridas. Pero, en la medida de lo

posible, el PO general debe delegar la responsabilidad y la autoridad para la visión y la priorización dentro de un área a su PO de Área.

La razón principal para tener PO de Áreas es evitar que el PO general se sobrecargue de trabajo por tener que lidiar con muchos equipos o porque el *product backlog* se vuelve muy grande.

## **2.6.Trabajos relacionados**

En esta sección se hace un repaso a los principales trabajos encontrados en la literatura sobre estudios del rol de Product Owner.

### **2.6.1. Sobre las responsabilidades del PO**

Moe y colegas [14] reportan un estudio de campo sobre el trabajo en equipo en un proyecto de Scrum. Descubrieron que los desarrolladores esperaban que el PO pudiera responder a sus preguntas con poco retraso. Sin embargo, el PO carecía de una comprensión clara de lo que se suponía que debía hacer el sistema y no siempre era capaz de responder las preguntas de los desarrolladores. Posteriormente, los desarrolladores a menudo no estaban seguros de lo que se suponía que debían hacer. La falta de planificación y un entorno que cambia rápidamente también se identificaron como causas para los desarrolladores que trabajan en tareas que no se originaron en el backlog del sprint en curso. Los autores también identificaron la coordinación insuficiente de la diseminación de información y la falta de responsabilidad por la solución técnica general como las causas de las expectativas fallidas en el PO.

Lehtinen y colegas [15] reportan un estudio de caso sobre los problemas en la colaboración entre los POs y los equipos de desarrollo de software en una gran organización distribuida de Scrum. Los problemas fueron analizados tanto desde el punto de vista del cliente como del desarrollo. El trabajo presenta un caso de estudio de la falta de coincidencia entre las expectativas de los Propietarios de Producto y el resultado del desarrollo en una gran organización distribuida de Scrum. Los resultados obtenidos ilustran los desafíos de implementar el rol de PO en el contexto de los requisitos complejos de alta variabilidad y el desarrollo distribuido, y destacan para el

buen desempeño del rol de PO la importancia de la verdadera colaboración, las actividades efectivas de especificación de requisitos y los recursos suficientes.

### **2.6.2. Sobre las características del PO**

Oomen y colegas [16] reportan un estudio sobre las competencias deseables en un PO. En base a una serie de entrevistas a personas con experiencia en Scrum, han propuesto una lista de competencias como las más importantes para el buen desempeño del rol de PO: Alineación estratégica entre Sistemas de Información y el negocio, Gestión de proyectos, Gestión de relacionamiento, Apoyo a usuarios, Desarrollo de planes de negocio y de productos, Planificación de productos y servicios, Identificación de necesidades, Gestión de cambios en el negocio, Mejora de procesos, y Gestión del *product backlog*.

Por su parte, Matturro y colegas [17] reportan un estudio sobre las habilidades blandas (*soft skills*) más relevantes en un PO, en base a entrevistas realizadas a Scrum Masters, Product Owners y miembros de equipos Scrum. Desde el punto de vista de un Scrum Master, las habilidades más relevantes que debe exhibir un PO son: Habilidades de comunicación, Orientación al cliente, Habilidades de planificación, Trabajo en equipo, y Compromiso y responsabilidad. Desde el punto de vista de los Product Owner entrevistados, las habilidades más relevantes son: Habilidades de comunicación, Orientación al cliente, Habilidades interpersonales, Trabajo en equipo, y Analítico y solucionador de problemas. Finalmente, en opinión de miembros de equipos, las habilidades más valoradas son Habilidades de comunicación, Compromiso y responsabilidad, Trabajo en equipo, orientación al cliente, y Ser motivador.

### **2.6.3. Sobre el escalamiento del rol del PO**

Lowery y Evans [18] reportan una experiencia de escalamiento del rol de PO. Según su experiencia, Scrum se puede escalar de manera efectiva, pero no sin algunas dificultades en el camino. Los equipos de Scrum con Scrum Masters parecen escalar naturalmente, especialmente donde se aplica un fuerte liderazgo técnico. Sin embargo, mencionan que encontraron problemas para escalar el rol de PO.

Según estos autores, es crítico que se preste mucha atención a la cantidad combinada de trabajo y las expectativas puestas en los POs, tanto por el negocio como por los equipos que realizan el trabajo. Cualquiera que esté usando o vaya a utilizar Scrum y considere emplearlo en un proyecto de equipos múltiples debe considerar:

- La cantidad de tiempo que un PO tradicional tiene disponible para dar a cada equipo en el proyecto.
- Depender de un solo PO conduce a retrasos en la planificación, falta de dirección del proyecto, y retrasos en la entrega.
- La capacidad del PO para dirigir el proyecto disminuye de manera efectiva a medida que la cantidad de equipos a los que tiene que dar instrucciones aumenta.
- Los equipos descoordinados que trabajan en silos a menudo entregan lo que quieren, no lo que el negocio general realmente necesita.

Por su parte, de-Ste-Croix y Easton [19] reportan la experiencia de crear equipos de POs (POT – Product Owner Team) compuestos por clientes, diseñadores de extremo a extremo, analistas de negocios, expertos en factores humanos, expertos en experiencia del cliente, expertos en regulación, expertos en seguridad, operaciones, y diseñadores de procesos. Es responsabilidad del equipo de POs escribir los escenarios de negocios (historias épicas de usuario) y dividirlos en historias de usuarios para los equipos individuales. El equipo de PO actúa como un proxy del cliente para todos los equipos de entrega que trabajan en el proyecto.

En su experiencia, lo autores indican que hubo una comunicación clara de la visión del producto, los impulsores (*drivers*) del mercado, los escenarios de uso y las historias de los usuarios entre el equipo de POs, los equipos de entrega de componentes y otras partes interesadas claves en el proyecto.

Paasivaara, Heikkilä y Lassenius [20] reportan sus experiencias de escalar el rol de PO en dos grandes proyectos distribuidos globalmente, cada uno con 20 o más equipos de Scrum.

Las lecciones aprendidas que reportan estos autores incluyen contar con representantes locales del PO en cada sitio, formando así un equipo de POs (*product*

*owner team*), apoyándose en la comunicación frecuente entre los representantes de PO y los equipos de Scrum, así como manteniendo y comunicando las prioridades claras del trabajo acumulado (*product backlog*) a todas las partes interesadas.

Por otra parte, Bass [21] también reporta un estudio sobre el escalamiento del rol de PO en un proyecto de desarrollo distribuido en el que participaron ocho organizaciones de desarrollo de software, en las que entrevistaron a 46 profesionales que desempeñaron diversos roles en el proyecto.

El principal resultado es la identificación de funciones del PO cuando se escalan los métodos ágiles a proyectos grandes: acicalar (*groom*), priorizador, maestro de liberaciones (*release master*), arquitecto técnico, gobernador, comunicador, viajero, intermediario y asesor de riesgos. Estas actividades pueden ser realizadas por miembros de un equipo de PO. Por lo tanto, los propietarios de productos pueden transferir actividades seleccionadas a colegas técnicos y ubicados remotamente. En opinión de este autor, el equipo de PO se convierte en una herramienta clave para adaptar los métodos ágiles a proyectos distribuidos a gran escala.

### 3. Planteamiento del problema

A partir de la descripción del rol de PO del capítulo anterior, se desprende su particular importancia en un equipo Scrum.

El PO es responsable de maximizar el valor del producto para el negocio y también el trabajo del equipo que tiene que desarrollarlo. Por esto, el PO en un equipo Scrum necesita mirar en al menos dos direcciones al mismo tiempo. Por un lado, debe comprender suficientemente bien las necesidades y prioridades de los interesados de la organización, los clientes y los usuarios como para actuar como su voz y, por otro lado, debe comunicarle al equipo de desarrollo qué producto software construir y el orden en el cual construirlo.

Según mencionan Sverrisdottira y colegas [2], la comprensión del rol y de las responsabilidades del PO es bastante diferente entre las organizaciones, y rara vez en perfecta conformidad con el método oficial de Scrum.

En consecuencia, el problema de investigación planteado es “determinar de qué manera se entiende y se desempeña el rol del *Product Owner* en la práctica industrial, de modo de comparar esas prácticas con la propuesta teórica del desempeño y función de ese rol en los equipos Scrum”.

## **4. Diseño metodológico**

### **4.1. Objetivos**

#### **4.1.1. Objetivo general**

El objetivo principal del estudio es conocer cómo se desempeña el rol de *Product Owner* en la práctica industrial de desarrollo de software siguiendo la metodología Scrum.

#### **4.1.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos definidos para este trabajo son los siguientes:

- Conocer de qué manera se elige a la persona que vaya a desempeñar el rol de PO en un proyecto.
- Conocer qué conocimientos técnicos y de negocio son importantes para el desempeño del rol de PO.
- Identificar las habilidades blandas requeridas para el buen desempeño del rol de PO
- Identificar las principales dificultades que un PO suele encontrar al desempeñar su rol.

### **4.2. Preguntas de investigación**

Considerando los objetivos de la investigación, las preguntas de investigación planteadas son las siguientes preguntas:

1. Sobre la elección del PO:
  - a. ¿Cuáles son los procedimientos utilizados para elegir a la persona que va a desempeñar el rol de PO en un nuevo proyecto?
  - b. ¿Quién o quienes participan en la elección del PO?
  - c. ¿Qué aspectos del proyecto y de la persona se toman en cuenta para la elección del PO?
2. Sobre los conocimientos y la experiencia del PO:

- a. ¿Qué tipo de conocimientos técnicos debe poseer el PO?
  - b. ¿Cuáles son las habilidades blandas necesarias para desempeñar el rol de PO?
  - c. ¿Qué tipo de entrenamiento debería recibir?
3. Sobre las actividades y responsabilidades del PO:
- a. ¿Cuáles son las ceremonias de Scrum en las que suele participar, y con qué frecuencia?
  - b. ¿Cuáles son los artefactos de Scrum en los que suele intervenir, y de qué manera interviene?
  - c. ¿Cuáles son las principales dificultades que suele encontrar al desempeñar su rol?

### **4.3.Procedimientos y técnicas**

#### **4.3.1. Informantes claves**

Para contactar informantes claves que pudieran dar su visión sobre los aspectos del rol de Product Owner que son el foco de este trabajo de investigación, se contactaron nueve empresas de desarrollo de software basadas en Montevideo que utilizan Scrum como metodología de desarrollo. De estas nueve empresas, cuatro accedieron a participar en el estudio, facilitando el contacto con miembros de la organización o con personas externas que estén desempeñando o hayan desempeñado el rol de Product Owner o de Scrum Master en algún proyecto software.

#### **4.3.2. Cuestionarios**

Bernal [22] define el **cuestionario** como un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio.

El cuestionario para Product Owner está organizado en las siguientes secciones:

- A. Preguntas demográficas (confidencial)
- B. Descripción del proyecto en el que participa o ha participado como PO.
- C. Descripción del equipo de proyecto.

- D. Preguntas sobre la Elección del PO.
- E. Preguntas sobre Capacitación.
- F. Preguntas sobre su Participación en el proyecto.
- G. Preguntas sobre su Relacionamiento con los usuarios y con el equipo.
- H. Preguntas sobre Habilidades blandas en un PO.
- I. Preguntas sobre Dificultades y lecciones aprendidas en el desempeño del rol.

Por su parte, el cuestionario para Scrum Master está organizado en las siguientes secciones:

- A. Preguntas demográficas (confidencial).
- B. Descripción del proyecto en el que participa o ha participado como SM.
- C. Descripción del equipo de proyecto.
- D. Preguntas sobre la Elección del PO del proyecto.
- E. Preguntas sobre Conocimientos y experiencia exhibidos por el PO.
- F. Preguntas sobre la Participación del PO en el proyecto.
- G. Preguntas sobre el Relacionamiento del PO con los usuarios y con el equipo.
- H. Preguntas sobre Habilidades blandas en un PO.
- I. Preguntas sobre Dificultades percibidas en el desempeño del rol del PO.

Ambos cuestionarios están en el Anexo 1.

### **4.3.3. Entrevistas**

Según la define Bernal [22], una **entrevista** es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

La entrevista cualitativa se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema [23].

En particular, las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información.

#### **4.3.4. Recolección de datos**

La recolección de datos fue realizada mediante entrevistas semi-estructuradas a los informantes claves, siguiendo las pautas establecidas en los cuestionarios.

El proceso de recolección de los datos fue el siguiente:

1. Coordinar entrevistas a los informantes claves de las empresas participantes, poniendo especial cuidado en que cumplan con el criterio de estar desempeñando, o haber desempeñado, el rol de PO o de SM.
2. Durante cada entrevista se utiliza el cuestionario para ir preguntando sobre los aspectos a relevar, y se solicita aclaración o ampliación en caso necesario.
3. Cada entrevista es grabada, con la autorización del entrevistado, de modo de tener una referencia posterior para extraer las respuestas a las preguntas formuladas.

Los audios de las entrevistas se encuentran en el CD.

#### **4.3.5. Preparación de los datos para su análisis**

Luego de cada entrevista, se procede a la transcripción de lo hablado por el entrevistado, al tiempo que se verifica si las respuestas brindadas aseguran que se haya obtenido la información necesaria para responder las diferentes preguntas de investigación planteadas.

En caso de detectarse alguna inconsistencia o ausencia de respuesta adecuada, se procedió a entrevistar nuevamente al informante clave correspondiente para completar la información necesaria.

El procedimiento para extraer y clasificar las respuestas se hizo en base al proceso de codificación de preguntas abiertas que se presenta en [23].

La codificación de preguntas abiertas es una técnica para realizar el análisis de respuestas en entrevistas con preguntas abiertas. En [23] se explica que las preguntas abiertas deben ser codificadas luego de conocer todas las respuestas de los encuestados, tal como se hizo para el análisis de datos de estas entrevistas.

También se menciona que, para codificar las preguntas abiertas, es necesario obtener categorías que representan resultados finales. Es decir, se buscan respuestas similares o comunes y se da nombre a estos patrones, que constituyen las diferentes categorías de respuestas. Hay que tener en cuenta que “al “cerrar” preguntas abiertas y codificarlas, debe tenerse en cuenta que un mismo patrón de respuesta puede expresarse con diferentes palabras”.

## 5. Resultados obtenidos

Se transcriben a continuación extractos de las entrevistas a los informantes claves, en los tramos específicos de respuestas a las preguntas de los cuestionarios.

### 5.1. De las entrevistas a Product Owners

Los PO entrevistados se identifican a continuación como: Juan M., Julieta I., Mateo F., Andrés G., Nicolás P. y Martín A.

En la siguiente tabla se muestra información relativa a la formación profesional de los entrevistados y la duración de las entrevistas, así como si hubo casos donde se realizaron más de una instancia de entrevista.

Tabla 1. Sobre los entrevistados y la duración de entrevistas

Entrevistado	Formación	Duración primera entrevista (minutos)	Duración segunda entrevista (minutos)
Andrés G.	Licenciatura en Sistemas / Licenciatura en Psicología	50	25
Juan M.	Ingeniería en Sistemas	51	No hubo
Julieta I.	Licenciatura en Sistemas	52	14
Mateo F.	Ingeniería en Sistemas	49	30
Nicolás P.	Ingeniería en Informática	49	No hubo
Martín A.	Ingeniería Eléctrica	51	No hubo

#### 5.1.1. Sobre el Tipo de proyecto

**Pregunta B1: ¿De qué tipo es el proyecto de desarrollo en el que participa o ha participado como PO?**

Andrés G: “*Sub-contratado. Se trata del desarrollo de una plataforma de e-learning para una editorial internacional*”.

Juan M: *“Sub-contratado. Es un desarrollo de una app mobile para manejo de tarjetas de crédito para un cliente local.”*

Julieta I: *“Sub-contratado. Desarrollamos una aplicación para solicitudes de préstamos personales para empresa financiera internacional.”*

Mateo F: *“Sub-contratado. Trabajamos en el desarrollo de un producto de gestión interna para un banco internacional.”*

Nicolás P: *“Desarrollo interno. Es un producto de retail para la empresa en la que trabajo, en conjunto con un banco local.”*

Martin A: *“Desarrollo interno. Proyecto I+D. Software open source de inteligencia artificial para computer visión utilizando deep learning”*

### **5.1.2. Sobre Elección como PO del proyecto**

#### **Pregunta D1. ¿Por qué fue elegido para desempeñar el rol de Product Owner?**

Andrés G: *“Yo venía pidiendo nuevos desafíos dentro de la empresa y apareció esta oportunidad porque ya venía trabajando como PO.”*

Juan M: *“Me cuesta un poco responder esa pregunta. Creo que lo que se ve en la búsqueda de un PO es alguien capaz de interactuar con todos los interesados y con el equipo de desarrollo. Muchas veces las prioridades no están alineadas entre estos dos grupos y eso afecta a los proyectos, e incide en su rumbo. Debe ser alguien con una visión clara del proyecto y que lo pueda transmitir. Y creo que es importante que sea alguien ordenado en especial a la hora de trabajar con el backlog, si ese trabajo no es ordenado puede volverse caótico. En mi caso particular, ya he tenido experiencia en el rol de PO y por eso fui elegido.”*

Julieta I: *“Yo había trabajado en un proyecto para un banco entonces creo que por unidad de negocio les debe haber parecido que yo podía aprovechar esos conocimientos del área financiera para este nuevo proyecto.”*

Mateo F: *“En su momento yo buscaba un cambio, venía desarrollándome como developer pero luego de una experiencia trabajando en el exterior quise cambiar y justo se dio la oportunidad de entrar a trabajar con otro PO.”*

Nicolás P: *“Yo era desarrollador en <la empresa> y cuando salió este proyecto me eligieron a mí, creo porque yo en proyectos anteriores definía historias y hacía algunas tareas que serían de Product Owner.”*

Martin A: *“Yo hace varios años que vengo trabajando en esta área de negocio y el proyecto comenzó por una motivación personal entonces fue así como lo comencé y fui el Product Owner del mismo.”*

**Pregunta D2. ¿Quién o quienes participaron en el proceso de decisión para elegirlo?**

Andrés G: *“Gerentes internos de <la empresa>. En este caso el cliente no participo de la decisión, hay casos que sí.”*

Juan M: *“El directorio me asigna el proyecto y luego con los líderes de área se define el resto del equipo.”*

Julieta I: *“Primero pase por una entrevista interna de <la empresa> y luego el cliente me quiso conocer, entonces ellos también de cierta forma formaron parte de ese proceso.”*

Mateo F: *“Participó el Project Manager del proyecto y en ese momento más bien se le vendió el rol al cliente y luego lo terminé ocupando yo. De todas formas, tuve reuniones previas con ellos (con el cliente) para que me conocieran.”*

Nicolás P: *“El gerente del área de negocio tomo la decisión.”*

Martin A: *“Hablamos con mis socios y creamos el área de Research and Development desde donde nació este proyecto.”*

**Pregunta D4. ¿Pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?**

Andrés G: “No.”.

Julieta I: “No.”

Juan M: “No.”

Mateo F: “No.”

Nicolás P: “Si.”.

Martin A: “Si.”.

