The background is a solid orange color. In the top-left and bottom-right corners, there are clusters of white puzzle pieces. The puzzle pieces are interlocking and have a slightly textured appearance. The text is centered on the orange background.

**SCRUM MEXICO**

# REQUERIMIENTOS & HISTÓRIAS DE USUARIO

WHITEPAPER

MARZO 2021



## Objetivo de este Whitepaper

Uno de los 12 principios del manifiesto dice: Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto. **¿Qué tanto procuramos que esto realmente se realice?**

El objetivo de este Whitepaper es destacar la importancia de la relación entre los requerimientos y la agilidad para mejorar los resultados de los equipos.

Conocerás el transfondo que hay en el dimensionamiento de requerimientos y cultura y consejos alrededor de la creación de Historias de Usuario.

### Sobre la autora:

**Vanessa Amaya Uribe**  
Business Analyst & Agile Trainer en Scrum México.

Business Analyst y Agile Trainer. Cuenta con 18 años de experiencia habilitando prácticas de mejora & productividad en equipos y empresas principalmente en equipos de Desarrollo de software, mantenimiento de software y equipos comerciales aplicando: Agile Business Analysis, Ingeniería de requerimientos, Scrum, Kanban, Visual Thinking, Lean Change, Management 3.0, dinámicas de integración, facilitación de retrospectivas y Agile Coaching.

También he habilitado agilidad en equipos de Marketing, Reclutamiento, Recursos Humanos y equipos Directivos.

Docente en el Diplomado de Ingeniería de Software Ágil de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en el Módulo de Requerimientos.

Representante del nodo México de la Comunidad Internacional Agile Women donde surge la primera iniciativa de agilidad en familia con los niños como centro, llamada Agile Kids. También de esta comunidad surge la co-creación de Agilidad de devs para devs.

Miembro activo y Mentora en la Comunidad Coderos.

### Sobre Scrum México:

Desde hace 11 años lideramos el cambio ágil en México a través de la impartición de cursos y certificaciones de la más alta calidad sobre marcos, herramientas y marcos ágiles. En este tiempo hemos certificado a más de 6,000 profesionales e impartimos alrededor de sesenta cursos al año.

# EL ORIGEN PRINCIPAL DE LOS RETRASOS

ES IMPRESIONANTE CÓMO HA EVOLUCIONADO LA TECNOLOGÍA EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS ASÍ COMO TAMBIÉN IMPRESIONA CÓMO HA CAMBIADO LA MANERA DE ORGANIZAR EL TRABAJO Y LA FORMA DE HACER NEGOCIOS. PERO A PESAR DE LO ANTERIOR, EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS SE SIGUE SACRIFICANDO LAS PRÁCTICAS ALREDEDOR DEL ANÁLISIS.

"Haz el análisis del sistema del que ya tenemos desarrollado el 60%"

"Tú que eres analista, documenta las minutas"

"No perdamos tiempo en análisis porque ya hay urgencia por desarrollar"

"Tienes 3 días para hacer el análisis, perdón, tienes solo 2 días y si puedes antes mejor"

"No hay tiempo para juntas de resolución de dudas"

"El que tiene la información es una persona de alto rango, muy ocupada y no puede participar en el análisis"

"El análisis no lo cobramos así que hay que tardar lo menos posible"

"Tú que eres analista, documenta el proyecto"

¿Cómo podemos esperar entregar a tiempo si no hay entendimiento compartido sobre lo que vamos a entregar?



## DE LA CASCADA A LA AGILIDAD: CAMBIO DE PARADIGMAS EN ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA DEMANDA.

Los marcos ágiles, intrínsecamente, promueven el análisis colaborativo: visualizar juntos, pensar juntos y decidir juntos.

Particularmente en Scrum, el rol de Product Owner es esencial para promover el entendimiento de las necesidades de los usuarios y sobre todo, del entendimiento del usuario mismo para fomentar la empatía. Debido a este conocimiento, el Product Owner prioriza el trabajo identificado en el Product Backlog, pero al final, si el resto del equipo y sobre todo quienes directamente van a encargarse de hacer realidad el trabajo, no comprenden contexto, necesidades y objetivos, se perderá tiempo valioso en compensar dudas y retrabajos.