**5.1.3. Sobre Capacitación para desempeñar el rol de PO**

**Pregunta E1. ¿Recibió capacitación general sobre la metodología Scrum?**

Andrés G: *“Siempre estaba incluido en los distintos cursos/certificaciones que tomé. Tenían su estilo teórico practico por lo general, mostrando algunas herramientas para alineación, trabajo en equipo, etc. Se enseñaba como generar empatía con los clientes, generar hipótesis y como validarlas, etc.”.*

Juan M: *“Recibí capacitación sobre Scrum cuando hice la certificación para Scrum Master acá en Uruguay con la gente de KLEER.”*

Julieta I: *“No formalmente, ni certificados. Me he formado mucho por mi cuenta. Comparto que muchas cosas del libro después no se aplican tan bien en la práctica, pero creo que scrum es un poco eso, no encasillarse en estructuras y usar lo que te sirve y lo que no tirarlo a la basura, de eso también se trata ser ágil.”.*

Mateo F: *“Si; era parte del eje temático del curso de Product Owner.”.*

Nicolás P: *“No tengo formación específica, más que una materia electiva que se llamaba Metodologías ágiles cuando estaba en la facultad. Yo creo que las*

*certificaciones que hay son buenas para introducirte al mundo de Scrum, si vos ya estás metido creo que no aportan un diferencial grande.”.*

*Martin A: “No formalmente, cuando lo tuve que empezar a aplicar hace 7 años no había nadie que lo enseñara. Aprendí de forma autodidacta y trabajando con empresas en USA que eran ágiles. Hoy en día mandamos gente a hacer cursos, pero la oferta local no es muy amplia, por lo general los mandamos a Argentina, para certificaciones que llevan 2 días aprox.”*

**Pregunta E2. ¿Recibió capacitación específica sobre el rol de Product Owner?**

*Andrés G: “Hice una certificación en Agilar en Buenos Aires, que son partners de Scrum Alliance. Me aportó el poder compartir los conceptos con gente. En su momento yo era el único con el desafío de trabajar con PO remoto. Muchas veces cuando llevaba alguna problemática de mi lado me decían “suerte en pila”. Después me empecé a interesar más en el Product Manager. Muchas veces la respuesta era “no hacer outsourcing”. Que puede ser verdad, pero el mundo te lleva a eso porque si no es difícil escalar. Ellos no entendían el PO trabajando con un equipo subcontratado. Recuerdo que nos decían, ‘esto funciona así, vos tenes otro problema, manéjate’.”.*

*Juan M: “Específica para Product Owner no hice. Si he leído mucho, pero de forma autodidacta.”.*

*Julieta I: “No.”.*

*Mateo F: “Hice la capacitación de PO en KLEER Buenos Aires. Me aportó bastante.”.*

*Nicolás P: “No.”.*

*Martin A: “No, es más, creo que PO es una de las carencias más grandes y difíciles de encontrar en Uruguay y te podría decir que a nivel regional también.”*

#### **5.1.4. Sobre su participación en el proyecto.**

**Pregunta F1. ¿Cuál es o fue la dedicación habitual promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?**

Andrés G: *“Es muy demandante en ese contexto que a veces pasa. Intento de delegar y hacer acuerdos.”.*

Juan M: *“Creo que se puede llevar bien. Los problemas o sobrecargas se pueden presentar creo yo cuando se es PO de varios proyectos. Dado que, en algunos proyectos, el arranque demanda más tiempo.”.*

Julieta I: *“Es un rol que tiene muchas verticales. Me ha tocado estar en ambas modalidades.”.*

Mateo F: *“Estaba dedicado full-time.”.*

Nicolás P: *“En este proyecto estaba part-time, porque a su vez me mantuve en el proyecto que estaba anteriormente. Con libertad para gestionar el tiempo según la demandada de cada proyecto.”*

Martin A: *“En ese momento y por mi rol en la empresa estaba medio part-time, fundamentalmente porque tengo ya mucha experiencia en el negocio y las otras actividades que hacía/hago están fuertemente ligadas al proyecto. Pero sin duda que bien hecho es un trabajo full-time.”*

**Pregunta F2: Durante el desarrollo del proyecto, ¿realizaba alguna otra actividad no relacionada con el propio proyecto?**

Andrés G: *“Me pasaba de estar haciendo de PO para 2 o 3 equipos para el mismo cliente. Pero ese caso particular el negocio era prácticamente el mismo. De todas formas, en un momento se integró otro PO.”.*

Juan M: *“Hacía tareas de PO y también de Scrum Master.”.*

Julietta I: “No; en este caso yo me dedicaba enteramente a este proyecto. Pero a veces puede ocurrir que te pidan apoyar alguna otra actividad, como puede ser una preventa, o apoyar a otro equipo.”.

Mateo F: “No; solo trabajaba para este proyecto. Para este rol es bastante difícil hacer esto bien en varios proyectos a la vez. Tienes que estar pendiente de todas las realidades, las del equipo, las del cliente, eso ya es bastante.”.

Nicolás P: “Si; participaba en otro proyecto. Creo que depende un poco del foco o del tipo de PO que se tenga. No es lo mismo si sos un proxy a ser PO integro.”.

Martin A: “Si, me pasaba por ser el CEO de la empresa que tenía otras actividades.”

**Pregunta F3: En la siguiente lista de eventos o “ceremonias” de Scrum, indicar su grado de participación durante el desarrollo del proyecto.**

Andrés G:

Tabla 2. Grado de participación de Andres G. en las ceremonias de Scrum

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting				X	
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint				X	
Refinamiento (Grooming)					X

Comentario adicional: “Yo participo en todas. A veces me salto alguna retro. Para mí la clave es la de refinamiento, donde puedo juntarme con el equipo y afinar todos los problemas. La hacemos todas las semanas. Creo que la ceremonia que genera más valor es la de refinamiento, es donde estás pensando un paso adelante y entender lo que se quiere lograr.”.

Juan M:

Tabla 3. Grado de participación de Juan M. en las ceremonias de Scrum

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting			X		
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint			X		
Refinamiento (Grooming)					X

Comentario adicional: ninguno.

Julieta I:

Tabla 4. Grado de participación de Julieta I. en las ceremonias de Scrum

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting					X
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint					X
Refinamiento (Grooming)					X

Comentario adicional: *“La Planning es importante porque es donde queda sentado todo lo que se va a trabajar. Pero la Demo es muy importante para el cliente para que tenga visibilidad del producto.”*

Mateo F:

Tabla 5. Grado de participación de Mateo F. en las ceremonias de Scrum

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting		X			
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint		X			
Refinamiento (Grooming)					X

Comentario adicional: ninguno

Nicolás P:

Tabla 6. Grado de participación de Nicolás P. en las ceremonias de Scrum

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting					X
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint					X
Refinamiento (Grooming)					X

Comentario adicional: *“Creo que la comunicación prima ante todo y eso está en el primer valor de la agilidad. La planning es ‘LA’ reunión del Product Owner, si no está algo anda mal. En la etapa de inepción uso mucho el visual story mapping, por su visibilidad y el efecto que genera. La ceremonia de refinamiento me parece que también es de las más importantes, porque se da transparencia y se habilita a que el equipo participe en la definición del producto.”.*

Martin A:

Tabla 7. Grado de participación de Martín A. en las ceremonias de Scrum

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting		X			
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint		X			
Refinamiento (Grooming)		X			

Comentario adicional: *“Hicimos varias adaptaciones por las características del equipo y por ser un proyecto de investigación. El equipo era muy bueno y venían trabajando juntos hace mucho tiempo, no veíamos necesaria la daily standup. Nosotros hacíamos lo más necesario y practico que era la planning y el review. Groomings por lo general no fue necesario hacer, éramos un equipo muy chico que trabajábamos lado a lado y con mucho tiempo trabajando juntos, cuando había que revisar alguna US lo hacíamos ahí en el momento, si se quiere de manera informal.”.*

### **5.1.5. Sobre el relacionamiento del PO con el cliente, los usuarios y el equipo.**

**Pregunta G1. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los usuarios del sistema en desarrollo.**

Andrés G: *“Todas las ceremonias. También tenía reuniones para ordenar el backlog y trabajar un poco con la empresa cliente en ese sentido.”.*

Juan M: Sin respuesta

Julieta I: *“Reuniones diarias, hacemos backlog review con el cliente, también tenemos algunas reuniones de planificación. Es constante el relacionamiento por múltiples vías de comunicación.”.*

Mateo F: *“El usuario suelo incluirlo en la planning, en la reunión de refinamiento del backlog y en la demo. Se que hay gente que los incluye en otras ceremonias también.”.*

Nicolás P: *“Tenía muchas reuniones con la contraparte de <la empresa> y con la del banco.”*

Martin A: *“Interactuamos mucho con los usuarios que consumen nuestra aplicación por feedback en github. También tenemos reuniones directas con clientes que llegan a nosotros luego de habernos conocido por el proyecto open source. También somos de participar en charlas del área.”*

**Pregunta G2. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G1).**

Andrés G: *“Las mayores dificultades que me he encontrado trabajando con clientes que nos contratan, es que ninguno vive la agilidad como creemos que se debe vivir. No viven los valores y eso genera problemas tanto de colaboración como de comunicación. Se deberían enganchar en la co-creación, por ejemplo.”*

Juan M: *“Es importante y difícil a la vez que como PO estemos alineados con todos los interesados. Hay que manejar un poco la presión que a veces viene del lado del negocio.”*

Julieta I: *“Poca participación, escasa motivación, necesidades cambiantes, etc. Siempre está el ‘tira y afloje’ constante, manejar las expectativas respecto a los tiempos y también cuando te encuentras de que hay algo de algún requerimiento que no quedó del todo cerrada por ellos y después te encuentras con el “esto no es lo que quería”. En esta línea es importante tener fundamento de lo que hacemos para evitar estos problemas.”*

Mateo F: *“El desafío más importante es saber decir que ‘no’. Poder hacer solo los features que tienen valor para el usuario final. El cliente generalmente sigue muchas motivaciones de otras áreas de la organización, también a veces juegan los egos y a veces quieren sacar cosas que no son las que nos parecen importantes en el momento. Una vez que el cliente entiende que cuando le decís que ‘no’ lo haces por su bien, te empiezas a ganar su confianza.”*

Nicolás P: *“Yo creo que para muchas empresas es sumamente difícil ser centrado en el usuario final. Muchas dicen que lo son, pero cuando ves que es lo que hacen ves que no es tan claro. Es un desafío cuando trabajamos, como en este caso, con contrapartes de negocio, lograr que el usuario se dé cuenta qué es lo que quiere. También es difícil priorizar las features, el cliente cree que todo es importante muchas veces. Este caso particular donde teníamos la contraparte del banco nos planteó varios problemas a la hora de encontrar tiempos para reunirnos con ellos, muchas veces decidíamos nosotros del lado de <la empresa>.”.*

Martin A: *“Al ser un proyecto open source tenes mil interacciones y demandas. Tienes que aprender a priorizarlas y ver dónde están las oportunidades de negocio. Cuando son clientes la dificultad es poder garantizar resultados, ese es un riesgo cuando trabajas con proyectos de investigación. Es un gran desafío comercial.”*

**Pregunta G3. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los miembros del equipo de proyecto.**

Andrés G: *“Te agrego algo más, yo cuando empiezo las historias las escribo solo, luego a medida que va avanzando las escribo con el equipo y las llevo poco refinadas (para empoderar y habilitar al equipo). A mí me resulta un poco incómodo asumir un rol de PO donde se espera que yo sea el que tiene todas las soluciones y respuestas. Me he encontrado en situaciones donde no tengo respuesta concreta de cómo funciona tal aspecto del negocio. Los QC sabían más porque están todo el día testeando, ¿yo donde aportaba más valor? Ayudando al cliente a ver hacia donde íbamos.”*

Juan M: *“Participamos juntos en las ceremonias y como mencioné antes hay algunas tareas que a veces me gusta tener su feedback como por ejemplo a la hora de la estimación de las User Stories.”*

Julieta I: *“Bueno, participamos juntos en las ceremonias. La estimación de las US las hacemos juntos utilizando planning póker. También en las ceremonias de refinamiento tenemos mucha interacción.”.*

Mateo F: *“Las meetings, ceremonias.”.*

Nicolás P: *“Todas las ceremonias.”*

Martin A: *“Las ceremonias prácticamente.”*

**Pregunta G4. Describa las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).**

Andrés G: *“Me ha pasado que por alguna razón me he ausentado y el sprint se tranca y el equipo me lo ha hecho saber. No puede ser que todo dependa de una persona. ¿Dónde está la autonomía, el cross-funcional, etc, etc.? Siempre hay que pensar en la madurez del equipo, hay que empezar en ‘command and control’ está bien, pero hay que ir avanzando.”*

Juan M: *“Con el equipo puede pasar que, si el PO no conoce bien el equipo, este meta más cosas en el sprint de las que el equipo pueda lograr. Eso puede estar de la mano con la presión del lado del negocio. Y ahí como PO estas en una zona de tensión entre el negocio y el equipo. Me ha pasado de que me reclamen mayor presencia, a veces al estar en otros proyectos y los equipos vienen todo el tiempo a reclamar que hay cosas que no quedaron claras, o que no se dijo nada en la planning.”*

Julieta I: *“Al estar en el medio equipo/cliente, tenemos esa sensación de que para unos estas del lado de otros. De repente tienes que pinchar al equipo, de repente tiene que defender al equipo con el cliente. Pero lo más importante me parece, es que se ve mucho en los equipos que la gente se “quema”. Por la carga de trabajo muchas veces, y se empieza a poner caprichosa, y hay que saber manejar esas situaciones. Cuidar el equipo, evitar las individualidades”.*

Mateo F: *“El mayor desafío ha sido alinear y motivar al equipo. Y es algo que no dependo solo de uno, por que juegan a veces otros roles que pueden desalinear. Es difícil y desafiante. Pienso que también en las “meetings” cuando participa el cliente y este habla en ingles ahí hay un desafío cuando el equipo no habla tanto inglés, porque genera problemas de coordinación y comunicación.”.*

Nicolás P: *“El principal desafío es liderar. Como transmitís las cosas que hay que hacer y sus porque para motivar al equipo. ¿Qué haces cuando alguien no te responde? Como Agile Coach en <la empresa> te puedo contar también que he sabido de muchos casos de equipos que se quejan de que el PO no da la historias con claridad, o que infra estima las estimaciones que quiere el equipo, entre otros problemas que veo que ocurren y donde tengo que participar para solucionar esa fricción.”.*

Martin A: *“Desafíos hay varios. Al ser PO se espera mucho de vos, por lo general estas trabajando con gente muy buena en lo que hace y tenes que ganarte su confianza para que se convenzan de que lo que tienen que hacer tiene sentido. Hay un continuo seguimiento de llegar a resultados concretos, muchas veces los equipos se enroscan en cosas que les gustan y se pierde un poco la prioridad de negocio. Hay que hacer entender que hay cosas que van a sumar valor al negocio y otras que por muy desafiantes tecnológicamente que sean no lo van a sumar. El manejo de los egos dentro del equipo es otro gran desafío que veo mucho en estos equipos. A esto le sumo manejar la motivación del equipo, que entienda el futuro de hacia dónde va lo que está haciendo. (visión del producto)*

**Pregunta G5. Describir las actividades que habitualmente realizaba con el Scrum Master.**

Andrés G: *“Todas las ceremonias.”.*

Juan M: Sin respuesta

Julieta I: *“Particularmente no tuve experiencia de trabajar con alguien que fuera solo Scrum Master siempre es alguien que ocupa otro rol y a veces oficia de SM, así que no te podría responder bien esto salvo desde la teoría.”.*

Mateo F: *“Las meetings, ceremonias.”.*

Nicolás P: *“Todas las ceremonias.”*

Martin A.: Sin respuesta

**Pregunta G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).**

Andrés G: *“Me pasó que trabajé con uno que era un guía, eso estuvo muy bueno. Es importante que podamos tener claro quien hace que. Por suerte no he tenido problemas, estas cosas siempre las he podido tener claras.”.*

Juan M: Sin respuesta

Julieta I: Sin respuesta

Mateo F: *“En mi experiencia, no es tan sencillo. Porque hay un montón de cosas, egos sobre todo, no hay división de tareas claras, y otras. Es importante el SM cuando es cuidador del ambiente, el buen manejo de relaciones interpersonales, que pueda manejar las frustraciones, motivación, comunicación. Hacen de mediador, porque cuando los otros roles PO, PM, están prendidos fuego este puede atacar estos problemas.”.*

Nicolás P: *“Hay un riesgo y es normal que haya actividades que se superpongan los roles. Hay cierta tensión, creo y espero que amigable, porque ambos defienden intereses distintos. Uno más por el negocio y otro por el equipo. Y está bien que sea así.”*

Martin A.: Sin respuesta

### 5.1.6. Lecciones aprendidas en el desempeño del rol de PO

**Pregunta I1. En base a su experiencia de haber desempeñado el rol de PO, ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?**

Andrés G: *“Liderar la reunión de refinamiento y planificación me resultan sencillas, he encontrado herramientas que me lo facilitan. En otro orden, el dialogo con el cliente nunca me generó mayores problemas, por lo general tengo buena relación de entrada.”.*

Juan M: *“Las demos me parecen que son las actividades más sencillas, en comparación con otras actividades y ceremonias. Como la planning o escribir el backlog que las veo más demandantes. Lo mejor es ver como el producto va creciendo. Al tener esa interacción con el negocio está bueno ver como el negocio ve todo el trabajo y ve el valor que se entrega.”.*

Julieta I: *“La parte de escribir historias se va haciendo sencillo con la práctica, y medio que las vas escribiendo con los ojos cerrados. La parte que más me divierte es la interacción con el equipo, me encanta. También el diálogo con el cliente. La parte de comunicación es la que más me gusta, la más técnica creo que es la que me embola un poco pero que más fácil sale.”.*

Mateo F: *“No sé si hay algo ‘fácil’. Te puedo decir lo que me resulta más natural. Por como soy yo, la facilitación de meetings se me da no tan complicado.”*

Nicolás P: *“Tuve la ventaja de nunca trabajar en estructuras o formas de trabajo más tradicionales. Fue fácil adaptarme a Scrum, al formato de User Stories, y otros aspectos de la metodología.”.*

Martin A: *“Es un rol que me gusta mucho y creo que soy más o menos bueno haciéndolo.”*

**Pregunta I2: ¿Qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?**

Andrés G: *“Lo difícil me parece es conectar al equipo con el cliente, para que ambos se abran entre sí y que se genere un buen entendimiento. En los comienzos por lo general la dificultad es que el equipo co-cree contigo y sea activo en las reuniones.”*:

Juan M: *“La más complicada es definir el backlog, porque no se te puede escapar nada. Tienes que tener una claridad alta. Lo que estás definiendo es lo que el equipo después va a hacer y si te olvidas o pifias en algo capaz eso tiene impacto en otra cosa y se te pueden complicar. Lo que también en ocasiones se hace cuesta arriba son las grooming porque más allá de lo importante que son, cansan. Son reuniones largas si somos muchos, hay que estar escribiendo y atento a todo.”*.

Julieta I: *“La presión de muchas veces por parte de los clientes que no conocen scrum entonces te cambian cosas en la mitad del sprint y esperan cosas que vos difícilmente puedas dar. También de nuestro lado te enfrentas con enojos y frustraciones de clientes.”*.

Mateo F: *“Lo más difícil es la alineación de las expectativas del cliente y del equipo, porque la gente siempre es complicada. (No en un mal sentido, es entender que somos complejos).”*.

Nicolás P: *“Es difícil estar enfocado en el usuario final.”*.

Martin A: *“Cuando estás trabajando en algo que te copa es todo mucho más fácil. En nuestro caso nos pasa que, a la hora de armar la visión del producto, este es una adivinanza de algo que va a pasar en años. Asumís un riesgo y su incertidumbre. Eso tienes que saber pivotarlo especialmente con el equipo que lo hace. Priorizar los features es complicado también, por lo general siempre tenes más para hacer de lo que puedes hacer. Ahí está el arte de cuál es el mínimo trabajo que puedo hacer para que tenga un valor en el mercado. Ahí muchas veces se ve que con el mismo equipo y dependiendo de tu PO puedes hacer un producto super exitoso o uno que sea terrible.”*

**Pregunta I3. ¿Qué cosas volvería a hacer la próxima vez que tenga que desempeñar este rol?**

Andrés G: *“Trato siempre de hacer que el equipo sea realmente parte del desarrollo del producto. Darle el contexto del problema para que forme parte de las decisiones. Esto muchas veces no lo hago por factores como el tiempo u otros, pero siempre lo busco. Ser transparente con el cliente me parece importante, aunque aparentemente quedemos mal parados. La honestidad genera que trabajemos todos en equipo.”*

Juan M: *“Pasa mucho que no está clara la visión por parte del equipo. Ahí hay que darle más valor a la inyección que es genial. No es pesado, se hace al comienzo con la energía que implica, etc. Me gusta no esperar a que lleguen los sprint para detallar los items del backlog. Y me parece que está bueno chequear cosas con el equipo en ese proceso y obtener feedback de ellos que son quienes lo van a hacer.”*

Mateo F: *“Creo que es importante experimentar. Probar cosas, seguir un poco las practicas Lean, y si no sale de una, pivotear y evaluar. Por ejemplo, ahora, por distintas limitaciones la retro la podíamos hacer solo con un Excel. Pero después agregue algunas cosas que la hicieron más dinámica y participativa.”*

Julieta I: *“Escuchar lo que sucede en una retro bien. Que no sea un embole. Tener mecanismo para que todos se puedan expresar.”*

Nicolás P: *“Hoy acá en <la empresa> estamos avanzando mucho en ser User Centered. Realizamos muchas actividades donde involucramos a los usuarios finales para validar el producto. Aplicar criterios de aceptación es algo que en un principio no hacía, pero luego de que lo empecé a hacer me di cuenta de que facilitaba muchísimos procesos en el desarrollo y la validación del producto.”*

Martin A: *“Entender muy bien el mercado y lo que estamos haciendo. Acumular experiencia de clientes para tomar nuevas decisiones. Nos ha ido muy bien el ser Lean (Lean Startup), validar rápidamente y no encerrarnos a hacer la solución perfecta. Estar adelantados al mercado y sus necesidades.”*

**Pregunta I4. ¿Qué cosas haría distinto (o no volvería a hacer) la próxima vez que tenga que desempeñar este rol?**

Andrés G: *“No sé qué decirte acá. Te puedo decir si, que mucho de lo que te dije antes en algún momento no lo apliqué y luego de aplicarlo lo repetí en mis nuevas experiencias.”*

Juan M: *“A veces esta esa imagen del PO como el malo de la película. Para eso me parece que es importante incluirlo desde el principio para que se arme una buena relación entre todos. Creo que lo que pasa es que el PO es el que dice que es lo que hay que hacer y hay gente que le asocia una carga negativa, es el que está a veces para ejercer presión para llegar a los tiempos de entrega, etc. Hay gente que lo toma bien y otros no.”*