En Kanban, aunque no se tienen roles pre-escritos, está muy enfocado a gestionar la demanda y el flujo, analizando la capacidad que tiene el equipo para que sea cada vez más productivo, no solo encontrar cuellos de botella sino hacer algo para que esos cuellos de botella no impacten o dejen de existir.

Tanto en Scrum como en Kanban, independientemente de sus diferencias y de sus similitudes, promueven el análisis colaborativo a través de la visibilidad del trabajo: que todos veamos cómo nace y cómo fluye el trabajo para que juntos podamos ir tomando decisiones.

Puede haber roles cuyo enfoque sea el dimensionamiento de requerimientos y el análisis, sin embargo, estos mismos roles deben de promover el análisis colectivo para que las decisiones contengan esencias de más de una perspectiva.



## ¿Y SI YA SABEMOS CUÁL ES EL PROBLEMA, POR QUÉ NO HACEMOS ALGO AL RESPECTO?

Lamentablemente no sabemos cuánto nos cuesta precisamente un mal entendido y menos sabemos con precisión monetaria, cuánto nos cuesta una omisión de comunicación, pero un día puedes hacer el ejercicio de registrar cuántos malos entendidos y omisiones de comunicación hubo en una semana, luego en un mes y ponerle el precio que quieras, pero un precio generoso porque muchas veces puede equivaler a un 5% de lo que tenemos presupuestado en el proyecto o puede equivaler al 50%.

Aunque no tengamos el valor exacto de cuánto nos cuesta un mal entendido y una omisión de comunicación, si sabemos cuánto cuesta nuestros retrasos y cuánta utilidad perdemos.

Cuando una estrategia de transformación se centra solamente en la parte operativa y no se trabaja con la parte estratégica es como trabajar con una mesa de dos patas del lado derecho ¿y las del izquierdo?

**El reto es: contagiar a los equipos comerciales, de negocio y estratégicos con la agilidad, que desde ahí se cuide la gestión de la demanda, la compresión sobre el valor a generar y el entendimiento sobre la capacidad REAL que tienen los equipos.**

Necesitamos:

- Promover el análisis colaborativo.
- Asegurar el entendimiento de objetivos y especificaciones es responsabilidad de todos. De los perfiles de negocio es responsabilidad dar todo el contexto posible e ir asegurando que se entendió, y de lado de la operación debemos aprender a preguntar (dejar de suponer) y pedir información que nos ayude a comprender mejor y tomar mejores decisiones de diseño y de desarrollo de nuestros productos.
- Precisamente algo que nos trajo la agilidad y la forma de trabajo basada en entregas frecuentes de valor, es precisamente la FRECUENCIA. En el esquema tradicional, solo tenemos UNA oportunidad de entregar, UNA oportunidad de saber si comprendimos y generalmente con una sola oportunidad es más probable que nos digan “esto no era lo que quería”.

# Hacia el entendimiento compartido

Es un hecho que sin entendimiento compartido de los requerimientos no hay agilidad que valga, ni cascada, ni río, ni mar.

No porque entreguemos frecuentemente quiere decir que estamos entregando valor, ese valor está alimentado por la satisfacción de los cliente finales, las necesidades del negocio y la calidad técnica.

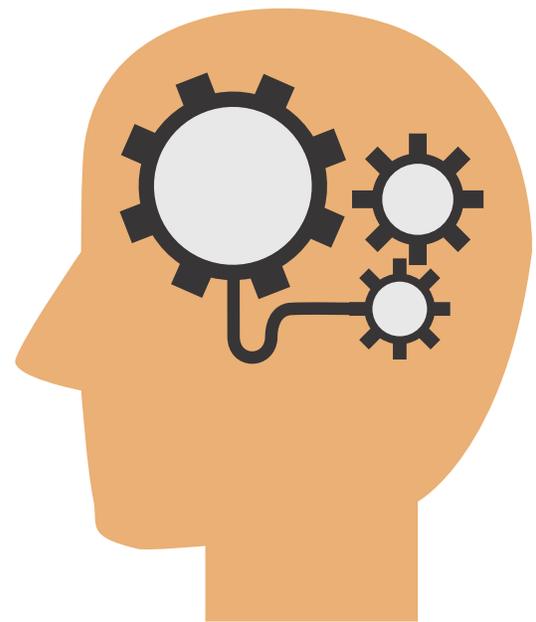
A lo largo del camino he encontrado muchos casos en los que dicen que son ágiles porque trabajan por iteraciones (ah y claro, porque hacen "Dailys" y retrospectivas con show): ¿y dónde queda la entrega de valor frecuente?

## EN LA RELACIÓN ENTRE REQUERIMIENTOS Y VALOR HAY MUCHO TRASFONDO IMPORTANTE:

- Hay mucho que siempre se puede hacer pero no todo aporta en la misma medida a los clientes finales ni a los negocios.
- Centrarse en el cliente final es una misión no solo de perfiles de negocio sino también de quienes estamos del lado de la generación de soluciones de software.
- Los requerimientos no son obvios, son el resultado de procesos de descubrimiento y como vienen de varias fuentes y son vistos desde múltiples perspectivas lo que puede llegar a ser obvio para el negocio no va a ser obvio para TI (y viceversa).
- Los requerimientos son cada vez más dinámicos porque los negocios también lo son por lo que mantener la vigencia y la relevancia de cada uno es todo un desafío.

En una estrategia de transformación hay una enorme variedad de puntos a tratar: prácticos, culturales, tecnológicos, sociales, procedimentales y de otras índoles. Pero por algún lugar hay que empezar y algún aspecto hay que elegir para dirigir el esfuerzo.

Mi sugerencia es elegir lo que tiene que ver con requerimientos y la comunicación que hay alrededor de ellos, créeme que ahí hay muchos temas con que entretenernos, desde lo práctico, lo técnico y lo cultural, pero más allá de buscar la "entretención", se logran resultados tangibles en las entregas de productos y se mejora la dinámica entre todos los que intervienen con los requerimientos.



# SINERGIA ENTRE RESPONSABLES DE NEGOCIO Y DESARROLLADORES

## ESCENARIO 1: “LO INTENTAMOS PERO CREEMOS QUE FUE UN FRACASO TOTAL”.

Primero recordar que el fracaso no es absoluto ni el éxito tampoco, en ambos hay matices y para entender los matices antes de pensar que es un fracaso total es vital rescatar las lecciones y descubrimientos detrás de esos intentos.

No es solo poner a personas de frente en la misma mesa, es intercambiar y transmitir información que les dé el contexto completo a todos los involucrados invirtiendo tiempo de calidad, sobre todo: atención de calidad.

Les contaré que supe de alguien que consideró que hacer esto fue un fracaso porque: “los desarrolladores se pusieron a opinar”. Sí, leíste bien, hay quien cree que opinar y colaborar está restringido para algunos roles.



## ESCENARIO 3: “LO INTENTAMOS A TRAVÉS DE MEDIADORES”.

Con frecuencia se ponen perfiles mediadores entre Negocio y TI, se les ha llamado Business Partners, Analistas, Business Analyst, Project Managers entre otros nombres. Si estos roles cumplen con el objetivo de mediar el cual es mejorar la cultura de diálogo y entendimiento entre personas, está bien, sin embargo, con frecuencia me he encontrado que estos roles se convierten en bloqueadores de la comunicación directa y filtros de información, seleccionando qué debería saber cada uno de los roles involucrados, y así, no funciona.

Los requerimientos no son obvios y vienen de muchas fuentes pero mientras no estén en contexto quien da origen (negocio) y quien hace realidad (desarrolladores) poco avance se podrá lograr.