Julieta I: *“Hay que intentar no tomarse las cosas como personales. Hay muchos tipos de personas y muchas formas y a veces algo que te dicen si te lo tomas personal te mata.”*

Mateo F: *“Es importante no entrar a una meeting sin prepararla previamente, en especial cuando participa el cliente. He aprendido también que es importante que tengamos objetivos claros cuando vamos a realizar una reunión, es algo que empecé a aplicar hace poco. Empecé a hacerlo cuando la experiencia de una PO estadounidense que, si cuando le enviaban la invitación a una meeting esta no tenía los objetivos, ella directamente no iba. Yo no lo hago tan a rajatabla, pero en esencia me parece bueno lo que hace.”*

Nicolás P: *“Fue un error en su momento no mirar tanto al usuario final. Tengo una anécdota de acá en <la empresa>, en un momento intentamos crear una herramienta de cómo definir un proyecto. Lo que terminó pasando es que terminó siendo un waterfall y no tenía nada de ágil, los proyectos que lo aplicaron dejaron problemas muy descubiertos. Diría que no hay que anticiparse demasiado a las cosas, porque la realidad es muy cambiante.”*

Martin A: *“Entender muy bien el mercado y lo que estamos haciendo. Acumular experiencia de clientes para tomar nuevas decisiones. Nos hecho mucho bien el ser*

*Lean (Lean Startup), validar rápidamente y no encerrarnos a hacer la solución perfecta. Estar adelantados al mercado y sus necesidades.”*

## **5.2. De las entrevistas a Scrum Masters**

Los SM entrevistados se identifican a continuación como: Carolina R. y Marcela R

### **5.2.1. Sobre el Tipo de proyecto**

**Pregunta B1: ¿De qué tipo es el proyecto de desarrollo en el que participa o ha participado como PO?**

Carolina R: *“Sub-contratado.”*

Marcela R: *“Sub-contratado. El mismo lleva 2 años y está compuesto por 7 developers, 2 QA, yo como SM y un PO del lado del cliente. Supimos contar con un Business Analyst (Rol similar a un PO proxy)”*

### **5.2.2. Sobre Elección del PO del proyecto**

**Pregunta D1: ¿Respecto a la persona que desempeña o desempeñó el rol de Product Owner en su equipo, ¿sabe por qué fue elegido para desempeñar ese rol?**

Carolina R: Sin respuesta

Marcela R: *“Nosotros no teníamos PO, solo había BA. Pero luego hubo un recorte de presupuesto y bajaron el BA. Ahí apareció del lado del cliente una persona para que fuera la PO, estaba certificada en CSPO para trabajar con la contra parte que veníamos teniendo por parte del cliente”*

**Pregunta D4. ¿Sabe si el PO pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?**

Carolina R: *“Si”*

Marcela R: *“Si”*

### **5.2.3. Sobre Capacitación para desempeñar el rol de PO**

**Pregunta E1. ¿Cómo valora el nivel de conocimientos y experiencia del Product Owner del proyecto respecto a la metodología Scrum en general?**

Carolina R: *“La PO empezó a trabajar en Scrum con nosotros. Eso estuvo bueno porque la fuimos amoldando, transmitiendo los conceptos y la metodología. Ella no tiene ninguna capacitación, fue aprendiendo sobre la marcha, es una persona que entiende los problemas del equipo y se pone a disposición para ayudar.”*

Marcela R: *“El que esta nueva persona llegara al equipo tuvo su impacto, porque no valora mucho Scrum por sus valores, lo usa para controlar como si utilizara cualquier metodología del estilo command and control. Asigna ella las historias a las personas, se metía en lo técnico y eso empezó a hacer mucho ruido.”*

**Pregunta E2. ¿Cómo valora el nivel de conocimientos y experiencia del Product Owner del proyecto respecto a sus deberes y responsabilidades de su rol en particular?**

Carolina R: *“Hace el vínculo con el negocio. El PO no tiene el dominio de la parte técnica, entonces también hay otra persona desde el cliente que apoya al PO en la parte técnica. Esta persona es quien valida la propuesta que nosotros hacemos.”*

Marcela R: *“Respecto a que sea alguien técnico a veces pienso que sería bueno que no lo fuera, porque siente que tienen que meterse a opinar cosas que no van con el rol.”*

### **5.2.4. Sobre la participación del PO en el proyecto**

**Pregunta F1. ¿Cuál es o fue la dedicación habitual promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?**

Carolina R: Sin respuesta

Marcela R: *“Yo creo que recae mucha cosa, quizás más de lo que debería. Pero veo que a veces, y me ha pasado con POs, se desvían de lo que tienen que hacer y se meten en otras cosas.”*

**Pregunta F3: En la siguiente lista de eventos o “ceremonias” de Scrum, indicar su grado de participación durante el desarrollo del proyecto.**

Carolina R:

Tabla 8. Grado de participación del PO en el equipo de Carolina R. en las ceremonias de Scrum

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting					X
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint					X
Refinamiento (Grooming)					X

Comentario adicional: *“El PO participa en todas las reuniones, eso está bueno, se ve un buen compromiso de su lado para el proyecto. Sentimos que formamos un equipo donde el PO es parte. Eso ayuda un montón y es una suerte porque así vamos todos para el mismo lado. En las groomings no está todo el equipo. Hay un core team que son el TL (líder técnico), PO, QA, SM, BA (business analyst) y alguno más.”*

Marcela R:

Tabla 9. Grado de participación del PO en el equipo de Marcela R. en las ceremonias de Scrum

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting					X
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint	X				
Refinamiento (Grooming)					X

Comentario adicional:

### **5.2.5. Sobre el relacionamiento del PO con el cliente, los usuarios y el equipo.**

**Pregunta G3. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los miembros del equipo de proyecto.**

Carolina R: *“Las ceremonias”*

Marcela R: *“Las ceremonias.”*

**Pregunta G4. Describa las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).**

Carolina R: *“En un equipo me hablan mucho del BA, de que precisan mucho esa figura. ¿Pero porque se da eso? Porque no hay una buena comunicación con el PO, no se está pudiendo tener un diálogo sincero. Es super importante que haya confianza con el PO, poder decir que algo no está claro, para pedir reuniones, etc.”*

Marcela R: *“Si, uno es que va a las plannings y asigna quien va a hacer que. En las estimaciones muchas veces no le daba participación al equipo, que son los que van a estar haciendo el trabajo. Ahí fue que empezamos utilizando una herramienta de Planning Poker con votación anónima para los SP”*

**Pregunta G5. Describir las actividades que habitualmente realizaba con el Scrum Master.**

Carolina R: *“Las ceremonias y algunas reuniones personales”*

Marcela R: *“Las ceremonias y algunas reuniones personales”*

**Pregunta G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).**

Carolina R: *“El problema muchas veces es que no se trabaja en equipo. Ahí no debería haber problemas de egos. En equipo todos tiran y apoyan para el bien común. Cuando el PO no ve al SM como un aliado ahí empiezan los problemas.”*

Marcela R: *“”*

### **5.2.6. Lecciones aprendidas en el trabajo con un PO**

**Pregunta I1. ¿Qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?**

Carolina R: Sin respuesta

Marcela R: *“El manejo del PO del backlog es muy significativo para mí. La manera en que marca las prioridades de las historias sale muy bien.”*

**Pregunta I1. ¿Qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?**

Carolina R: Sin respuesta

Marcela R: *“A veces la dificultad aparece cuando quiere que saquemos cosas que no podemos sacar y medio que le pedimos que no nos obligue a mentirle. Creo que a veces es un problema cuando no muestra el por qué las historias tienen un valor. Y si la gente no sabe bien el por qué creo que no genera compromiso.”*

## **6. Análisis y discusión de los resultados**

A partir de los extractos de respuestas de los informantes claves transcritos en el capítulo anterior, se analizan y discuten aquí sus implicancias para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y alcanzar los objetivos establecidos.

### **6.1. Sobre la Elección de la persona que desempeñe el rol de PO**

En base a lo descrito en la sección 2.4, la elección del PO de un proyecto debería estar en relación al tipo de proyecto de que se trate; esto es, según sea un desarrollo interno, un desarrollo subcontratado, y un desarrollo comercial. En los dos primeros casos, los autores citados indican que el PO debe ser una persona del área de negocio que se beneficiará del desarrollo del producto, mientras en el caso de un desarrollo comercial, el PO debería ser alguien que actúe como la voz de los clientes reales, un gerente de producto o una persona de la unidad de negocios que está impulsando la iniciativa.

En relación con este aspecto de la investigación, las respuestas obtenidas indican que de los seis POs entrevistados, cuatro estaban en proyectos subcontratados (Andrés, Juan, Julieta y Mateo) y dos en un proyecto de desarrollo interno (Nicolás y Martín). Sin embargo, en los casos de proyectos subcontratados, ninguno de los POs pertenece al área de negocio del cliente que se beneficiará con el producto desarrollado.

El otro aspecto estudiado en relación con la elección del PO es el relativo a por qué alguien es elegido como PO y quienes participan en su elección.

Considerando que el principal trabajo de un PO es ocuparse del lado comercial del proyecto (como dice Layton) y representar al cliente (como lo caracteriza Cohen), parece razonable pensar que, en los casos de proyectos subcontratados, la elección del PO sea de alguien con conocimiento del negocio, y que se enfoque en maximizar el valor del producto.

En relación con esta faceta de la investigación, en un caso (Mateo) el PO fue elegido en base a una postulación personal motivadas por “buscar un cambio” y “pedir

nuevos desafíos”, dos casos (Julieta y Martin) por afinidad con experiencia previa en el área de negocios y los otros tres (Andrés, Nicolás y Juan) por tener experiencia previa en el rol o en tareas específicas que usualmente realiza un PO.

Por otra parte, en los cuatro casos de proyectos subcontratados, en la elección del PO participaron gerentes internos de la empresa contratada (proveedora). De estos casos, solo en dos (Julieta y Mateo) también participó la empresa cliente, mientras que en los otros dos casos (Andrés y Juan) no hubo intervención del cliente. Para el caso de los proyectos de desarrollo interno, la elección de los PO pasó en un caso (Nicolás) por el gerente del área de negocio que se benefició del desarrollo y en otro (Martin) por ser quien impulso el proyecto.

La tabla 1 muestra un resumen de los aspectos anteriores relacionados a la elección del PO.

Tabla 10. Resumen de aspectos relacionados con la elección del PO

<b>Entrevistado</b>	<b>Tipo de proyecto</b>	<b>Pertenece al área de negocio</b>	<b>Motivo de elección</b>	<b>El cliente participó en la elección</b>
Andrés	Subcontratado	No	Experiencia en el rol	No
Juan	Subcontratado	No	Experiencia en el rol	No
Julieta	Subcontratado	No	Experiencia en el negocio	Si
Mateo	Subcontratado	No	Solicitud personal	Si
Nicolás	Interno	Si	Experiencia en el rol	Si
Martin	Interno	Si	Experiencia en el negocio	Si

## **6.2.Sobre la Capacitación para desempeñar el rol de PO**

Respecto al grupo de preguntas relativas a capacitación y entrenamiento en la metodología Scrum, tres de los entrevistados (Andrés, Juan y Mateo) mencionaron haber tomado cursos de Scrum, uno (Julieta) se capacitó en forma autodidacta, uno

(Nicolás) aprendió acerca de Scrum en un curso sobre Metodologías ágiles como materia de su carrera universitaria y uno (Martin) menciona que cuando tuvo que aplicar el framework no existía quien capacitara en el mismo, entonces aprendió en el trabajo con empresas que si lo utilizaban,

Sobre capacitación específica para desempeñar el rol de PO, solamente dos entrevistados (Andrés y Mateo) mencionan haber tomado cursos específicos.

Tabla 11. Sobre capacitación recibida por los entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Capacitación en Scrum</b>	<b>Capacitación en rol de PO</b>
Andrés	Si	Si
Juan	Si	No
Julieta	No	No
Mateo	Si	Si
Nicolás	No	No
Martin	No	No

Se tuvo acceso al eje temático de una de las certificaciones [Anexo 3] más nombradas por los entrevistados, la cual está aprobada por Scrum Alliance. La misma contaba con un curso de 16 horas presenciales y trataba los siguientes temas: Introducción a Scrum, sus roles y responsabilidades, la visión del producto (características y alineación con roadmap), estimación, alcance del producto (gestión de Product Backlog) y gestión de entregas.

Podemos observar que en esta certificación se trabajan aspectos que autores como Rubin y Green mencionan cuando hablan de las responsabilidades del PO como lo son preparar y mantener el product backlog y establecer objetivos y la visión del producto. Pero a su vez parece que el tiempo del curso puede ser corto si uno toma en cuenta la cantidad de responsabilidades del PO y las capacidades que necesitaría desarrollar para el cumplimiento de su tarea. Algunas de las no mencionadas en la certificación y que varios autores mencionan como importantes es la gestión de equipos, la toma de

decisiones, la definición de criterios de aceptación, habilidades de análisis e investigación con prototipos de producto y otros.

### 6.3.Sobre la participación en el proyecto

Este grupo de preguntas apunta a conocer el grado de participación del PO en el proyecto en general y en las diversas ceremonias de Scrum en particular.

Respecto al tiempo de trabajo dedicado al proyecto, tres de los entrevistados (Juan, Julieta y Mateo) tenían dedicación a tiempo completo en sus respectivos proyectos y mencionan no realizar otras actividades laborales. Los otros tres entrevistados (Andrés, Nicolás y Martin) compartían su tiempo con actividades en otros proyectos.

En relación con la participación en las diversas ceremonias de Scrum, la tabla 3 muestra el resumen de respuestas en cuanto a frecuencia de participación de los PO entrevistados.

Tabla 12. Participación de los entrevistados en las ceremonias de Scrum

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting		2	1	1	2
Planificación del sprint					6
Revisión del sprint (demo)					6
Retrospectiva del sprint		2	1	1	2
Refinamiento (grooming)		1			5

Respecto a la participación del PO, Rubin menciona este es un rol involucrado y cotidiano pero que muchas organizaciones que empiezan a implementar Scrum no fomentan la participación adecuada de este rol. Por el grado de participación que muestran los entrevistados podemos notar que están bastante alineados en cuanto a participación en las ceremonias. El punto que esta menos alineado radica en la cotidianeidad, dado que la *daily meeting* parece ser, junto con la *retrospective*, la ceremonia que menor relevancia le dan los PO.

Las reuniones de planificación del cada Sprint, las sesiones de demostración con el cliente y las reuniones de refinamiento del *product backlog* son las ceremonias en las que todos los entrevistados coinciden en su plena participación, incluso quienes no tenían dedicación a tiempo completo en su respectivo proyecto (Andrés y Nicolás). Y aquí encontramos otro punto en común con lo enunciado por Rubin cuando dice que el PO es un actor clave en la planificación del sprint.

#### **6.4.Sobre el relacionamiento con el cliente, los usuarios y el equipo**

Este grupo de preguntas apunta a conocer algunas de las dificultades a las que un PO puede enfrentarse en el desempeño del rol en relación con sus principales interlocutores.

Con respecto al relacionamiento con clientes y usuarios finales se ha mencionado (Andres y Juan) que en proyectos sub contratados es una dificultad cuando el cliente no está alineado con los valores del manifiesto ágil [24], generando problemas en la colaboración entre equipo y cliente

Cuatro de los PO (Julieta, Juan, Mateo y Nicolás) hicieron explícito que una gran dificultad con la que se encuentran es manejar las expectativas del cliente. Sobre este aspecto se habla del manejo de expectativas respecto a los tiempos dentro del proyecto y sobre las expectativas en las entregas de productos donde, en ocasiones, se encuentra discordancia entre lo que el equipo desarrollo y lo que el cliente esperaba ver (Julieta).

Lehtman y colegas también reconocen el problema anterior y lo exponen en un estudio de caso donde identifican problemas en la colaboración entre PO y equipos de desarrollo. En el mismo encontraron que varias veces las expectativas del cliente, transmitidas por el PO al equipo, no estaban alineadas a lo entregado por el equipo de desarrollo.

Dos de los entrevistados (Mateo y Juan) hicieron referencia a dificultades que surgen de “presiones” desde el lado del negocio. Se hace hincapié en lo importante, y a la vez desafiante, que es saber decirle que no al cliente, especialmente a la hora de

priorizar *features* (Mateo y Nicolás) dado que para el cliente todo es importante o está fuertemente influido por presiones del negocio.

En el caso de los PO de proyectos internos (Nicolás y Martin) estos hacen foco en los usuarios finales. Uno (Nicolás) ha identificado que es sumamente difícil ser centrado en el usuario, el otro (Martin) menciona que por las características de su proyecto las dificultades en relación con los clientes radican en garantizar resultados.

Acerca de la relación entre los PO y los equipos de desarrollo todos los entrevistados mencionaron la participación conjunta en las ceremonias que Scrum propone y donde, anteriormente, en el capítulo 6.3 se menciona en detalle.

Tres de los entrevistados (Andrés, Juan y Julieta) mencionaron explícitamente que realizan las estimaciones de las US en conjunto con sus respectivos equipos, utilizando alguna técnica de Planning Poker. Aquí se nota alineación con lo que Galen [9] propone es una de las responsabilidades del PO, “Negociar con el equipo el esfuerzo a realizar”.

Con respecto a los principales desafíos y problemas que los entrevistados han encontrado en el trabajo con equipos, dos POs (Andrés y Juan) mencionan que en su experiencia han recibido reclamos de mayor presencia por parte de los equipos, especialmente cuando han tenido que trabajar en varios proyectos en simultaneo.

También se ha encontrado como dificultad la existencia de una tensión que vive el PO entre responder a las expectativas, y demandas, del cliente y las del equipo (Juan y Julieta).

Uno de los desafíos que más se mencionó en las entrevistas a los PO fue el alinear y motivar al equipo. Dos de los PO (Mateo y Martin) destacan que el trabajar con personas muy formadas en lo que hacen plantea el desafío de poder manejar los egos entre todos los integrantes del equipo. Esto último también plantea la dificultad de ganarse la confianza del equipo en estos contextos.

Respecto al trabajo con el Scrum Master se menciona por parte de tres PO (Andrés, Nicolás y Mateo) que es común que entre ambos roles haya tareas que se vean

superpuestas. Los tres destacan la importancia del rol de SM cuando este logra ser un “cuidador del ambiente”.

Por último, cabe indicar que, en correlación a los problemas mencionados sobre la alineación, la motivación y el manejo de las expectativas del equipo; en el transcurso de algunas entrevistas surgió que problemas en la comunicación son vistos como causantes o agravantes en los puntos anteriores y que cuando el equipo está distribuido este desafío aumenta.

## **6.5.Sobre las lecciones aprendidas en el desempeño del rol de PO**

En cuanto a los aspectos que les han resultado más difíciles de realizar a los PO entrevistados aparecen los siguientes datos.

Aparece nuevamente, como se mencionó en el subcapítulo anterior, que resulta difícil alinear las expectativas del equipo con las del cliente, así como generar conectividad entre ambos en términos de confianza y una comunicación fluida que favorezca el buen entendimiento entre las partes.

En referencia a esto último, es interesante mencionar que Layton habla de que una de las responsabilidades del PO es trabajar directamente con el equipo aumentando la eficiencia a través de una comunicación clara.

También hubo un PO que destacó la dificultad que puede inferir la responsabilidad de administrar el backlog y que la misma recaiga solo en una persona. En adición a lo anterior menciona que es una responsabilidad crítica que define el rumbo del proyecto y eso agrega una presión que hay que aprender a sobre llevar.

Un aspecto que fue mencionado en más de una entrevista es que, en el caso de los proyectos sub contratados, es difícil como PO manejar presiones que vienen por parte de clientes que no conocen las metodologías como Scrum y poder alinearlos a la misma muchas veces infiere una tarea extra.

Se menciona que es difícil priorizar las *features* de un proyecto en un ambiente donde se tiene una carga de tareas mayor a la capacidad que se tiene de realizarlas por

completo. En relación con lo anterior se destaca que saber priorizar los elementos backlog es un arte y es lo que produce que con el mínimo trabajo se puede hacer que el producto tenga un valor para el mercado y que es en este aspecto en donde se ve el diferencial de tener un buen PO o no.

Al momento de preguntarle a los entrevistados estrictamente acerca de las lecciones que han aprendido en su experiencia y pidiéndoles hacer retrospectiva sobre ella surgió lo que se detalla a continuación.

Varios de los PO han mencionado que han encontrado herramientas que les han ayudado mucho al momento de llevar adelante reuniones como la planning meeting y la grooming y destacan que es bueno arriesgarse a innovar en la forma en que se llevan a cabo. Destacan el uso de técnicas como planning póker en el campo de la estimación y que es importante que las reuniones tengan objetivos claro para que quienes participen los tengan claros al momento de participar de ellas.

Se destaca que es importante cuando se logra formar un equipo que sea realmente parte del desarrollo del producto. Un equipo que entiende del contexto del problema para poder formar parte de las decisiones, aunque se reconoce que muchas veces factores como el tiempo priman y no es tan sencillo lograrlo.