## ESCENARIO 2: “NO LO HEMOS INTENTADO PORQUE LOS RESPONSABLES DE NEGOCIO NO QUIEREN”.

Es común la confusión entre “pérdida de tiempo” con “inversión de tiempo”. Entendiendo que la agenda tan apretada que un responsable de negocio debe tener, se puede dificultar la convivencia cotidiana con los equipos de trabajo, aquí la cuestión importante es reflexionar sobre ¿Qué tanto afecta al mismo negocio esa falta de convivencia?

El tiempo y pérdidas que cuestan los errores por falta de entendimiento son mucho más grandes que el tiempo que lleva hacerlo bien. Además, el tiempo reactivo (como gasto) no es estimable y es fuera de los tiempos acordados, en cambio, el tiempo planeado (como inversión) en actividades de análisis colaborativo y entendimientos no impacta a las entregas.

## ESCENARIO 4: “YA LO HACEMOS Y ES GENIAL”

Quienes ya tienen habilitado el trabajo en equipo entre equipos de negocio y quienes hacen realidad los productos, proyectos, servicios o procesos, han pasado por uno o todos los escenarios anteriormente mencionados.

Implica:

- Tener claridad de la situación actual y de las decisiones que nos han llevado ahí. Aceptar las fortalezas y enfrentar las debilidades.
- Cambiar hábitos, empezando con pasos pequeños, fáciles de hacer.
- Fomentar el análisis colaborativo y entender que todos los involucrados, en el algún momento somos analistas.

# HISTORIAS DE USUARIO

MÁS QUE UNA FORMA DE ESPECIFICAR, ES UNA FORMA DE DIMENSIONAR PARA CONVERSAR.



Muchos relacionan las Historias de Usuario con el uso del marco Scrum, pero su origen nació antes de que Scrum existiera.

Las historias de usuario surgen del marco ágil eXtreme Programming (XP) creada por Kent Beck en el año 1999.

Una historia de usuario describe funcionalidad que aportará valor para el usuario.

En las siguientes páginas encontrarás la explicación de por qué es más una forma de conversación que de especificación y por qué se relaciona a un post-it.

## ¿POR QUÉ SE RELACIONAN LAS HISTORIAS DE USUARIO CON EL USO DE LOS POST-ITS?

Las historias de usuario describen la funcionalidad que se necesita incorporar al producto. Tiene un formato (no obligatorio) que contiene:

- Como **<Usuario de la funcionalidad>** - **Para ayudarnos a identificar para quién estamos haciendo la funcionalidad y poder centrarnos en los usuarios y no en los solicitantes del requerimiento.**
- Quiero **<necesidad / requerimiento>** - **Para dar claridad sobre lo que se espera, de manera simple y concreta.**
- Para que **<beneficio>** - **Para entender cuál es el valor esperado al incorporar esta funcionalidad y así asegurarnos que cada Historia de Usuario tiene relevancia.**



No se busca una especificación grande y detallada, sino conversar alrededor de las Historias de Usuario para provocar el entendimiento.

Es más valioso el ENTENDIMIENTO a través de la CONVERSACIÓN, que el cómo se redacta la especificación.

El tamaño de un Post-IT es la referencia para relacionar lo que se debe de especificar, lo que no quepa ahí es sobre lo que se conversa. No tienen el mismo nivel acostumbrado de una especificación de los métodos tradicionales.

# FORMATO

El formato más conocido de las Historias de Usuario es en forma de prosa:

- Como <rol, usuario> quiero <funcionalidad> para <objetivo, valor>

No hay un formato obligatorio, solo es importante respetar los componentes (Usuario, funcionalidad y objetivo), así que puede ser también en forma de lista:

- Usuario
- Funcionalidad
- Objetivo

O (mi favorita) en forma de matriz:

Usuario		Funcionalidad		Objetivo	
●		●		●	
●		●		●	
●		●		●	

Las Historias de Usuario están centradas en QUIEN va a usar lo que el equipo genere, aunque se especifique la funcionalidad, el cambio principal de enfoque es no pensar primero en la funcionalidad sino pensar en QUIEN va beneficiarse con esa funcionalidad.