Algunos de los entrevistados han destacado que han aprendido el valor de las ceremonias y un espacio donde todos los miembros del equipo se puedan expresar.

Varios entrevistados han mencionado que les ha resultado muy beneficioso el anexarle a los principios de Scrum los expuestos por la metodología Lean Startup especialmente en cuanto a validar rápidamente el producto y no encerrarse en hacer una solución perfecta en pocas iteraciones.

En cuanto a prácticas que no han resultado del todo positivas se menciona que es importante no tomar ciertas críticas como personales dado que uno está en un rol de liderazgo al gestionar personas se encuentra con perfiles muy diferentes y hay que aprender a separar que es personal y que es del trabajo.

Fue interesante el caso de un PO que menciono su experiencia al intentar formalizar y estructurar demasiado un proceso de definición de proyectos, terminaron realizando un modelo waterfall intentando ser agiles y eso genero muchos problemas que por suerte fueron identificados a tiempo y sus repercusiones fueron mitigadas en la mayoría de los casos.

## **6.6.Sobre las habilidades blandas requeridas para el desempeño del rol de PO**

Para la siguiente sección se tomaron en cuenta, además de las respuestas brindadas por loes POs entrevistados, las dos entrevistas realizadas a Scrum Masters.

A continuación, se muestra una tabla con un conjunto de habilidades blandas las cuales fueron identificadas en el trabajo de Matturro y colegas [17] como las más relevantes en un PO. Las mismas fueron presentadas a los entrevistados quienes destacaron cuales eran las más importantes, según su criterio, para el desempeño del rol de PO.

Tabla 13 Habilidades blandas relevantes

<b>Soft skills</b>	<b>Destaque por parte de entrevistados</b>
Analítico, resolución de problemas	5
Autonomía	2
Compromiso, Responsabilidad	6
Ganas de aprender	2
Habilidades de comunicación	7
Habilidades de planificación	5
Habilidades interpersonales	4
Habilidades para trabajo en equipo	7
Habilidades organizacionales	5
Iniciativa, Proactividad	4
Liderazgo	5
Metódico	2
Motivación	4
Orientación a resultados	3
Orientación al cliente	7

En adición a la información previamente mostrada, se mencionan aquellos extractos de las entrevistas donde se destacan algunos aspectos referidos a las habilidades blandas que debería buscarse en un buen PO.

Notamos que 7 de los 8 entrevistados destacaron las habilidades de comunicación y varios entrevistados la reconocieron como un problema que encuentran en los equipos.

Una de las SM menciona que el PO debe tener buena comunicación ya que necesita estar todo el tiempo transmitiendo información. También que es positivo cuando el PO interactúa y tiene dialogo fluido con todos los miembros del equipo y no con un actor en particular. En este sentido lo que opina la SM está fuertemente alineado con lo expresado por Resnick y colegas cuando mencionan que un PO debería tener fuertes habilidades de comunicación verbal y escrita dado que este debe mediar entre

interlocutores que hablan distintos idiomas (algunos más técnicos, otros más de negocio).

Esta habilidad parece ser muy relevante dado que además de autores como Matturro y Resnick, Pichler menciona dentro de sus cinco principales características de un PO, que este debe ser un comunicador y negociador.

En el aspecto de las habilidades de comunicación algunos entrevistados destacan que un PO que pueda generar confianza rápidamente con el equipo aporta gran valor para que se dé una comunicación sincera y fluida entre las partes. También destacan que el dialogo interpersonal suele beneficiar la confianza.

Uno de los PO (Martin A.) agrega que otra habilidad blanda con la que tendría que contar un buen PO es la paciencia. A su vez otro entrevistado (Andrés G.) agrega que es importante que el PO sea una persona empática tanto en relación con el equipo como con el cliente, también destaca lo importante de saber escuchar.

Otro de los aspectos más destacados, 7 de los 8 entrevistados lo marcaron como importante, es la capacidad de trabajar en equipo. A esto le agregan que el PO debe tener su responsabilidad clara, pero que debe entender las responsabilidades compartidas. También se menciona que es importante que el equipo sienta que el PO es una persona presente que está disponible para el equipo.

En cuanto a la orientación al cliente, también fue destacada en 7 de 8 entrevistas, se menciona el rol de PO como quien maximice el valor del producto, alguien que entienda cual es el valor para el usuario final y el negocio, alguien que sepa trabajar con quien le toque para poder habilitar eso.

Green menciona que lo más importante que tiene que hacer un PO es aclarar las necesidades de los clientes para transformarlas en productos.

Varios entrevistados mencionan que es un problema cuando el PO no está completamente alineado a los principios y valores de Scrum, y que en ese escenario corre el riesgo de seguir reproduciendo algunos dolores de los modelos tradicionales.

Una habilidad que no aparece en la tabla, pero fue mencionada en entrevistas y autores como Pichler y Clayton destacan, es que el PO debe tener buenas habilidades de negociación ya que deberá estar generando acuerdos constantemente ya sea en primera instancia con el cliente como lo será luego con el equipo y todo ello implica también poder manejar las expectativas de los interesados.

También apareció en algunas entrevistas que es importante, como ya lo menciona Clayton en anteriores trabajos, que el PO sea habido en la toma de decisiones dado a que se enfrentara a varias en el desarrollo de su tarea y algunas serán críticas para el desarrollo de productos.

## **7. Conclusiones**

### **7.1.Respuestas a las preguntas de investigación**

#### **Pregunta 1a: ¿Cuáles son los procedimientos utilizados para elegir a la persona que va a desempeñar el rol de PO en un nuevo proyecto?**

Respecto a esta pregunta se encontró que fue difícil para los entrevistados dar respuestas concretas a como fueron los procedimientos de elección, de sí como PO, en detalle. No obstante, se cuenta con cierta información que dan parcialmente una respuesta a la pregunta planteada.

#### **Pregunta 1b: ¿Quién o quienes participan en la elección del PO?**

Respecto a esta pregunta no se recibieron respuestas concretas, en la mayoría de los casos que participaron de la investigación se mencionó que para la elección de los PO han participado gerentes del área donde los PO trabajaban. Referido a los proyectos subcontratados el cliente que se beneficiaría del producto no participaba directamente de la designación, en la mayoría de los casos si tenía un primer contacto con quien sería el PO, pero con la decisión ya tomada.

#### **Pregunta 1c: ¿Qué aspectos del proyecto y de la persona se toman en cuenta para la elección del PO?**

Según lo recabado en las entrevistas podríamos decir que una de las cosas que más se buscan en la elección de un PO es que tenga experiencia trabajando en el rol y por ende también con el framework de Scrum. En adición a lo anterior se reconoce que tener conocimientos del negocio suele ser algo que se tiene en cuenta al momento de elegir a un PO.

Es bueno mencionar aquí que por lo extraído de las entrevistas pareciese que en la mayoría de los casos no se sigue la recomendación, en el caso de proyectos subcontratados, de que el PO sea alguien que pertenezca al área de negocio del cliente que se beneficiara con el producto desarrollado. Pero es pertinente decir que en estos

casos el PO suele interactuar con una contraparte de la empresa que lo contrata, en ocasiones esta contraparte es un PO, pero cuando la empresa cliente no está alineada con los principios del desarrollo ágil de software esta persona suele ser un responsable del área de negocios del cliente.

### **Pregunta 2a: ¿Qué tipo de conocimientos técnicos debe poseer el PO?**

Se destaca que el PO tenga conocimiento técnico de software, y ese ha sido el caso en la mayoría de los casos entrevistados. Algunos mencionan que esto a veces podría generar algunas tensiones si es que el PO empieza a realizar o involucrarse en el proceso de desarrollo más propio del equipo.

El PO, como bien lo indican varias de las definiciones que hemos encontrado del rol, debe tener como conocimiento fundamental el conocimiento del negocio y del producto. Luego en el caso de tener conocimiento técnico en el campo del software puede serle de ayuda para entenderse y hablar el mismo idioma que el resto del equipo, aunque no debería por qué.

La literatura expresa que parte de los conocimientos técnicos que debería poseer un PO están relacionados al área de gestión de proyectos, finanzas, marketing y otros. Pero dicha información no salió en ninguna de las entrevistas.

### **Pregunta 2b: ¿Cuáles son las habilidades blandas necesarias para desempeñar el rol de PO?**

Me parece importante destacar lo importante de tener en cuenta las habilidades blandas en un PO dado que es un rol muy importante dentro de una metodología que basa gran parte de sus principios y postulados en habilidades blandas y donde, por momentos, las pondera por sobre otras habilidades duras (que también son importantes).

Fue bueno poder tomar como punto de partida un trabajo orientado a la importancia de las habilidades blandas en la ingeniería de software y poder corroborar con los profesionales entrevistados lo importantes que son.

Dentro de la amplia lista de habilidades blandas que se discutieron con los entrevistados, y reconociendo a que algunas pueden tener puntos comunes entre sí, se consideran las siguientes tres habilidades las más relevantes.

- **Habilidades para Trabajar en Equipo.** Me gustaría comenzar por mencionar una apreciación que hizo uno de los entrevistados donde se expresaba de la siguiente manera “...*el Product Owner es un deporte de equipo...*”. Llamo mi atención cuando lo escuche y creo que es así. Hay que entender que este es un rol de liderazgo dentro de un marco que defiende fuertemente lo colaborativo. El PO debe tener el deseo de trabajar en forma cooperativa, no solo con los miembros del equipo y el SM, sino también con el cliente y los usuarios finales. Es alguien que sabe aprovechar estas relaciones para producir sinergias que generen un mayor valor de producto a entregar.
- **Habilidades de Comunicación.** Saber transmitir con empatía y claridad es una de las habilidades que más se deberían de buscar en un PO dado que se encuentra muchas veces en el medio de dos extremos de comunicación como pueden ser las expectativas del cliente y el equipo de desarrollo. Muchas veces se ha reconocido que la mayoría de los problemas que atraviesan los equipos son por problemas o fallas en a la comunicación con el PO, generando descoordinaciones que afectan negativamente a los proyectos. Un PO que genere diálogos empáticos con los miembros del equipo estará colaborando en tener un equipo más cohesivo, donde todos se dirijan hacia un mismo objetivo. En adición a lo anterior, tener diálogos en confianza con todos los miembros del equipo y no solo con algunos en particular, produce que se dé una interacción fluida y sincera, lo que es muy importante, si pensamos en que el PO siempre debe buscar conocer la realidad del equipo, sea esta buena o mala ya que ambas impactan en el desarrollo del producto.
- **Orientado al Cliente.** Si bien el PO trabaja estrechamente con el equipo, este debe tener especial foco en el cliente ya que es su representante y defiende sus intereses. Debe poder entender que es valor para el cliente y los usuarios finales.

Me parece pertinente mencionar otras habilidades que no fueron contempladas en la tabla que se les presento a los entrevistados pero varios autores como Galen, Pichler y Resnick, las mencionan y considero que son muy importantes a desarrollar para el buen desempeño del rol.

- **Habilidades de Negociación.** El PO tiene que generar acuerdos constantemente. Tiene que negociar con los clientes una gran cantidad de factores como fechas, dinero, recursos, definir la visión de producto y otros. Y lo mismo con el equipo donde deberá aprobar o rechazar estimaciones de *user stories*, tiempos de entrega, formas de organizar el trabajo y otras.
- **Habilidades para la Toma de Decisiones.** El PO se enfrentará a varios momentos decisivos en el desarrollo de su tarea y algunos serán críticos para el desarrollo de productos. Si bien no fue mencionada con gran especificidad en las entrevistas, la bibliografía la marca como una de las habilidades fundamentales del PO en su carácter de “dueño”.
- **Liderazgo.** Si bien esta no fue de las habilidades que más se destacaron sobre el rol creo que es una de las más importantes ya que guiándonos por el lugar donde el framework posiciona al PO este ejerce un claro rol de liderazgo que debería ser entendido en varios aspectos. En relación con el equipo se espera que sea un líder sirviente, que este a disposición para colaborar con el equipo cuando este está bloqueado por algo que no está claro a nivel de conocimiento de negocio o bien algún problema técnico que necesite la opinión del PO. El PO debería empoderar el equipo y junto con el SM guiar al equipo hacia la autonomía y la autogestión, aquí entra la función de habilitar a que cada miembro pueda ejercer un liderazgo positivo para el desarrollo del producto. Otro aspecto donde se ve el liderazgo es cuando decimos que el PO es el encargado de transmitir y proteger la visión del producto, es un guía que ayuda en el camino de esa visión y debe lograr alinear a todos los involucrados de manera que todos puedan hacer propia la visión y estar motivados por poder aportar a ella.

## **Pregunta 2c: ¿Qué tipo de entrenamiento debería recibir?**

En base a lo dicho por los entrevistados, se puede notar que no parece haber una correlación directa entre capacitarse como PO y ejercer como tal. Mas allá de los casos específicos de los entrevistados, varios pudieron contar casos de otros compañeros o PO con los que han trabajado y no son muchos los que se hayan capacitado específicamente para el rol con algún tipo de certificación.

Es interesante lo que algunos mencionan en cuanto a que, en el medio local, si bien hay algunos cursos que capacitan en metodologías ágiles, no suele encontrarse una oferta grande de capacitaciones específicas para PO y las capacitaciones que hay son consideradas buenas para introducirse a Scrum, pero no parecen atractivas para quien ya ha incursionado en la metodología.

Referido a los cursos existentes [Anexo 3] no se nota que haya un eje temático con un valor significativamente alto para alguien que quiera formarse y certificarse como PO. Estas certificaciones hacen hincapié en el framework de Scrum en general y se reconocen tres aspectos donde si se tratan temas específicos de valor para el PO como lo son la gestión de entregas, la confección del valor y *roadmap* del producto y el manejo del *Product Backlog*.

Es importante que el PO, como cualquier miembro del equipo Scrum, tenga conocimientos y este alineado a los principios del desarrollo ágil de software. Esto debería estar entre las piedras fundamentales del PO dado que es un rol clave en Scrum y que puede ocasionar muchos problemas si aparecen conflictos por cómo es llevada a cabo la metodología. Un ejemplo de esto es un PO que no esté dispuesto a interactuar fluidamente con un equipo que espera (guiado por los principios de la agilidad) tener una relación de ese tipo con su PO y donde terminaría dañando un valor importante de la agilidad como lo es la motivación del equipo.

El entrenamiento en sí debería de contar con un doble formato teórico, diferencial en cuanto a si quienes lo toman tienen conocimiento de Scrum o no, y practico donde simular situaciones reales con las que se puede enfrentar un PO en el ejercicio de su tarea.

El PO debería recibir formación en múltiples áreas como, generar hipótesis y validarlas, debería saber gestionar equipos, aprender a gestionar un *backlog* especialmente en su priorización y habilidades relacionadas a la negociación entre las partes interesadas ya que esta es una de sus actividades fundamentales (para algunos autores su actividad más importante).

### **Pregunta 3a: ¿Cuáles son las ceremonias de Scrum en las que suele participar, y con qué frecuencia?**

La bibliografía nos dice que en cuanto a lo que es participación, el PO debe estar presente en todas (con una mínima excepción en la *daily stand up meeting*, donde atiende de ser posible).

Si observamos la participación y la frecuencia con la que los entrevistados asisten a las ceremonias encontramos que hay cierta variabilidad, pero encontramos tres puntos fuertes como son las *planning meeting*, *review meeting* y *grooming*, con una participación infaltable en las mismas.

Por lo general es el PO el encargado de guiar estas ceremonias, especialmente la *planning* que para muchos resulta ser la ceremonia más importante para el PO y tiene sentido que así lo sea ya que es el momento donde se utiliza el artefacto primordial que manipula el PO que es el *Backlog* y donde el equipo con el PO negocian que trabajo se extraerá del mismo para el Sprint que comenzara.

Hay casos donde los PO no participan de ciertas ceremonias con tanta frecuencia porque se las asocia más a “ceremonias del equipo”, como pueden ser la *daily stand up* o la *retrospective*. Pero este parecería ser un concepto contradictorio dado que deberíamos caminar hacia un contexto donde el PO es parte del equipo y no una figura separada.

Respecto al resto de las ceremonias creo que es importante que el PO participe de todas, casi con obligación como menciona la bibliografía dado que son un momento clave donde se ponen en práctica muchos aspectos mencionados en capítulos anteriores

como son el tener una comunicación fluida y clara, generar sentimiento de equipo por la participación conjunta y otros.

El grado de implicancia en cada ceremonia está bien que varíe, como el caso de la *daily standup* donde su función sería la de estar disponible para colaborar con dudas del equipo, o la *review meeting* donde podría no ser él quien se encarga de guiarla sino el miembro que considere más idóneo para hacerlo en el momento.

Por último, me refiero a la *grooming meeting*. Si bien esta no está definida en la teoría como una ceremonia típica de Scrum, en la práctica vemos que los PO suelen realizarla cuando el entorno lo requiere sea como respuesta a necesidades del equipo por mayor claridad en las historias y sus estimaciones, como del cliente de crear nuevas historias o refinar las existentes. Para muchos esta es una reunión muy interesante para que el equipo entienda bien el trabajo a realizar en el sprint, y por eso las realizan con frecuencia como una ceremonia más, lo que parece bastante positivo.

### **Pregunta 3b: ¿Cuáles son los artefactos de Scrum en los que suele intervenir, y de qué manera interviene?**

El artefacto más importante es el *Product Backlog*. Es la pieza donde radica la mayor de las responsabilidades del PO. Este es quien escribe las historias la mayor parte del tiempo, aunque ocurre que en ocasiones comparte esta tarea con algún miembro del equipo, pero siempre debe supervisar. La priorización es una de las maneras en las que se interviene directamente en el backlog y principalmente en la evolución del producto.

### **Pregunta 3c: ¿Cuáles son las principales dificultades que suele encontrar al desempeñar su rol?**

Como todo rol, ejercer como PO puede implicar enfrentarse a distintas problemáticas y tener que asumir desafíos varios en el desempeño de la tarea. Destacamos que este es un aspecto interesante para la investigación dado que es un rol que, como tal, no tiene muchos años de existencia (la definición de desarrollo ágil de software data de fines de la década de los 90 y en la industria local ha tomado fuerza

hace no más de 10 años) lo que genera que su implementación y escalabilidad no se lleven a cabo sin pasar por momentos de dificultad.

Para conocer con que dificultades se enfrentan los entrevistados les preguntamos por las mismas en relación a su trabajo en conjunto con el equipo de desarrollo, scrum master y clientes o usuarios, además de actividades típicas de su rol.

Se concluye tomando como referencia lo expuesto en las entrevistas, lo recabado en el marco teórico y apreciaciones de la investigación los siguientes puntos como principales dificultades en el desempeño del rol de PO:

- **Manejo de Expectativas y Presiones.** Este es uno de los puntos más desafiantes y decisivos en cuanto al relacionamiento con los clientes dado que el cliente suele poner expectativas altas en temas como son los tiempos de entregas que en ocasiones no están alineados a los tiempos que maneja el equipo de desarrollo, obligando al PO a officiar de mediador y negociar estos aspectos con las partes involucradas. Lo mismo podemos decir en cuanto a las expectativas sobre el producto en sí, donde, si estas expectativas no se gestionan bien, puede haber conflictos importantes entre lo que el cliente espera recibir como entregable y lo que el equipo realmente entrega. Y esto puede terminar con un producto entregado fuera de fecha y la pérdida de clientes. En este sentido los PO suelen enfrentarse a presiones tanto del lado del negocio como del lado del equipo, las cuales deberá manejar teniendo siempre como brújula la visión del producto y buscando que las mismas presiones no incidan negativamente en el producto.
- **Priorizar Product Backlog.** La priorización es una de las actividades cruciales que debe realizar el PO (algunos entrevistados lo definieron como un arte) y esto puede ser un desafío grande dado que marca el rumbo del desarrollo. Esto se mezcla con el manejo de expectativas en cuanto a que por momentos deberá saber decirle que no al cliente en los momentos donde este pide cambios en el backlog. También es importante que el PO tenga seguridad para afrontar esta responsabilidad ya que puede generar presiones

grandes sobre su persona dado que un mal manejo del backlog puede ser caótico para el proyecto.

- **Orientación a Usuario Final.** Me parece importante destacar este aspecto mencionado por los PO que trabajan en proyectos internos dado que son quienes tienen mayor visibilidad de los usuarios finales de sus productos.
- **Presencia.** La presencia activa del PO para con el equipo de desarrollo es uno de los desafíos que tienen en el desempeño de su rol y esto se agrava a medida que este asume responsabilidades con más de un equipo al mismo tiempo. Todos los entrevistados mencionaron que en algún momento han recibido algún tipo de reclamo de mayor presencia por parte de los equipos.
- **Alineamiento y motivación.** Creo que es bueno que los PO reconozcan que es importante que ellos sean líderes positivos en el fomento de una alineación de todo el equipo con la visión del producto, los valores de scrum y otros aspectos que inciden positivamente en el ambiente de trabajo en el que se desarrollan, y que colaboren con la motivación por el trabajo que realizan y la visión de un producto que están colaborando en hacer realidad. Aun así, es una realidad que lograr tener un equipo alineado y motivado es un desafío de todos los días y por momentos puede representar una tarea muy desgastante para el product owner. También resulta desafiante lograr que el equipo tenga clara cuál es la visión del producto, por lo general lo máximo que se logra es que entiendan porciones de esa visión.
- **Comunicación.** Como se ha mencionado en anteriores secciones los equipos de trabajo se enfrentan muchas veces a distintos problemas de comunicación y dado a que el product owner se encuentra en el medio de varios canales de comunicación es un actor fundamental en el mantenimiento de una buena comunicación entre todos los interesados de un proyecto.
- **Empoderar equipos.** Parece que está en la intención de los PO, que buscan alinearse lo mejor posible a las metodologías ágiles, lograr que los equipos logren una verdadera autonomía, pero encuentran distintas dificultades en ese proceso. Algunas nacen cuando se entiende, por ejemplo, que el PO es el único que habla con el cliente, o el único que sabe del negocio. En este marco el PO se esfuerza por conectar al equipo con el negocio para generar

un buen entendimiento que sea propicio para el desarrollo. No se trata de eximirse de responsabilidad, el PO deberá ser quien conozca a fondo el negocio, pero es bueno que los miembros del equipo también entiendan de este incluso para tener mayor claridad en su contribución y favorecer su motivación.

Se identifica que varias de las principales dificultades a las que se enfrentan los PO se podrían mitigar en gran medida si estos desarrollaran algunas de las habilidades blandas recopiladas anteriormente en la investigación.

## 7.2. Comentarios finales

Este trabajo de investigación ha sido un vehículo que me ha conducido hacia un mejor conocimiento de la metodología Scrum y el rol del Product Owner gracias a la bibliografía estudiada, a la generosa colaboración de los entrevistados y a la motivación personal por entender el funcionamiento de esta metodología pensando en las mejores prácticas para colaborar con ambientes laborales sanos y eficientes en el marco de las tecnologías de la información y del desarrollo de productos de software.

Si bien las conclusiones fueron presentadas como respuestas a las preguntas de investigación, me gustaría mencionar cuatro resultados finales que extraigo de lo ya expresado en este trabajo.

- Al comparar las practicas del rol de PO en la industria con lo se ha recabado de la literatura seleccionada se concluye que a nivel de intenciones los PO de la industria están muy alineados con mucho de lo que los autores enuncian en sus obras. Aun así, se reconocen dificultades para poder llevar a cabo esas intenciones de manera plena y completamente alineada con la teoría.
- **Ceremonias.** Se destaca como positivo el alto porcentaje de presencia de los PO en las ceremonias de scrum y se valora que los PO de la industria reconocen que estas son claves para un mejor proceso de desarrollo, especialmente cuando nos referimos a las ceremonias mencionadas previamente como las más importantes para el PO como son la *planning* y *review (demo) meeting* y los espacios para *grooming* que suelen ser llevados a cabo como una ceremonia más de scrum.

Así mismo se cree recomendable, como buena práctica para favorecer el desarrollo de algunos aspectos que se consideran importantes como el trabajo en equipo y la buena comunicación, que el PO sea participe de todas las ceremonias teniendo claro cuál es su rol en cada una de ellas.

- **Problemas.** Se reconoce que hay conciencia, por parte de los PO, de los principales problemas a los que se enfrentan, lo que se valora como positivo y sienta las bases para pensar en cómo superarlas.

Dentro de los principales problemas se destacan los problemas que se encuentran en el campo de la comunicación dado que estos suelen ser comunes en todo ámbito de trabajo colaborativo y donde siempre se buscan mitigar bajo la implementación de vías de comunicación claras y sinceras. Particularmente para un PO es un problema grande que debe siempre buscar resolver ya que el flujo de información en un proyecto que utiliza Scrum es casi diario y cuando empiezan a haber fallas repercute en otros aspectos que desencadenan otros problemas. Se reconoce que uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta es al manejo de las expectativas y presiones que recibe por parte del negocio y del equipo, su rol lo obliga a ser una suerte de nexo entre lo que el cliente quiere y lo que el equipo se tiene que encargar de volver realidad.

- **Habilidades Blandas.** Se valora como positivo el trabajo hecho en relación con las habilidades blandas relevantes para el buen desempeño del rol de PO, especialmente pudiendo contrastar con investigaciones y datos recientes que permitieron sentar un punto de partida que en su mayor parte fue confirmado luego de las entrevistas con los PO de la industria.

Hemos visto que en este nuevo siglo parecería ser que los cambios tecnológicos y la automatización de tareas están dejando lugar para una nueva valoración de capacidades donde las habilidades blandas aparecen como las más interesantes sobre las que profundizar.

Referido a la tarea específica a desempeñar por alguien que ejerce como PO se valora fuertemente que cuente con buenas habilidades de comunicación dado que deberá poder transmitir con claridad la visión del producto y como llevarla a la realidad y deberá saber escuchar dado que en la sinergia con otros interesados encontrará la mejor forma de maximizar el valor del producto. Se valora que sea

un jugador de equipo, el framework de scrum así parecería pedírselo cuando este promueve el trabajo cooperativo y pone al PO en un rol marcado de liderazgo que tendrá que saber llevarlo a cabo en el trabajo con otros.

## 8. Lecciones Aprendidas

Me gustaría destacar algunos aspectos como lecciones aprendidas relacionadas al desarrollo de este proyecto de investigación que he realizado.

Ha sido una experiencia muy gratificante, para mí, el haberme embarcado en este viaje que ha sido la realización de la investigación de la práctica industrial del rol de Product Owner en la metodología Scrum.

Desde un primer momento cuando el tutor me lo presento como una de las opciones de temas a investigar no lo dude, sabía que era un barco que no podía dejar pasar donde podría conocer con mayor hondura las metodologías ágiles y en particular Scrum. Lo vi y lo siento como un trabajo especial, no solo porque es con el que pongo fin a esta etapa universitaria sino porque con él me lanza a seguir desarrollándome como profesional delineando un perfil marcado por la gestión de tecnologías y como estas se ponen al servicio de los problemas que nos encontramos en múltiples realidades.

Fue una oportunidad de aprender acerca de cómo trabajan los investigadores del área y en particular conocer el método de investigación cualitativo del cual me guardo como mayores enseñanza la importancia y las formas de validación y recolección de datos, especialmente en el desarrollo de entrevistas que resultaron un gran desafío donde a medida que iban pasando fui encontrando modos, gestos, y tantos otros aspectos a corregir para las siguientes oportunidades que se dieron.

A su vez, y aunque ya lo expresé, este trabajo tiene un valor muy importante ya que me dio un marco donde pude conocer con mayor realidad la metodología Scrum, metodología que considero que, si bien tiene sus puntos flacos, presenta un amplio abanico de ventajas en comparación con métodos tradicionales, las cuales son perfectamente trasportables a varios contextos y no solo al desarrollo de software.

A su vez fue increíble poder conocer a cada uno de los entrevistados, cada uno de ellos profesionales muy buenos en lo que hacen, quienes me dieron una visión real de qué es lo que efectivamente está haciendo un Product Owner en la práctica hoy en la industria local.

Como exprese anteriormente, este trabajo me motiva a seguir profundizando en las metodologías ágiles y las mejores prácticas para que con ellas maximice el valor de las actividades de quienes las aplican y colabore a encontrar soluciones efectivas en ambientes de trabajo sanos.

Para finalizar una de las cosas que este proceso ha dejado es que me quedo, como dice un amigo, con más preguntas que respuestas. Con la convicción de la importancia de las respuestas que hemos podido dar, las preguntas que quedan podrán ser motivo de futuras líneas de investigación y trabajos y por las cuales estoy agradecido dado que toda gran solución comienza con una pequeña pregunta.

## **9. Amenazas a la validez**

Para una investigación de tipo cualitativo, Hernández Sampieri y colegas [25] mencionan que los habituales criterios de amenazas a la validez deben sustituirse por criterios más específicos para este tipo de investigaciones. Así, mencionan que los principales autores en la materia han formulado una serie de criterios para establecer cierto “paralelo” con la confiabilidad, validez y objetividad cuantitativa, los cuales han sido aceptados por la mayoría de los investigadores (aunque rechazados por otros).

### **9.1. Dependencia**

Definida como el grado en que diferentes investigadores que recolecten datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes. Citando a Franklin y Ballau, mencionan dos clases de dependencia: a) interna (grado en el cual distintos investigadores, al menos dos, generan categorías similares con los mismos datos) y b) externa (grado en que diferentes investigadores generan categorías similares en el mismo ambiente y periodo, pero cada uno recaba sus propios datos).

Para tratar de cumplir con el criterio de dependencia interna, el análisis de los datos recolectados se hizo en forma independiente por el autor y el tutor del trabajo, de modo de discutir las diferencias que pudieran surgir y arribar a resultados unificados.

El criterio de dependencia externa no se pudo verificar pues no hay otros investigadores que hayan recolectado datos de los mismos entrevistados y en circunstancias similares (mismo ambiente y período).

### **9.2. Credibilidad**

Refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el planteamiento del problema.

En este sentido, el haber grabado las entrevistas y disponer de los audios ha permitido volver a escuchar lo declarado por cada entrevistado, de modo de asegurar no haber omitido nada importante. Además, se procuró evitar los sesgos del investigador en cuanto a ignorar o minimizar datos que no apoyen sus creencias y conclusiones.

### **9.3. Transferencia (aplicabilidad de resultados)**

Para Hernández Sampieri y colegas [23], este criterio no se refiere a generalizar los resultados a una población más amplia, ya que ésta no es una finalidad de un estudio cualitativo, sino que parte de ellos o su esencia puedan aplicarse en otros contextos.

En relación con este criterio, de los seis informantes claves entrevistados que cumplieron rol de PO, cuatro son o fueron POs de proyectos subcontratados, por lo que los resultados de la investigación, en principio, no pueden aplicarse a los casos de POs de proyectos de desarrollo interno o comercial.

## **10. Trabajos futuros**

Luego de concluido el presente trabajo de investigación se reconoce que han surgido algunas preguntas que pueden motivar nuevas líneas de investigación, o de trabajos, asociados al problema de investigación.

Entre estas se destacan conocer cómo los PO aprenden del negocio en el caso de proyectos subcontratados, cómo realmente se hacen las transiciones de modelos tradicionales a modelos ágiles y cómo escalar los roles en estos últimos, estudiar la aplicabilidad de la metodología Scrum en otros ámbitos que no sean el desarrollo de software, estudiar casos de equipos ágiles y no ágiles para compararlos en términos de eficiencia y otros y a nivel práctico se pensó en la elaboración de algún tipo de capacitación para quienes se desempeñen como PO en respuesta al comentario de la falta de ofertas en el mercado local por parte de uno de los entrevistados.

## 11. Referencias bibliográficas

- [1] Ken Schwaber and Jeff Sutherland, *The Scrum guide*. Scrum Inc., 2017.
- [2] H. Sverrisdottira, H. Ingasonb, and H. Jonassonc, “The role of the product owner in scrum. Comparison between theory and practices,” *Procedia Soc. Behav. Sci.*, no. 119, pp. 257–267, 2014.
- [3] Mark C. Layton, *Scrum for Dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015.
- [4] G. Cohen, *Agile excellence for product managers*. Cupertino: Superstar Press, 2010.
- [5] Kenneth Rubin, *Essential Scrum. A practical guide to the most popular agile process*. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013.
- [6] David Green, *Scrum. Novice to Ninja*. Collingwood: Sitepoint, 2016.
- [7] Mario Moreira, *Being Agile. Your roadmap to successful adoption of Agile*. New York: NY: Apress, 2013.
- [8] Steve Resnick, Aaron Bjork, and Michael de la Maza, *Professional Scrum with Team Foundation Server 2010*. Indianapolis, IN: Wiley Publishing, 2011.
- [9] R. Galen, *Scrum product ownership*, 2nd ed. Cary: NC: RGalen Consulting Group, 2013.
- [10] Roman Pichler, *Agile product management with Scrum. Creating products that customers love*. Boston, MA: Pearson Education, 2010.
- [11] Andrew Pham and Phuong-Van Pham, *Scrum in Action. Agile Software Project Management and Development*. Boston, MA: Course Technology, 2012.
- [12] Craig Larman and Bas Vodde, *Large-Scale Scrum. More with LeSS*. Boston, MA: Addison-Wesley, 2017.

- [13] SCRUMstudy, *A Guide to the Scrum Body of Knowledge (SBOK™ Guide) 2013 edition*. Phoenix, Arizona: SCRUMstudy, 2013.
- [14] Nils Brede Moe, Torgeir Dingsøy, and Tore Dybå, “A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project,” *Inf. Softw. Technol.*, vol. 52, pp. 480–491, 2010.
- [15] T. Lehtinen, R. Virtanen, V. Heikkilä, and J. Itkonen, “Why the Development Outcome Does Not Meet the Product Owners’ Expectations?,” presented at the 16th International Conference on Agile Software Development (XP 2015), Helsinki, 2015, pp. 93–104.
- [16] S. Oomen, B. De Waal, A. Albertin, and P. Ravesteyn, “How can Scrum be succesful? Competences of the Scrum Product Owner,” presented at the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal, 2017.
- [17] G. Maturro, C. Fontán, and F. Raschetti, “Soft Skills in Scrum Teams. A survey of the most valued to have by Product Owners and Scrum Masters,” presented at the 27th International Conference on Software Engineering and Knowledge Engineering (SEKE), Pittsburgh, 2015, pp. 42–45.
- [18] Mike Lowery and Marcus Evans, “Scaling Product Ownership,” presented at the Agile 2007 Conference, Washington, DC, 2007, pp. 328–332.
- [19] Alan de-Ste-Croix and Alan Easton, “The Product Owner Team,” presented at the Agile 2008 Conference, Toronto, 2008, pp. 274–279.
- [20] M. Paasivaara, V. T. Heikkilä, and C. Lassenius, “Experiences in Scaling the Product Owner Role in Large-Scale Globally Distributed Scrum,” presented at the 7th IEEE International Conference on Global Software Engineering (ICGSE), Porto Alegre, 2012, pp. 174–178.
- [21] J. Bass, “Agile Method Tailoring in Distributed Enterprises: Product Owner Teams,” presented at the 8th IEEE International Conference on Global Software Engineering (ICGSE), Bari, Italia, 2013, pp. 154–163.

- [22] C. Bernal, *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación, 2010.
- [23] R. Hernández Sampieri, C. Fernández, and P. Baptista, *Metodología de la investigación*, 6th ed. México: McGraw Hill, 2014.
- [24] K. Beck, M. Beedle, A. van Bennekum, A. Cockburn, W., Cunningham, M. Fowler, J. Grenning, J. Highsmith, A. Hunt, R. Jeffries, J. Kern, B. Marick, R. C. Martin, S. Mellor, K., and Schwaber, J. Sutherland, D. Thomas, and A. Development, “Manifesto for Agile Software Development,” 2001.

## ANEXO 1 - Cuestionarios

### Proyecto: Estudio de la práctica industrial del rol de Product Owner en la metodología Scrum

Versión 1.0 - 15/11/2017

#### Cuestionario para Product Owner

0. ¿Está desempeñando o ha desempeñado recientemente el rol de *Product Owner* en un proyecto de desarrollo de software (Pregunta de verificación)?

#### A - INFORMACION DEMOGRAFICA (Confidencial)

Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Formación: \_\_\_\_\_

Experiencia en desarrollo de software: \_\_\_\_\_

#### B - DESCRIPCION DEL PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

**C - DESCRIPCION DEL EQUIPO DE PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER**

**D - ELECCION COMO PRODUCT OWNER**

D1. ¿Por qué fue elegido para desempeñar el rol de Product Owner?

D2. ¿Quién o quienes participaron en el proceso de decisión para elegirlo?

D3. ¿En qué momento de la ejecución del proyecto se incorporó al equipo de proyecto?

D4. ¿Pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?

**E - CAPACITACION**

E1. ¿Recibió capacitación general sobre la metodología Scrum?

E2. ¿Recibió capacitación específica sobre el rol de Product Owner?

**F - PARTICIPACION EN EL PROYECTO**

F1. ¿Cuál es o fue la dedicación diaria (horas) promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?

F2: Durante el desarrollo del proyecto, ¿realizaba alguna otra actividad no relacionada con el propio proyecto?

F3: En la siguiente lista de eventos o “ceremonias” de Scrum, indicar su grado de participación durante el desarrollo del proyecto:

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting					
Planificación del sprint					
Revisión del sprint (demo)					
Retrospectiva del sprint					
Refinamiento (Grooming)					

F4: En la siguiente lista de actividades, indicar su grado de participación en el manejo del *Product Backlog* durante el desarrollo del proyecto:

Actividad	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
<b>PRODUCT BACKLOG</b>					
Definición de sus elementos					
Priorización de sus elementos					
Estimación de tiempos y esfuerzo					
Definir criterios de aceptación					
Crear pruebas de aceptación					
<b>HISTORIAS DE USUARIO</b>					
Relevamiento					
Elaboración					
Validación					

## G - RELACIONAMIENTO CON USUARIOS Y EQUIPO

G1. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **usuarios** del sistema en desarrollo.

G2. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G1).

G3. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **miembros del equipo** de proyecto.

G4. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).

G5. Describir las actividades que habitualmente realizaba con el **Scrum Master**.

G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).

## H - HABILIDADES BLANDAS

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Product Owner**.

H2. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Scrum Master**.

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **miembro de equipo**.

## I – RETROSPECTIVA y LECCIONES APRENDIDAS

En base a su experiencia de haber desempeñado el rol de Product Owner:

I1. ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?

I2: ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?

I3. ¿qué cosas volvería a hacer la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

I4. ¿qué cosas haría distinto (o no volvería a hacer) la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

**Formulario de habilidades blandas (soft skills) – Product Owner**

*Ver Anexo en página 8 para una definición de cada habilidad blanda.*

Soft skills	Product Owner
Analítico, resolución de problemas	
Autonomía	
Compromiso, Responsabilidad	
Ganas de aprender	
Habilidades de comunicación	
Habilidades de planificación	
Habilidades interpersonales	
Habilidades para trabajo en equipo	
Habilidades organizacionales	
Iniciativa, Proactividad	
Liderazgo	
Metódico	
Motivación	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	

Otras (PO):

## Anexo: Definiciones de las soft skills del formulario

Soft skills	Definición
Analítico, resolución de problemas	La capacidad de comprender, articular y resolver problemas complejos, y de tomar decisiones sensatas basadas en la información disponible.
Autonomía	La capacidad de llevar a cabo sus tareas con supervisión mínima.
Compromiso, Responsabilidad	La actitud de un individuo para identificarse con su trabajo y participar activamente en el.
Ganas de aprender	La voluntad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades que mejoren el rendimiento personal y colectivo.
Habilidades de comunicación	La capacidad de expresarse claramente en forma escrita y en las conversaciones e interacciones con otros.
Habilidades de planificación	La capacidad para hacer frente a las tareas diarias y los objetivos en general y las cuestiones relacionadas con el trabajo en particular.
Habilidades interpersonales	La capacidad de tratar con otras personas a través de la comunicación social y las interacciones en condiciones favorables y desfavorables.
Habilidades para trabajo en equipo	La habilidad y el deseo de trabajar en forma cooperativa con otras personas en un equipo.
Habilidades organizacionales	La capacidad de gestionar de manera eficiente las diversas tareas y permanecer a tiempo, sin desperdiciar recursos.
Iniciativa, Proactividad	La capacidad para identificar lo que hay que hacer y hacerlo antes de que se le pida o antes que la situación lo requiera.
Liderazgo	La capacidad para ejercer influencia sobre los demás miembros para ayudar a un grupo u organización a alcanzar sus metas.
Metódico	La capacidad de trabajar en forma ordenada y sistemática.
Motivación, Entusiasmo	Predisposición de un individuo que representa la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo hacia el logro de una meta.

Orientación a resultados	La capacidad de concentrarse en el resultado deseado de la propia o la propia labor unidades.
Orientación al cliente	La capacidad de demostrar interés por satisfacer a los clientes externos y / o internos.

**Proyecto: Estudio de la práctica industrial del rol de Product Owner en la metodología Scrum**

Versión 1.0 - 25/11/2017

**Cuestionario para Scrum Master**

1. ¿Está desempeñando o ha desempeñado recientemente el rol de *Scrum Master* en un proyecto de desarrollo de software (Pregunta de verificación)?

**A - INFORMACION DEMOGRAFICA (Confidencial)**

Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Formación: \_\_\_\_\_

Experiencia en desarrollo de software: \_\_\_\_\_

**B - DESCRIPCION DEL PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO SCRUM MASTER**

**C - DESCRIPCION DEL EQUIPO DE PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO SCRUM MASTER**

## **D - ELECCION DEL PRODUCT OWNER**

D1. Respecto a la persona que desempeña o desempeñó el rol de Product Owner en su equipo, ¿sabe por qué fue elegido para desempeñar ese rol?

D2. ¿Tuvo alguna participación en la elección y designación del Product Owner?  
¿Quién o quienes participaron en el proceso de decisión para elegirlo?