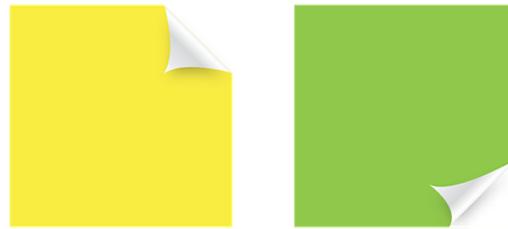


# Lo que se deriva de las Historias de Usuario

Cuando van empezando los proyectos, es difícil que se vean todos sus detalles. Se comienza con la visión a alto nivel, por lo que las primeras Historias de Usuario suelen ser bastante grandes y a estas historias se les llama EPICAS.



Las EPICAS son importantes pero no son ESTIMABLES, necesitamos independizarlas para trabajar con Historias de Usuario.



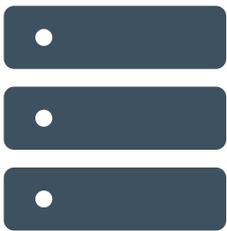
## Una Historia de Usuario debe de contar con las propiedades INVEST:

- Independent (Independiente)
- Negotiable (Negociable) - No todas las historias se hacen, se van priorizando.
- Valuable (Valiosa) - Toda historia debe de tener asociado el valor esperado, esta característica ayuda al punto anterior.
- Estimable - Que al hablar de ella el equipo pueda evaluar su complejidad.
- Small (Pequeña) - Aquí es donde entra la referencia del "Post-it".
- Testable (Comprobable) - Que se pueda probar.

## Tareas

El equipo determina el "COMO" va a hacer realidad las Historias de Usuario a través de las tareas.

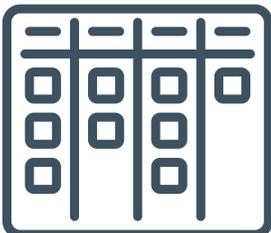
Para respetar el enfoque ágil, no se llega a un nivel exhaustivo de tareas, sino las más críticas relacionadas con la forma de crear la solución.



## De la última propiedad del INVEST, se derivan los Criterios de aceptación.

## Gestión por tableros

Las Historias de Usuario son el insumo principal para hacer la transición al uso de tableros ágiles.



Los Criterios de Aceptación especifican los escenarios de prueba para comprobar que estamos construyendo el producto esperado, especificando los comportamientos que se esperan y con ello complementamos la información de las funciones.

Estos criterios son sumamente importantes porque en sus detalles está el cuidado de la CALIDAD.

También se le conocen como Los Criterios de Aceptación, o Condiciones de Satisfacción o pruebas de aceptación.



# CONCLUSIONES

Las Historias de Usuario no son las ÚNICAS especificaciones que se generan, son la esencia de la cuál se parte.

Cuando se conversa alrededor de las Historias de Usuario, el equipo determina qué más necesita para mejorar el entendimiento y la dimensión, de aquí surge la necesidad de otras especificaciones complementarias, Mockups y otros diagramas que se necesitan.

NO SE DOCUMENTA POR TENERLO POR ESCRITO, SE DOCUMENTA PARA ENTENDER Y PODER GENERAR EL VALOR ESPERADO.

Uno de los principales cambios de enfoque de métodos tradicionales a marcos ágiles es el dejar de pensar en TAREAS sino enfocarnos en ENTREGABLES.

Aunque relacionemos tareas a las Historias de Usuario, nuestro enfoque permanece en los ENTREGABLES.

Las Historias de Usuario se realizan de manera colaborativa pero el NEGOCIO es quien las dispara.

En Scrum, las Historias de Usuario las genera el Product Owner, pero se complementan cuando se conversa sobre ellas por lo que el resultado final es colaborativo (todo lo que se deriva del as Historias, especificado en la página anterior) para tomar en cuenta la visión y experiencia del EQUIPO.

En Kanban, las Historias de Usuario las generan quienes tengan la responsabilidad de analizar las necesidades a cubrir y de igual manera, en equipo se complementan y se priorizan tomando en cuenta el criterio de valor para el usuario.

---

**SCRUM MEXICO**