D3. ¿En qué momento de la ejecución del proyecto el Product Owner se incorporó al equipo de proyecto?

D4. ¿Sabe si pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?

## **E – CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA**

E1. ¿Cómo valora el nivel de conocimientos y experiencia del Product Owner del proyecto respecto a la metodología Scrum en general?

E2. ¿Cómo valora el nivel de conocimientos y experiencia del Product Owner del proyecto respecto a sus deberes y responsabilidades de su rol en particular?

## F - PARTICIPACION DEL PRODUCT OWNER EN EL PROYECTO

F1. ¿Cuál es o fue la dedicación diaria (horas) promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?

--

F2: Durante el desarrollo del proyecto, ¿realiza o realizaba alguna otra actividad no relacionada con el propio proyecto?

--

F3: En la siguiente lista de eventos o “ceremonias” de Scrum, indicar el grado de participación del Product Owner durante el desarrollo del proyecto:

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting					
Planificación del sprint					
Revisión del sprint (demo)					
Retrospectiva del sprint					

F4: En la siguiente lista de actividades, indicar el grado de participación del Product Owner en el manejo del *Product Backlog* durante el desarrollo del proyecto:

Actividad	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
<b>PRODUCT BACKLOG</b>					
Definición de sus elementos					
Priorización de sus elementos					
Estimación de tiempos y esfuerzo					
Definir criterios de aceptación					
Crear pruebas de aceptación					
<b>HISTORIAS DE USUARIO</b>					
Relevamiento					
Elaboración					
Validación					

## **G - RELACIONAMIENTO DEL PRODUCT OWNER CON USUARIOS Y EQUIPO**

G1. Describa las actividades que el Product Owner realiza o realizaba habitualmente con los **usuarios** del sistema en desarrollo.

G2. Describa las dificultades y problemas que el Product Owner encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G1).

G3. Describa las actividades que el Product Owner realiza o realizaba habitualmente con los **miembros del equipo** de proyecto.

G4. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).

G5. Describir las actividades que el Product Owner realiza o realizaba habitualmente con Ud. (el **ScrumMaster**).

G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).

## H - HABILIDADES BLANDAS

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Product Owner**.

## I – RETROSPECTIVA y LECCIONES APRENDIDAS

En base a su experiencia como Scrum Master de haber trabajado con el Product Owner:

I1. ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?

--

I2: ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?

--

## Formulario de habilidades blandas (soft skills) – Product Owner

Ver Anexo en página 8 para una definición de cada habilidad blanda.

Soft skills	para Product Owner
Análítico, resolución de problemas	
Autonomía	
Compromiso, Responsabilidad	
Ganas de aprender	
Habilidades de comunicación	
Habilidades de planificación	
Habilidades interpersonales	
Habilidades para trabajo en equipo	
Habilidades organizacionales	
Iniciativa, Proactividad	
Liderazgo	
Metódico	
Motivación	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	

Otras (PO): \_\_\_\_\_

## ANEXO 2 – Cuestionarios Completados

### Cuestionario de Product Owner Andres G.

¿Está desempeñando o ha desempeñado recientemente el rol de *Product Owner* en un proyecto de desarrollo de software (Pregunta de verificación)?

Si

#### A - INFORMACION DEMOGRAFICA (Confidencial)

Nombre: Andrés G

Cargo: Product Manager

Formación: Ing.Electrica y Lic. En Sistemas (Inconcluso) / Psicología (Cursando)

Experiencia en desarrollo de software: Si

#### B - DESCRIPCION DEL PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

El proyecto duro 2 años. Se quería expandir el mercado digital de su plataforma de e-learning.

#### C - DESCRIPCION DEL EQUIPO DE PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

En <LA EMPRESA> 3 PO (1 por producto) y un Director de Producto. De su lado si siempre encuentras alguien con respuestas, y si no se introduce alguien para que lo sepa, por qué son los verdaderos dueños. Conocen las 4 área que mencionamos antes.

#### D - ELECCION COMO PRODUCT OWNER

D1. ¿Por qué fue elegido para desempeñar el rol de Product Owner?

Yo venía pidiendo nuevos desafíos dentro de la empresa y aparición esta oportunidad porque yo ya venía trabajando como PO.

D2. ¿Quién o quienes participaron en el proceso de decisión para elegirlo?

Gerentes internos de la empresa donde trabajo. En este caso el cliente no participo de la decisión, hay casos que sí.

D3. ¿En qué momento de la ejecución del proyecto se incorporó al equipo de proyecto?

En este proyecto que estoy hoy con el banco empecé en una fase nueva de un producto existente. Tuve que entender lo que ya había, aunque fue un caso claro donde no me preocupe tanto del producto. El Discovery ya estaba hecho, por ejemplo.

D4. ¿Pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?

No

## E - CAPACITACION

E1. ¿Recibió capacitación general sobre la metodología Scrum?

Siempre estaba incluido en los distintos cursos/certificaciones que tome. Tenían su estilo teórico practico por lo general, mostrando algunas herramientas para alineación, trabajo en equipo, etc. Se enseñaba como generar empatía con los clientes, generar hipótesis y como validarlas, etc.

E2. ¿Recibió capacitación específica sobre el rol de Product Owner?

Hice una certificación CSPO en Agilar en Bs.As. Que son partnership de Scrum Alliance. Me aportó el poder compartir los conceptos con gente.

En su momento yo era el único con el desafío de trabajar con PO remoto. Muchas veces cuando llevaba alguna problemática de mi lado me decían "suerte en pila".

Después me empecé a interesar más en el Product Manager. Muchas veces la respuesta era "no hacer outsourcing". Que puede ser verdad, pero el mundo te lleva a eso porque si no es difícil escalar.

Ellos no entendían el PO trabajando con un equipo subcontratado. Recuerdo que nos decían, esto funciona así, vos tenes otro problema, manéjate.

## F - PARTICIPACION EN EL PROYECTO

F1. ¿Cuál es o fue la dedicación diaria (horas) promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?

Es muy demandante en ese contexto que a veces pasa. Intento de delegar y hacer acuerdos.

F2: Durante el desarrollo del proyecto, ¿realizaba alguna otra actividad no relacionada con el propio proyecto?

Me pasaba de estar haciendo de PO para 2 o 3 equipos para el mismo cliente. Pero ese caso particular el negocio era prácticamente el mismo. De todas formas, en un momento se integró otro PO.

F3: En la siguiente lista de eventos o “ceremonias” de Scrum, indicar su grado de participación durante el desarrollo del proyecto:

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting				X	
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint				X	
Refinamiento (Grooming)					X

#### Comentarios Adicionales

Yo participo en todas. A veces me salto alguna retro. Para mí la clave es la de refinamiento, donde puedo juntarme con el equipo y afinar todos los problemas. La hacemos todas las semanas.  
 Creo que la ceremonia que genera más valor es la de refinamiento, es donde estás pensando un paso adelante y entender lo que se quiere lograr.

F4: En la siguiente lista de actividades, indicar su grado de participación en el manejo del *Product Backlog* durante el desarrollo del proyecto:

Actividad	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
<b>PRODUCT BACKLOG</b>					
Definición de sus elementos				X	
Priorización de sus elementos					X
Estimación de tiempos y esfuerzo				X	
Definir criterios de aceptación				X	
Crear pruebas de aceptación				X	
<b>HISTORIAS DE USUARIO</b>					
Relevamiento				X	
Elaboración				X	
Validación				X	

#### Comentarios Adicionales

Las asignaciones de tareas las hacen los Technical Leaders, aunque yo promuevo que sea cada integrante del equipo el que elija en que trabajar.

### **G - RELACIONAMIENTO CON USUARIOS Y EQUIPO**

G1. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **usuarios** del sistema en desarrollo.

Todas las ceremonias. También tenía reuniones para ordenar el backlog y trabajar un poco con la empresa cliente en ese sentido.

G2. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G1).

Las mayores dificultades que me he encontrado trabajando con clientes que nos contratan, es que ninguno vive la agilidad como creemos que se debe vivir. No viven los valores y eso genera problemas tanto de colaboración como de comunicación. Se deberían enganchar en la co creación, por ejemplo.

G3. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **miembros del equipo** de proyecto.

Te agrego algo más, yo cuando empiezo las historias las escribo solo, luego a medida que va avanzando las escribo con el equipo y las llevo poco refinadas (para empoderar y habilitar al equipo).

A mí me resulta un poco incomoda asumir un rol de PO donde se espera que yo sea el que tiene todas las soluciones y respuestas. Me he encontrado en situaciones donde no tengo respuesta concreta de cómo funciona tal aspecto del negocio. Los QC sabían más porque están todo el día testeando, ¿yo donde aportaba más valor? Ayudando al cliente a ver hacia donde íbamos.

G4. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).

Me ha pasado que por alguna razón me he ausentado y el sprint se tranca y el equipo me lo ha hecho saber. No puede ser que todo dependa de una persona. Donde está la autonomía, el cross funcional, etc, etc.

Siempre hay que pensar en la madurez del equipo, hay que empezar en command and control está bien, pero hay que ir avanzando.

G5. Describir las actividades que habitualmente realizaba con el **Scrum Master**.

Todas las ceremonias.

G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).

Me paso que trabaje con uno que era un guía, eso estuvo muy bueno. Es importante que podamos tener claro quien hace que. Por suerte no he tenido problemas, estas cosas siempre las he podido tener claras.

## H - HABILIDADES BLANDAS

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Product Owner**.

H2. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Scrum Master**.

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **miembro de equipo**.

## I – RETROSPECTIVA y LECCIONES APRENDIDAS

En base a su experiencia de haber desempeñado el rol de Product Owner:

I1. ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?

Liderar la reunión de refinamiento y planificación me resultan sencillas, he encontrado herramientas que me lo facilitan. En otro orden, el dialogo con el cliente nunca me genero mayores problemas, por lo general tengo buena relación de entrada.

I2: ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?

Lo difícil me parece es conectar al equipo con el cliente, para que ambos se abran entre si y que se genere un buen entendimiento.

En los comienzos por lo general la dificultad es que el equipo co-cree contigo y sea activo en las reuniones.

I3. ¿qué cosas volvería a hacer la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

Trato siempre de hacer que el equipo sea realmente parte del desarrollo del producto. Darle el contexto del problema para que forme parte de las decisiones. Esto muchas veces no lo hago por factores como el tiempo u otros, pero siempre lo busco.

Ser transparente con el cliente me parece importante, aunque aparentemente quedemos mal parados. La honestidad genera que trabajemos todos en equipo.

I4. ¿qué cosas haría distinto (o no volvería a hacer) la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

No sé qué decirte acá. Te puedo decir si, que mucho de lo que te dije antes en algún momento no lo aplique y luego de aplicarlo lo repetí en mis nuevas experiencias.

## Formulario de habilidades blandas (soft skills) – Product Owner

*Ver Anexo en página 8 para una definición de cada habilidad blanda.*

<b>Soft skills</b>	para Product Owner
Analítico, resolución de problemas	X
Autonomía	
Compromiso, Responsabilidad	X
Ganas de aprender	
Habilidades de comunicación	X
Habilidades de planificación	X
Habilidades interpersonales	X
Habilidades para trabajo en equipo	X
Habilidades organizacionales	X
Iniciativa, Proactividad	X
Liderazgo	X
Metódico	
Motivación	X
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	X

Otras (PO): Empatía y Saber escuchar, después creo que las habilidades que menciona la tabla son todas deseables.

## Cuestionario de Product Owner Nicolas P.

¿Está desempeñando o ha desempeñado recientemente el rol de *Product Owner* en un proyecto de desarrollo de software (Pregunta de verificación)?

Si

### A - INFORMACION DEMOGRAFICA (Confidencial)

Nombre: Nicolas P

Cargo: Agile Coach/PO/SM

Formación: Ing. En Sistemas

Experiencia en desarrollo de software: Si

### B - DESCRIPCION DEL PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

Estuve como PO en <LA EMPRESA> para un producto de retail que hoy en día es de <la empresa> pero es una co creación con un banco. Duro 1 año y medio ese proyecto.

### C - DESCRIPCION DEL EQUIPO DE PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

El equipo vario mucho. Este proyecto arranco con 2 developer y yo como PO. Pero luego se decidio mover a los developers a trabajar en el sitio principal de <LA EMPRESA> y para este proyecto se terciarizo el equipo de desarrollo, dejándome a mí como PO.

### D - ELECCION COMO PRODUCT OWNER

D1. ¿Por qué fue elegido para desempeñar el rol de Product Owner?

Yo era desarrollador en <LA EMPRESA> y cuando salió este proyecto me eligieron a mí, creo porque yo en proyectos anteriores definía historias y hacia algunas tareas que serían de Product Owner.

D2. ¿Quién o quienes participaron en el proceso de decisión para elegirlo?

El gerente del área tomo la decisión.

D3. ¿En qué momento de la ejecución del proyecto se incorporó al equipo de proyecto?

Desde el comienzo del proyecto.

D4. ¿Pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?

Si

## **E - CAPACITACION**

E1. ¿Recibió capacitación general sobre la metodología Scrum?

No tengo formación específica, más que una materia electiva que se llamaba metodologías ágiles cuando estaba en la facultad. Yo creo que las certificaciones que hay son buenas para introducirte al mundo de Scrum, si vos ya estas metido creo que no aportan un diferencial grande.

E2. ¿Recibió capacitación específica sobre el rol de Product Owner?

## **F - PARTICIPACION EN EL PROYECTO**

F1. ¿Cuál es o fue la dedicación diaria (horas) promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?

En este proyecto estaba part-time, porque a su vez me mantuve en el proyecto que estaba anteriormente. Con libertad para gestionar el tiempo según la demandada de cada proyecto.

F2: Durante el desarrollo del proyecto, ¿realizaba alguna otra actividad no relacionada con el propio proyecto?

Si participaba en otro proyecto. Creo que depende un poco del foco o del tipo de PO que se tenga. No es lo mismo si sos un proxy a ser PO integro.

F3: En la siguiente lista de eventos o “ceremonias” de Scrum, indicar su grado de participación durante el desarrollo del proyecto:

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting					X
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint					X
Refinamiento (Grooming)					X

#### Comentarios Adicionales

Creo que la comunicación prima ante todo y eso está en el primer valor de la agilidad. La planning es LA reunión del Product Owner, si no está algo anda mal.

En la etapa de inepción uso mucho el Visual Story Mapping, por su visibilidad y el efecto que genera. La ceremonia de refinamiento me parece que también es de las más importantes, porque se da transparencia y se habilita a que el equipo participe en la definición del producto.

F4: En la siguiente lista de actividades, indicar su grado de participación en el manejo del *Product Backlog* durante el desarrollo del proyecto:

Actividad	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
<b>PRODUCT BACKLOG</b>					
Definición de sus elementos					X
Priorización de sus elementos					X
Estimación de tiempos y esfuerzo					X
Definir criterios de aceptación					X
Crear pruebas de aceptación					X
<b>HISTORIAS DE USUARIO</b>					
Relevamiento					X
Elaboración					X
Validación					X

#### Comentarios Adicionales

La asignación de tareas quedaba a cargo del equipo, yo no asigno tareas. El equipo estimaba conmigo también. La definición y priorización si lo hacía yo con las contrapartes del negocio de <LA EMPRESA> y el banco.

## G - RELACIONAMIENTO CON USUARIOS Y EQUIPO

G1. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **usuarios** del sistema en desarrollo.

Tenía muchas reuniones con la contraparte de <LA EMPRESA> y con a del banco.

G2. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G1).

Yo creo que para muchas empresas es sumamente difícil ser centrado en el usuario final. Muchas dicen que lo son, pero cuando vez que es lo que hacen ves que no es tan claro.

Es un desafío con cuando trabajamos, como en este caso, con contrapartes de negocio, es lograr que el usuario se dé cuenta que es lo que quiere. También es difícil priorizar las features, el cliente cree que todo es importante muchas veces.

Este caso particular donde teníamos la contraparte del banco nos planteó varios problemas a la hora de encontrar tiempos para reunirnos con ellos, muchas veces decidíamos nosotros.

G3. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **miembros del equipo** de proyecto.

Todas las ceremonias.

G4. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).

El principal desafío es liderar. Como transmitís las cosas que hay que hacer y sus porque para motivar al equipo. ¿Qué haces cuando alguien no te responde?

Como Agile Coach te puedo contar también que he sabido de muchos casos de equipos que se quejan de que el PO no da la historias con claridad, o que infra estima las estimaciones que quiere el equipo, entre otros problemas que veo que ocurren y donde tengo que participar para solucionar esa fricción.

G5. Describir las actividades que habitualmente realizaba con el **Scrum Master**.

Todas las ceremonias.

G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).

Hay un riesgo y es normal que haya actividades que se superpongan los roles. Hay cierta tensión, creo y espero que amigable, porque ambos defienden intereses distintos. Uno más por el negocio y otro por el equipo. Y está bien que sea así.

## H - HABILIDADES BLANDAS

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Product Owner**.

H2. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Scrum Master**.

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **miembro de equipo**.

## I – RETROSPECTIVA y LECCIONES APRENDIDAS

En base a su experiencia de haber desempeñado el rol de Product Owner:

I1. ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?

Tuve la ventaja de nunca trabajar en estructuras o formas de trabajo más tradicionales. Fue fácil adaptarme a Scrum, al formato de User Stories, y otros aspectos de la metodología.

I2: ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?

Es difícil estar enfocado en el usuario final.

I3. ¿qué cosas volvería a hacer la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

Hoy acá estamos avanzando mucho en ser User Centered. Realizamos muchas actividades donde involucramos a los usuarios finales para validar el producto.

Aplicar criterios de aceptación es algo que en un principio no hacía, pero luego de que lo empecé a hacer me di cuenta de que facilitaba muchísimos procesos en el desarrollo y la validación del producto.

I4. ¿qué cosas haría distinto (o no volvería a hacer) la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

Fue un error en su momento no mirar tanto al usuario final.  
 Tengo una anécdota de acá, en un momento intentamos crear una herramienta de cómo definir un proyecto. Lo que termino pasando es que termino siendo un watererfall y no tenía nada de ágil, los proyecto que lo aplicaron dejaron problemas muy descubiertos. Diría que no hay que anticiparse demasiado a las cosas, porque la realidad es muy cambiante.

**Formulario de habilidades blandas (soft skills) – Product Owner**

*Ver Anexo en página 8 para una definición de cada habilidad blanda.*

<b>Soft skills</b>	para Product Owner	para Scrum Master	para Team member
Analítico, resolución de problemas			
Autonomía			
Compromiso, Responsabilidad	X		
Ganas de aprender			
Habilidades de comunicación	X		
Habilidades de planificación			
Habilidades interpersonales			
Habilidades para trabajo en equipo	X		
Habilidades organizacionales			
Iniciativa, Proactividad			
Liderazgo	X		
Metódico			
Motivación	X		
Orientación a resultados			
Orientación al cliente	X		
Idioma inglés	X		

## Cuestionario de Product Owner Juan M

¿Está desempeñando o ha desempeñado recientemente el rol de *Product Owner* en un proyecto de desarrollo de software (Pregunta de verificación)?

Si

### A - INFORMACION DEMOGRAFICA (Confidencial)

Nombre: Juan M

Cargo: Product Owner/ Project Manager

Formación: Ingeniero en Sistemas

Experiencia en desarrollo de software: Si

### B - DESCRIPCION DEL PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

Recuerdo uno que se hizo una app mobile para manejo de tarjetas de crédito para un cliente local.

### C - DESCRIPCION DEL EQUIPO DE PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

Éramos un equipo formado por 7 developers, 1 persona para QA y después yo como Product Owner y un Scrum Master. El proyecto duro poco más de 1 año y se respetó mucho el framework de Scrum.

### D - ELECCION COMO PRODUCT OWNER

D1. ¿Por qué fue elegido para desempeñar el rol de Product Owner?

Me cuesta un poco responder esa pregunta. Creo que lo que se ve en la búsqueda de un PO es alguien capaz de interactuar con todos los interesados y con el equipo de desarrollo. Muchas veces las prioridades no están alineadas entre estos dos grupos y eso afecta a los proyectos, e incide en su rumbo. Debe ser alguien con una visión clara del proyecto y que lo pueda transmitir. Y creo que es importante que sea alguien ordenado en especial a la hora de trabajar con el backlog, si ese trabajo no es ordenado puede volverse caótico.

D2. ¿Quién o quienes participaron en el proceso de decisión para elegirlo?

D3. ¿En qué momento de la ejecución del proyecto se incorporó al equipo de proyecto?

Comencé a trabajar en ese proyecto desde la etapa de kick off (el principio).

D4. ¿Pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?

No

## **E - CAPACITACION**

E1. ¿Recibió capacitación general sobre la metodología Scrum?

Recibí capacitación sobre Scrum cuando hice la certificación para Scrum Master con la gente de KLEER

E2. ¿Recibió capacitación específica sobre el rol de Product Owner?

Específica para Product Owner no hice. Si he leído mucho, pero de forma autodidacta.

## **F - PARTICIPACION EN EL PROYECTO**

F1. ¿Cuál es o fue la dedicación diaria (horas) promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?

Creo que se puede llevar bien. Los problemas o sobrecargas se pueden presentar creo yo cuando se es PO de varios proyectos. Dado que, en algunos proyectos, el arranque demanda más tiempo.

F2: Durante el desarrollo del proyecto, ¿realizaba alguna otra actividad no relacionada con el propio proyecto?

F3: En la siguiente lista de actividades, indicar su grado de participación en el manejo del *Product Backlog* durante el desarrollo del proyecto:

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting			X		
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint			X		
Refinamiento					X

F4: En la siguiente lista de actividades, indicar su grado de participación durante el desarrollo del proyecto:

Actividad	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
<b>PRODUCT BACKLOG</b>					
Definición de sus elementos					X
Priorización de sus elementos					X
Estimación de tiempos y esfuerzo					X
Definir criterios de aceptación					X
Crear pruebas de aceptación					
<b>HISTORIAS DE USUARIO</b>					
Relevamiento					X
Elaboración					X
Validación					X

#### Comentarios Adicionales

Definía las historias y priorizaba las mismas en el backlog. Por lo general solo, aunque a veces consultaba con los técnicos o el negocio. Las estimaciones las hacía el equipo en la planning con planning poker. Creo que otras tareas claves pueden ser el definition of done, que a veces pasa por alto. El definition of ready hacerlo con el equipo es muy importante.

## G - RELACIONAMIENTO CON USUARIOS Y EQUIPO

G1. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **usuarios** del sistema en desarrollo.

G2. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G1).

Es importante y difícil a la vez que como PO estemos alineados con todos los interesados. Hay que manejar un poco la presión que a veces viene del lado del negocio.

G3. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **miembros del equipo** de proyecto.

Participamos juntos en las ceremonias y como mencione antes hay algunas tareas que a veces me gusta tener su feedback como por ejemplo a la hora de la estimación de las User Stories.

G4. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).

Con el equipo puede pasar que, si el PO no conoce bien el equipo, este meta más cosas en el sprint de las que el equipo pueda lograr. Eso puede estar de la mano con la presión del lado del negocio. Y ahí como PO estas en una zona de tensión entre el negocio y el equipo. Me ha pasado de que me reclamen mayor presencia, a veces al estar en otros proyectos y los equipos vienen todo el tiempo a reclamar que hay cosas que no quedaron claras, o que no se dijo nada en la planning.

G5. Describir las actividades que habitualmente realizaba con el **Scrum Master**.

G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).

## H - HABILIDADES BLANDAS

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Product Owner**.

H2. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Scrum Master**.

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **miembro de equipo**.

## I – RETROSPECTIVA y LECCIONES APRENDIDAS

En base a su experiencia de haber desempeñado el rol de Product Owner:

I1. ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?

Las demos me parecen que son las actividades más sencillas, en comparación con otras actividades y ceremonias. Como la planning o escribir el backlog que las veo más demandantes. Lo mejor es ver como el producto va creciendo. Al tener esa interacción con el negocio está bueno ver como el negocio ve todo el trabajo y ve el valor que se entrega.

I2: ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?

La más complicada es definir el backlog, porque no se te puede escapar nada. Tienes que tener una claridad alta. Lo que estas definiendo es lo que el equipo después va a hacer y si te olvidas o pifias en algo capaz eso tiene impacto en otra cosa y se te puedes complicar.

Lo que también en ocasiones se hace cuesta arriba son las grooming porque más allá de lo importante que son, cansan. Son reuniones largas si somos muchos, hay que estar escribiendo y atento a todo

I3. ¿qué cosas volvería a hacer la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

Pasa mucho que no está clara la visión por parte del equipo. Ahí hay que darle más valor a la inepción que es genial. No es pesado, se hace al comienzo con la energía que implica, etc.

Me gusta no esperar a que lleguen los sprint para detallar los items del backlog. Y me parece que está bueno chequear cosas con el equipo en ese proceso y obtener feedback de ellos que son quienes lo van a hacer.

I4. ¿qué cosas haría distinto (o no volvería a hacer) la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

A veces esta esa imagen del PO como el malo de la película.

Para eso me parece que es importante incluirlo desde el principio para que se arme una buena relación entre todos. Creo que lo que pasa es que el PO es el que dice que es lo que hay que hacer y hay gente que le asocia una carga negativa, es el que está a veces para ejercer presión para llegar a los tiempos de entrega, etc. Hay gente que lo toma bien y otros no.

### Formulario de habilidades blandas (soft skills) – Product Owner

Ver Anexo en página 8 para una definición de cada habilidad blanda.

Soft skills	Product Owner
Analítico, resolución de problemas	X
Autonomía	
Compromiso, Responsabilidad	
Ganas de aprender	X
Habilidades de comunicación	<u>X</u>
Habilidades de planificación	X
Habilidades interpersonales	
Habilidades para trabajo en equipo	
Habilidades organizacionales	X
Iniciativa, Proactividad	
Liderazgo	
Metódico	
Motivación	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	X

## Cuestionario de Product Owner Mateo F

¿Está desempeñando o ha desempeñado recientemente el rol de *Product Owner* en un proyecto de desarrollo de software (Pregunta de verificación)?

Si

### A - INFORMACION DEMOGRAFICA (Confidencial)

Nombre:       Mateo F      

Cargo:       Business Analyst / Product Owner / Product Manager      

Formación:       Ing. De Sistemas (Inconcluso)      

Experiencia en desarrollo de software:       Si      

### B - DESCRIPCION DEL PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

Trabajo para un banco ellos no están acostumbrados a agile ya de pique. Tienen una metodología Waterfall o más clásica. Entonces en un primer momento cuando en febrero hicimos un Discovery para relevar aspectos del producto y ahí yo lo que les propuse fue la metodología de cómo trabajar, ellos nos dijeron que no la conocían, que no sabían si iba a funcionar, donde nosotros les decíamos que si en base a la amplia cartera de proyectos y mucha historia trabajando agile y se lo proponemos sabiendo que iba a traer éxitos.

### C - DESCRIPCION DEL EQUIPO DE PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

Hoy por hoy somos un equipo de más o menos 15 personas offshore, todos distribuidos en américa (colombia, arg, uru, etc). Eso es un detalle importante porque a nivel de comunicación es un tema. El hecho de estar todos distribuidos es un tema, pero aún más lo es el tener un Project Manager onsite, porque a veces tiene que tomar decisiones muy rápido y sin mucha comunicación previa hacia el resto. Hoy estamos teniendo temas de comunicación, de expectativas y demás, este es un proyecto que tiene un poco más de 1 año, vamos como en montaña rusa. En este aspecto la metodología nos ha ordenado un poco, pero el cliente no a la toma propia todavía.

## D - ELECCION COMO PRODUCT OWNER

D1. ¿Por qué fue elegido para desempeñar el rol de Product Owner?

En su momento yo buscaba un cambio, venía desarrollándome como developer pero luego de una experiencia trabajando en el exterior quise cambiar y justo se dio la oportunidad de entrar a trabajar con otro PO.

D2. ¿Quién o quienes participaron en el proceso de decisión para elegirlo?

Participo el Project Manager del proyecto y en ese momento más bien se le vendió el rol al cliente y luego lo termine ocupando yo. De todas formas, tuve reuniones previas con ellos para que me conocieran.

D3. ¿En qué momento de la ejecución del proyecto se incorporó al equipo de proyecto?

Desde el principio, pero he entrado en otros proyectos comenzados. Tengo diferentes experiencias al respecto. Obviamente lo mejor es estar desde el principio, para manejar las expectativas, por ejemplo. Pero si entras en un proyecto comenzado, tienes que acomodarte a lo que se venía haciendo y seguir la línea.

D4. ¿Pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?

No

## E - CAPACITACION

E1. ¿Recibió capacitación general sobre la metodología Scrum?

Si era parte del eje temático del curso de Product Owner.

E2. ¿Recibió capacitación específica sobre el rol de Product Owner?

Hice la certificación de CSPO en KLEER Bs.As. Me aportó bastante.  
Esto fueron 2 días, el primer día fue introductorio y el segundo fue una inepción Agile, toda la parte de Discovery, la parte de implementación, como llevar el delivery, se hicieron varias actividades. Tenía un formato teórico practico. Los que daban el curso exponían y después se proponían dinámicas.

**F - PARTICIPACION EN EL PROYECTO**

F1. ¿Cuál es o fue la dedicación diaria (horas) promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?

Estaba dedicado full-time.

F2: Durante el desarrollo del proyecto, ¿realizaba alguna otra actividad no relacionada con el propio proyecto?

No, solo trabajaba para este proyecto. Para este rol es bastante difícil hacer esto bien en varios proyectos a la vez. Tienes que estar pendiente de todas las realidades, las del equipo, las del cliente, eso ya es bastante.

F3: En la siguiente lista de eventos o “ceremonias” de Scrum, indicar su grado de participación durante el desarrollo del proyecto:

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting		X			
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint		X			
Refinamiento (Grooming)					X

**Comentarios Adicionales**

Cuando empezó el proyecto participaba en todas, después por un tema de cantidad de trabajo tuve que empezar a delegar un poco, como por ejemplo las daily que las lleva la PM.  
 Creo que todas las ceremonias son fundamentales, todas se tienen que llevar a cabo por que le aportan valor al producto.

F4: En la siguiente lista de actividades, indicar su grado de participación en el manejo del Product Backlog durante el desarrollo del proyecto:

Actividad	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
<b>PRODUCT BACKLOG</b>					
Definición de sus elementos					X
Priorización de sus elementos					X
Estimación de tiempos y esfuerzo					
Definir criterios de aceptación					X
Crear pruebas de aceptación	X				
<b>HISTORIAS DE USUARIO</b>					
Relevamiento					X
Elaboración					X
Validación					X

## G - RELACIONAMIENTO CON USUARIOS Y EQUIPO

G1. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **usuarios** del sistema en desarrollo.

El usuario suelo incluirlo en la planning, en la reunión de refinamiento del backlog y en la demo. Se que hay gente que los incluye en otras ceremonias también.

G2. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G1).

El desafío más importante es saber decir que no. Poder hacer solo los features que tienen valor para el usuario final. El cliente generalmente sigue muchas motivaciones de otras áreas de la organización, también a veces juegan los egos y a veces quieren sacar cosas que no son las que nos parecen importantes en el momento.

Una vez que el cliente entiende que cuando le decís que no lo haces por su bien, te empiezas a ganar su confianza.

G3. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **miembros del equipo** de proyecto.

Las meetings, ceremonias.

G4. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).

El mayor desafío ha sido alinear y motivar al equipo. Y es algo que no dependo solo de uno, por que juegan a veces otros roles que pueden desalinear. Es difícil y desafiante.

Pienso que también en las meetings cuando participa el cliente y este habla en ingles ahí hay un desafío cuando el equipo no habla tanto inglés, porque genera problemas de coordinación y comunicación.

G5. Describir las actividades que habitualmente realizaba con el **Scrum Master**.

Las meetings, ceremonias.

G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).

En mi experiencia, no es tan sencillo. Porque hay un montón de cosas, egos sobre todo, no hay división de tareas claras, y otras. Es importante el SM cuando es cuidador del ambiente, el buen manejo de relaciones interpersonales, que pueda manejar las frustraciones, motivación, comunicación. Hacen de mediador, porque cuando los otros roles PO, PM, están prendidos fuego este puede atacar estos problemas.

## H - HABILIDADES BLANDAS

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Product Owner**.

H2. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Scrum Master**.

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **miembro de equipo**.

## I – RETROSPECTIVA y LECCIONES APRENDIDAS

En base a su experiencia de haber desempeñado el rol de Product Owner:

I1. ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?

No sé si hay algo “fácil”. Te puedo decir lo que me resulta más natural. Por como soy yo, la facilitación de meetings se me da no tan complicado.

I2: ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?

Lo más difícil es la alineación de las expectativas del cliente y del equipo, porque la gente siempre es complicada. (No en un mal sentido, es entender que somos complejos)

I3. ¿qué cosas volvería a hacer la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

Creo que es importante experimentar. Probar cosas, seguir un poco las practicas Lean, y si no sale de una pivotear y evaluar. Por ejemplo, ahora, por distintas limitaciones la retro la podíamos hacer solo con un Excel. Pero después agregue algunas cosas que la hicieron más dinámica y participativa.

I4. ¿qué cosas haría distinto (o no volvería a hacer) la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

Es importante no entrar a una meeting sin prepararla previamente, en especial cuando participa el cliente. He aprendido también que es importante que tengamos objetivos claros cuando vamos a realizar una reunión, es algo que empecé a aplicar hace poco. Empecé a hacerlo cuando la experiencia de una PO estadounidense que si cuando le enviaban la invitación a una meeting esta no tenía los objetivos ella directamente no iba. Yo no lo hago tan a raja tabla, pero en esencia me parece bueno lo que hace.

## Formulario de habilidades blandas (soft skills) – Product Owner

*Ver Anexo en página 8 para una definición de cada habilidad blanda.*

<b>Soft skills</b>	para Product Owner
Analítico, resolución de problemas	X
Autonomía	X
Compromiso, Responsabilidad	X
Ganas de aprender	X
Habilidades de comunicación	X
Habilidades de planificación	X
Habilidades interpersonales	X
Habilidades para trabajo en equipo	X
Habilidades organizacionales	X
Iniciativa, Proactividad	X
Liderazgo	X
Metódico	X
Motivación	X
Orientación a resultados	X
Orientación al cliente	X

## Cuestionario de Product Owner Martin A

¿Está desempeñando o ha desempeñado recientemente el rol de *Product Owner* en un proyecto de desarrollo de software (Pregunta de verificación)?

Si

### A - INFORMACION DEMOGRAFICA (Confidencial)

Nombre: Martin A

Cargo: Co-Founder & Executive Director

Formación: Ingeniería Eléctrica

Experiencia en desarrollo de software: Si

### B - DESCRIPCION DEL PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

En este momento estoy como PO en un proyecto interno de I+D, que es un software de inteligencia artificial para visión por computadora que lo lanzamos en Silicon Valey el año pasado. Es un proyecto que lleva un año y sigue en curso. El objetivo fue hacer un toolkit open source para hacer computer visión utilizando deep learning.

### C - DESCRIPCION DEL EQUIPO DE PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

El equipo esta onsite, comenzó siendo un ingeniero solo y ha tenido picos de 4 a 5 personas dependiendo las necesidades en ese momento. Hoy tiene un staff fijo de 2 personas, un technical leader y yo como PO. En cuanto al manejo de roles y agile, hemos descubierto que muy pocos lo utilizan a raja tabla, las empresas lo adaptan a lo que les es más práctico y este proyecto al ser un proyecto de investigación tiene sus particularidades, no es el típico desarrollo.

## D - ELECCION COMO PRODUCT OWNER

D1. ¿Por qué fue elegido para desempeñar el rol de Product Owner?

Yo hace varios años que vengo trabajando en esta área de negocio y el proyecto comenzó por una motivación personal entonces fue así como lo comencé y fui el Product Owner del mismo.

D2. ¿Quién o quienes participaron en el proceso de decisión para elegirlo?

Hablamos con mis socios y creamos el área de Research and Development desde donde nació este proyecto.

D3. ¿En qué momento de la ejecución del proyecto se incorporó al equipo de proyecto?

Desde sus comienzos.

D4. ¿Pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?

Si

## E - CAPACITACION

E1. ¿Recibió capacitación general sobre la metodología Scrum?

No formalmente, cuando lo tuve que empezar a aplicar hace 7 años no había nadie que lo enseñara. Aprendí de forma autodidacta y trabajando con empresas en USA que eran ágiles. Hoy en día mandamos gente a hacer cursos, pero la oferta local no es muy amplia, por lo general los mandamos a Argentina, para certificaciones que llevan 2 días aprox.

E2. ¿Recibió capacitación específica sobre el rol de Product Owner?

Lo mismo nos ocurre con el Product Owner, es más, creo que PO es una de las carencias más grandes y difíciles de encontrar en Uruguay y te podría decir que a nivel regional también.

## F - PARTICIPACION EN EL PROYECTO

F1. ¿Cuál es o fue la dedicación diaria (horas) promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?

En ese momento y por mi rol en la empresa estaba medio part-time, fundamentalmente porque tengo ya mucha experiencia en el negocio y las otras actividades que hacía y hago están fuertemente ligadas al proyecto. Pero sin duda que bien hecho es un trabajo full-time.

F2: Durante el desarrollo del proyecto, ¿realizaba alguna otra actividad no relacionada con el propio proyecto?

Como te decía, me pasaba por ser el CEO de la empresa que tenía otras actividades.

### Comentarios adicionales

Tenes que conocer muy bien la industria y el negocio en donde te mueves, tenes que manejar equipos, generar liderazgo, etc.

No podes gestionar un equipo que siente que sabe más que vos y eso en nuestro rubro hay que saber manejarlo.

F3: En la siguiente lista de eventos o “ceremonias” de Scrum, indicar su grado de participación durante el desarrollo del proyecto:

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting		X			
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint		X			
Refinamiento (Grooming)		X			

### Comentarios adicionales

Para este proyecto hicimos varias adaptaciones por las características del equipo y por ser un proyecto de investigación. El equipo era muy bueno y venía trabajando junto hace mucho tiempo, no veíamos necesaria la daily standup.

Nosotros hacíamos lo más necesario y practico que era la Planning y el Review. Groomings por lo general no fue necesario hacer, éramos un equipo muy chico que trabajábamos lado a lado y con mucho tiempo trabajando juntos, cuando había que revisar alguna US lo hacíamos ahí en el momento, si se quiere de manera informal.

F4: En la siguiente lista de actividades, indicar su grado de participación en el manejo del Product Backlog durante el desarrollo del proyecto:

Actividad	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
<b>PRODUCT BACKLOG</b>					
Definición de sus elementos					X
Priorización de sus elementos					X
Estimación de tiempos y esfuerzo					X
Definir criterios de aceptación				X	
Crear pruebas de aceptación				X	
<b>HISTORIAS DE USUARIO</b>					
Relevamiento					X
Elaboración					X
Validación					X

#### Comentarios adicionales

Muchas de las actividades las hacíamos con el equipo y un poco de manera informal te soy sincero. De nuevo aclaro, este tipo de proyecto tiene sus particularidades por su alto grado de incertidumbre por lo que adaptamos Scrum a como veíamos las necesidades del mismo.

## G - RELACIONAMIENTO CON USUARIOS Y EQUIPO

G1. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **usuarios** del sistema en desarrollo.

Interactuamos mucho con los usuarios que consumen nuestra aplicación por feedback en github. También tenemos reuniones directas con clientes que llegan a nosotros luego de habernos conocido por el proyecto open source. También somos de participar en charlas del área.

G2. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G1).

Al ser un proyecto open source tienes mil interacciones y demandas. Tienes que aprender a priorizarlas y ver dónde están las oportunidades de negocio. Ya cuando son clientes la dificultad es garantizar resultados, es un riesgo cuando trabajas con proyectos de investigación. Es un gran desafío comercial.

G3. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **miembros del equipo** de proyecto.

Las ceremonias prácticamente.

G4. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).

Desafíos hay varios. Al ser PO se espera mucho de vos, por lo general estas trabajando con gente muy buena en lo que hace y tenes que ganarte su confianza para que se convenzan de que lo que tienen que hacer tiene sentido.

Hay un continuo seguimiento de llegar a resultados concretos, muchas veces los equipos se enroscan en cosas que les gustan y se pierde un poco la prioridad de negocio. Hay que hacer entender que hay cosas que van a sumar valor al negocio y otras que por muy desafiantes tecnológicamente que sean no lo van a sumar.

El manejo de los egos dentro del equipo es otro gran desafío que veo mucho en estos equipos. A esto le sumo manejar la motivación del equipo, que entienda el futuro de hacia dónde va lo que está haciendo. (visión del producto)

G5. Describir las actividades que habitualmente realizaba con el **Scrum Master**.

G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).

## H - HABILIDADES BLANDAS

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Product Owner**.

H2. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Scrum Master**.

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **miembro de equipo**.

## I – RETROSPECTIVA y LECCIONES APRENDIDAS

En base a su experiencia de haber desempeñado el rol de Product Owner:

I1. ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?

A mí es un rol que me gusta mucho y creo que soy más o menos bueno haciéndolo.

I2: ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?

Cuando estás trabajando en algo que te copa es todo mucho más fácil. En nuestro caso nos pasa que a la hora de armar la visión del producto, este es una adivinanza de algo que va a pasar en años. Asumís un riesgo y su incertidumbre. Eso tienes que saber pivotarlo especialmente con el equipo que lo hace. Priorizar los features es complicado también, por lo general siempre tenes más para hacer de lo que podés hacer.

Ahí está el arte de cuál es el mínimo trabajo que puedo hacer para que tenga un valor en el mercado. Ahí muchas veces se ve que con el mismo equipo y dependiendo de tu PO podés hacer un producto super exitoso o uno que sea terrible.

I3. ¿qué cosas volvería a hacer la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

Entender muy bien el mercado y lo que estamos haciendo.

Acumular experiencia de clientes para tomar nuevas decisiones.

Nos hecho mucho bien el ser Lean (Lean Startup), validar rápidamente y no encerrarnos a hacer la solución perfecta.

Estar adelantados al mercado y sus necesidades.

I4. ¿qué cosas haría distinto (o no volvería a hacer) la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

No enfrascarse con cosas que llevan meses y meses sin funcionar, y saber cuándo ponerle punto final a algo que no está generando ningún valor.

No dejar que alguien concentre toda la información.

No darles mucho seguimiento a cosas pensando que la gente lo va a resolver y cuando te quieres acordar está bastante atrasado.

**Formulario de habilidades blandas (soft skills) – Product Owner**

*Ver Anexo en página 8 para una definición de cada habilidad blanda.*

Soft skills	para Product Owner
Analítico, resolución de problemas	X
Autonomía	X
Compromiso, Responsabilidad	X
Ganas de aprender	
Habilidades de comunicación	X
Habilidades de planificación	X
Habilidades interpersonales	X
Habilidades para trabajo en equipo	X
Habilidades organizacionales	X
Iniciativa, Proactividad	X
Liderazgo	X
Metódico	
Motivación	X
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	X

Otras (PO): Paciencia

## Cuestionario de Product Owner Julieta I

¿Está desempeñando o ha desempeñado recientemente el rol de *Product Owner* en un proyecto de desarrollo de software (Pregunta de verificación)?

Si

### A - INFORMACION DEMOGRAFICA (Confidencial)

Nombre:     Julieta I    

Cargo:     Business Analyst    

Formación:     Lic. En Sistemas    

Experiencia en desarrollo de software:     Si    

### B - DESCRIPCION DEL PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

Proyecto para una empresa financiera inglesa donde el negocio de por si ya es complejo por toda la carga legal que involucra. En ese contexto querían hacer una aplicación para que un usuario pudiera pedir un préstamo.

### C - DESCRIPCION DEL EQUIPO DE PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO PRODUCT OWNER

Éramos un equipo grande con 15 developers, 2 BA y al principio tenías "la empresa", no había nadie referente. Este proyecto se terminó cayendo porque no había una clara definición de lo que se quería ni quien iba a ser el responsable del lado del cliente para eso.

### D - ELECCION COMO PRODUCT OWNER

D1. ¿Por qué fue elegido para desempeñar el rol de Product Owner?

Yo había trabajado en un proyecto para un banco entonces creo que por unidad de negocio les debe haber parecido que yo podía aprovechar esos conocimientos del área financiera para este nuevo proyecto.

D2. ¿Quién o quienes participaron en el proceso de decisión para elegirlo?

Primero pase por una entrevista interna de <LA EMPRESA> y luego si el cliente me quiso conocer, entonces ellos también de cierta forma formaron parte de ese proceso.

D3. ¿En qué momento de la ejecución del proyecto se incorporó al equipo de proyecto?

Tengo las 2 experiencias. Es más interesante cuando empiezas desde el vamos, la etapa del discovery es muy divertida. Participar en una preventa también está bueno, todo es nuevo...

Creo que tenemos que tener una buena comunicación, sino no sirve mucho, es difícil encontrar un BA que no pueda generar empatía con un equipo.

D4. ¿Pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?

No

## **E - CAPACITACION**

E1. ¿Recibió capacitación general sobre la metodología Scrum?

No formalmente, ni certificados. Me he formado mucho por mi cuenta. Comparto que muchas cosas del libro después no se aplican tan bien en la práctica, pero creo que scrum es un poco eso, no encasillarse en estructuras y usar lo que te sirve y lo que no tirarlo a la basura, de eso también se trata ser ágil.

E2. ¿Recibió capacitación específica sobre el rol de Product Owner?

No

## **F - PARTICIPACION EN EL PROYECTO**

F1. ¿Cuál es o fue la dedicación diaria (horas) promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?

Es un rol que tiene muchas verticales. Me ha tocado estar en ambas modalidades.

F2: Durante el desarrollo del proyecto, ¿realizaba alguna otra actividad no relacionada con el propio proyecto?

No, en este caso yo me dedicaba enteramente a este proyecto. Pero a veces puede ocurrir que te pidan apoyar alguna otra actividad, como puede ser una pre-venta, o apoyar a otro equipo.

F3: En la siguiente lista de eventos o “ceremonias” de Scrum, indicar su grado de participación durante el desarrollo del proyecto:

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting					X
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint					X
Refinamiento del Sprint (Grooming)					X

#### Comentarios Adicionales

La Planning es importante porque es donde queda sentado todo lo que se va a trabajar. Pero la Demo es muy importante para el cliente para que tenga visibilidad del producto.

F4: En la siguiente lista de actividades, indicar su grado de participación en el manejo del Product Backlog durante el desarrollo del proyecto:

Actividad	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
<b>PRODUCT BACKLOG</b>					
Definición de sus elementos				X	
Priorización de sus elementos				X	
Estimación de tiempos y esfuerzo				X	
Definir criterios de aceptación				X	
Crear pruebas de aceptación				X	
<b>HISTORIAS DE USUARIO</b>					
Relevamiento				X	
Elaboración				X	
Validación				X	

## G - RELACIONAMIENTO CON USUARIOS Y EQUIPO

G1. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **usuarios** del sistema en desarrollo.

Reuniones diarias, hacemos backlog review con el cliente, también tenemos algunas reuniones de planificación. Es constante el relacionamiento por múltiples vías de comunicación.

G2. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G1).

Poca participación, escasa motivación, necesidades cambiantes, etc.  
Siempre está el tira y afloje constante, manejar las expectativas respecto a los tiempos y también cuando te encuentras de que hay algo de algún requerimiento que no quedo del todo cerrada por ellos y después te encuentras con el “esto no es lo que quería”. En esta línea es importante tener fundamento de lo que hacemos para evitar estos problemas.

G3. Describir las actividades que habitualmente realizaba con los **miembros del equipo** de proyecto.

Bueno, participamos juntos en las ceremonias. La estimación de las US las hacemos juntos utilizando planning póker. También en las ceremonias de refinamiento tenemos mucha interacción.

G4. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).

Al estar en el medio equipo/cliente, tenemos esa sensación de que para unos estas del lado de otros. De repente tienes que pinchar al equipo, de repente tiene que defender al equipo con el cliente. Pero lo más importante me parece, es que se ve mucho en los equipos que la gente se "quema". Por la carga de trabajo muchas veces, y se empieza a poner caprichosa, y hay que saber manejar esas situaciones. Cuidar el equipo, evitar las individualidades.  
Cuando tienes una persona que se siente muy exigida su flexibilidad permea

G5. Describir las actividades que habitualmente realizaba con el **Scrum Master**.

Particularmente no tuve experiencia de trabajar con alguien que fuera solo Scrum Master siempre es alguien que ocupa otro rol y a veces oficia de SM, así que no te podría responder bien esto salvo desde la teoría.

G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).

## H - HABILIDADES BLANDAS

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Product Owner**.

H2. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Scrum Master**.

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **miembro de equipo**.

## I – RETROSPECTIVA y LECCIONES APRENDIDAS

En base a su experiencia de haber desempeñado el rol de Product Owner:

I1. ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?

La parte de escribir historias se va haciendo sencillo con la práctica, y medio que las vas escribiendo con los ojos cerrados.

La parte que más me divierte es la interacción con el equipo, me encanta. También el diálogo con el cliente. La parte de comunicación es la que más me gusta, la más técnica creo que es la que me aburre un poco pero que más fácil sale.

I2: ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?

La presión de muchas veces por parte de los clientes que no conocen scrum entonces te cambian cosas en la mitad del sprint y esperan cosas que vos difícilmente puedes dar.

También de nuestro lado te enfrentas con enojos y frustraciones de clientes.

I3. ¿qué cosas volvería a hacer la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

Escuchar lo que sucede en una retro bien. Que no sea un embole. Tener mecanismo para que todos se puedan expresar.

I4. ¿qué cosas haría distinto (o no volvería a hacer) la próxima vez que tenga que desempeñar ese rol?

Hay que intentar no tomarse las cosas como personales. Hay muchos tipos de personas y muchas formas y a veces algo que te dicen si te lo tomas personal te mata.

### Formulario de habilidades blandas (soft skills) – Product Owner

Ver Anexo en página 8 para una definición de cada habilidad blanda.

Soft skills	Product Owner
Analítico, resolución de problemas	X
Autonomía	
Compromiso, Responsabilidad	X
Ganas de aprender	
Habilidades de comunicación	X
Habilidades de planificación	X
Habilidades interpersonales	
Habilidades para trabajo en equipo	X
Habilidades organizacionales	X
Iniciativa, Proactividad	X
Liderazgo	X
Metódico	X
Motivación	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	X

## Cuestionario de Scrum Master Carolina R

¿Está desempeñando o ha desempeñado recientemente el rol de *Scrum Master* en un proyecto de desarrollo de software (Pregunta de verificación)?

Si

### A - INFORMACION DEMOGRAFICA (Confidencial)

Nombre: Carolina R

Cargo: Project Manager/Scrum Master

Formación: \_\_\_\_\_

Experiencia en desarrollo de software: Si

### B - DESCRIPCION DEL PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO SCRUM MASTER

### C - DESCRIPCION DEL EQUIPO DE PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO SCRUM MASTER

El equipo está formado por 2 Business Analyst, los developers, yo como Scrum Master y un Product Owner del lado del cliente.

### D - ELECCION DEL PRODUCT OWNER

D1. Respecto a la persona que desempeña o desempeñó el rol de Product Owner en su equipo, ¿sabe por qué fue elegido para desempeñar ese rol?

D2. ¿Tuvo alguna participación en la elección y designación del Product Owner?  
¿Quién o quienes participaron en el proceso de decisión para elegirlo?

D3. ¿En qué momento de la ejecución del proyecto el Producto Owner se incorporó al equipo de proyecto?

D4. ¿Sabe si pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?

## **E – CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA**

E1. ¿Cómo valora el nivel de conocimientos y experiencia del Product Owner del proyecto respecto a la metodología Scrum en general?

La PO empezó a trabajar en scrum con nosotros. Eso estuvo bueno por que como que la fuimos amoldando, transmitiendo los conceptos y la metodología, ella no tiene ninguna capacitación, fue aprendiendo sobre la marcha, es una persona que entiende los problemas del equipo y se pone a disposición para ayudar.

E2. ¿Cómo valora el nivel de conocimientos y experiencia del Product Owner del proyecto respecto a sus deberes y responsabilidades de su rol en particular?

El hace el vínculo con el negocio. El product owner no tiene el dominio de la parte técnica, entonces también hay otra persona desde el cliente que apoya al PO en la parte técnica. Esta persona es quien valida la propuesta que nosotros hacemos.

## **F - PARTICIPACION DEL PRODUCT OWNER EN EL PROYECTO**

F1. ¿Cuál es o fue la dedicación diaria (horas) promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?

F2: Durante el desarrollo del proyecto, ¿realiza o realizaba alguna otra actividad no relacionada con el propio proyecto?

F3: En la siguiente lista de actividades, indicar grado de participación del Product Owner en el manejo del Product Backlog durante el desarrollo del proyecto:

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting					X
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint					X

Comentarios adicionales

El PO participa en todas las reuniones, eso está bueno, se ve un buen compromiso de su lado para el proyecto. Sentimos que formamos un equipo donde sentimos que el PO es parte. Y eso ayuda un montón y es una suerte esto porque así vamos todos para el mismo lado. En las groomings no está todo el equipo. Hay un core team que son el TL, PO, QA, SM, BA y alguno más. El BA tiene un poco el ownership de que quede bien redactado, que los criterios de aceptación estén claros, etc.

F4: En la siguiente lista de actividades, indicar el grado de participación del Product Owner durante el desarrollo del proyecto:

Actividad	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
<b>PRODUCT BACKLOG</b>					
Definición de sus elementos					
Priorización de sus elementos					
Estimación de tiempos y esfuerzo					
Definir criterios de aceptación					
Crear pruebas de aceptación					
<b>HISTORIAS DE USUARIO</b>					
Relevamiento					
Elaboración					
Validación					

## G - RELACIONAMIENTO DEL PRODUCT OWNER CON USUARIOS Y EQUIPO

G1. Describa las actividades que el Product Owner realiza o realizaba habitualmente con los **usuarios** del sistema en desarrollo.

G2. Describa las dificultades y problemas que el Product Owner encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G1).

G3. Describa las actividades que el Product Owner realiza o realizaba habitualmente con los **miembros del equipo** de proyecto.

G4. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).

En un equipo me hablan mucho del BA, de que precisan mucho esa figura. ¿Pero porque se da eso? Porque no hay una buena comunicación con el PO, no se está pudiendo tener un diálogo sincero. Es super importante que haya confianza con el PO, poder decir que algo no está claro, para pedir reuniones, etc.

G5. Describir las actividades que el Product Owner realiza o realizaba habitualmente con Ud. (el **ScrumMaster**).

G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).

El problema muchas veces es que no se trabaja en equipo. Ahí no debería haber problemas de egos. En equipo todos tiran y apoyan para el bien común. Cuando el PO no ve al SM como un aliado ahí empiezan los problemas.

## H - HABILIDADES BLANDAS

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Product Owner**.

## I – RETROSPECTIVA y LECCIONES APRENDIDAS

En base a su experiencia como ScrumMaster de haber trabajado con el Product Owner:

I1. ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?

--

I2: ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?

--

## Formulario de habilidades blandas (soft skills) – Product Owner

Ver Anexo en página 8 para una definición de cada habilidad blanda.

Soft skills	Product Owner
Analítico, resolución de problemas	
Autonomía	
Compromiso, Responsabilidad	
Ganas de aprender	
Habilidades de comunicación	X
Habilidades de planificación	
Habilidades interpersonales	X
Habilidades para trabajo en equipo	X
Habilidades organizacionales	
Iniciativa, Proactividad	
Liderazgo	
Metódico	
Motivación	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	

Otras (PO): \_\_\_\_\_

El PO, tiene que tener buena comunicación y ser una persona que le guste hablar, por qué vas a necesitar que esté transmitiendo información de un lado para otro, que te de los detalles. Si es alguien de pocas palabras nos puede generar un problema de skills de comunicación. Si el encanta hablar le va a encantar explicar y te va a quedar más claro la necesidad que queremos cubrir. Debe tener personalidad para llamar al orden, debe tener buena capacidad de negociación para mediar con todos los stakeholders.

## Cuestionario de Scrum Master Marcela R

¿Está desempeñando o ha desempeñado recientemente el rol de *Scrum Master* en un proyecto de desarrollo de software (Pregunta de verificación)?

Si

### A - INFORMACION DEMOGRAFICA (Confidencial)

Nombre: Marcela R

Cargo: Project Manager/Scrum Master

Formación: \_\_\_\_\_

Experiencia en desarrollo de software: Si

### B - DESCRIPCION DEL PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO SCRUM MASTER

### C - DESCRIPCION DEL EQUIPO DE PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA O HA PARTICIPADO COMO SCRUM MASTER

El proyecto en el que estoy ahora lleva 2 años. Tenemos todos los roles de scrum. Somos 2 para QA, 7 developers, yo como Scrum Master y un Product Owner del lado del cliente. Tuvimos un Business Analyst de nuestro lado, pero luego por recortes que hizo el cliente lo dejamos de tener.

### D - ELECCION DEL PRODUCT OWNER

D1. Respecto a la persona que desempeña o desempeñó el rol de Product Owner en su equipo, ¿sabe por qué fue elegido para desempeñar ese rol?

Nosotros no teníamos PO, solo habia BA (que oficiaba de PO, lo ponemos nosotros). Pero luego hubo un recorte de presupuesto y bajaron el BA. Ahí apareció del lado del cliente una persona para que fuera la PO, una persona certificada en product ownership para trabajar con la contra parte que veníamos teniendo por parte del cliente.

D2. ¿Tuvo alguna participación en la elección y designación del Product Owner?  
¿Quién o quienes participaron en el proceso de decisión para elegirlo?

No fue una elección del cliente.

D3. ¿En qué momento de la ejecución del proyecto el Product Owner se incorporó al equipo de proyecto?

Esta persona que está ahora entro después sí.

D4. ¿Sabe si pertenece al área de negocio que se benefició o se beneficiará del sistema en desarrollo?

Si

## **E – CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA**

E1. ¿Cómo valora el nivel de conocimientos y experiencia del Product Owner del proyecto respecto a la metodología Scrum en general?

El que esta nueva persona llegara al equipo tuvo su impacto, porque no valora mucho scrum por sus valores, usa scrum para controlar como si utilizara cualquier metodología. Ella es muy command and control, asigna ella las historias a las personas, se metía en lo técnico y empezó a hacer mucho ruido. Respecto a que sea alguien técnico a veces pienso que sería bueno que no lo fuera, porque siente que tienen que meterse a opinar cosas que no van con el rol.

E2. ¿Cómo valora el nivel de conocimientos y experiencia del Product Owner del proyecto respecto a sus deberes y responsabilidades de su rol en particular?

## **F - PARTICIPACION DEL PRODUCT OWNER EN EL PROYECTO**

F1. ¿Cuál es o fue la dedicación diaria (horas) promedio a las actividades del proyecto? ¿Tiene o tuvo dedicación part-time o full-time?

Yo creo que recae mucha cosa, quizás más de lo que debería. Pero yo veo que a veces, y me ha pasado con PO, es que se desvían de lo que tienen que hacer y se meten en otras cosas.

F2: Durante el desarrollo del proyecto, ¿realiza o realizaba alguna otra actividad no relacionada con el propio proyecto?

--

F3: En la siguiente lista de eventos o “ceremonias” de Scrum, indicar el grado de participación del Product Owner durante el desarrollo del proyecto:

Ceremonia	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Daily stand up meeting					X
Planificación del sprint					X
Revisión del sprint (demo)					X
Retrospectiva del sprint	X				

F4: En la siguiente lista de actividades, indicar grado de participación del Product Owner en el manejo del Product Backlog durante el desarrollo del proyecto:

Actividad	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
<b>PRODUCT BACKLOG</b>					
Definición de sus elementos					
Priorización de sus elementos					
Estimación de tiempos y esfuerzo					
Definir criterios de aceptación					
Crear pruebas de aceptación					
<b>HISTORIAS DE USUARIO</b>					
Relevamiento					
Elaboración					
Validación					

## G - RELACIONAMIENTO DEL PRODUCT OWNER CON USUARIOS Y EQUIPO

G1. Describa las actividades que el Product Owner realiza o realizaba habitualmente con los **usuarios** del sistema en desarrollo.

--

G2. Describa las dificultades y problemas que el Product Owner encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G1).

--

G3. Describa las actividades que el Product Owner realiza o realizaba habitualmente con los **miembros del equipo** de proyecto.

G4. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G3).

Si, uno es que ella va a las plannings y ya te asigna quien va a hacer que. En las estimaciones ella muchas veces no le daba participación al equipo, quienes son los que van a estar haciendo el trabajo. Ahí empezamos utilizando una herramienta que es planning poker con votación anónima para estimación en story points

G5. Describir las actividades que el Product Owner realiza o realizaba habitualmente con Ud. (el **ScrumMaster**).

G6. Describir las dificultades y problemas que encontró durante la realización de las actividades referidas en la pregunta anterior (G5).

## **H - HABILIDADES BLANDAS**

H1. En la lista de habilidades blandas que figura en la página 7, marcar con una "X" aquellas que considera más valiosas para desempeñar el rol de **Product Owner**.

## **I – RETROSPECTIVA y LECCIONES APRENDIDAS**

En base a su experiencia como ScrumMaster de haber trabajado con el Product Owner:

II. ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más sencillos de realizar? ¿Por qué?

El manejo del PO del backlog es muy significativo para mí. La manera en que marca las prioridades de las historias sale muy bien.

I2: ¿qué aspectos de su trabajo le han resultado más difíciles de realizar? ¿Por qué?

A veces la dificultad aparece cuando quiere que saquemos cosas que no podemos sacar y medio que le pedimos que no nos obligue a mentirle. Creo que a veces es un problema cuando no muestra el por qué las historias tienen un valor. Y si la gente no sabe bien el por qué creo que no genera compromiso.

### Formulario de habilidades blandas (soft skills) – Product Owner

Ver Anexo en página 8 para una definición de cada habilidad blanda.

Soft skills	para Product Owner
Análítico, resolución de problemas	
Autonomía	
Compromiso, Responsabilidad	X
Ganas de aprender	
Habilidades de comunicación	
Habilidades de planificación	
Habilidades interpersonales	
Habilidades para trabajo en equipo	X
Habilidades organizacionales	
Iniciativa, Proactividad	
Liderazgo	
Metódico	
Motivación	
Orientación a resultados	X
Orientación al cliente	X

## **ANEXO 3 – Programa CSPO KLEER**

En este anexo se puede ver la propuesta 2017 del curso de Certified Scrum Product Owner impartido por la agencia KLEER miembro de Scrum Alliance.

Podrá encontrar esta información dentro del CD de entrega de este trabajo bajo la carpeta “Certificaciones para PO existentes”.