

## Planificar en el Enfoque Agile

Si bien el manifiesto y los principios que rigen el enfoque agile, recalcan la necesidad de flexibilidad y pronta respuesta ante los cambios en vez de seguir rigurosamente un plan. No descartan dentro del modelo, el que se apliquen ciertas prácticas para definir ciertos niveles de planificación que guían las acciones de los equipos involucrados.

En tal sentido deberá entenderse que cuándo se habla de planificar bajo este enfoque;

- El plan es flexible para responder a posibles cambios, por tanto, es un proceso continuo a lo largo del desarrollo del producto.
- Se identifican los recursos necesarios para un bloque de tiempo (ejemplos; ciclo, iteración o sprint) que apunta desarrollar ciertas funciones que fueron priorizadas.
- Se construye en base a la información disponible, siendo necesario reevaluar lo supuestos en la medida que el proyecto avanza y se tiene más certezas sobre las cuales sustentar las decisiones.

Bajo esas premisas el equipo puede hacer ajustes y/o correcciones a medio curso, en la medida que se obtiene el feedback de las partes interesadas a lo largo de los ciclos. De forma tal que se alinean los objetivos de los interesados con las acciones priorizadas por el equipo del proyecto; respecto al trabajo a realizar para generar mayor valor.

Lo descrito hasta este momento establece los principios básicos sobre los que se generan los planes bajo enfoque agile.

No obstante, tal como se indicaba al inicio del artículo existen ciertos niveles de planificación (concepto introducido por Mike Cohn) que responden a necesidades de información para distintas audiencias dentro de la organización. (ver imagen N°1)

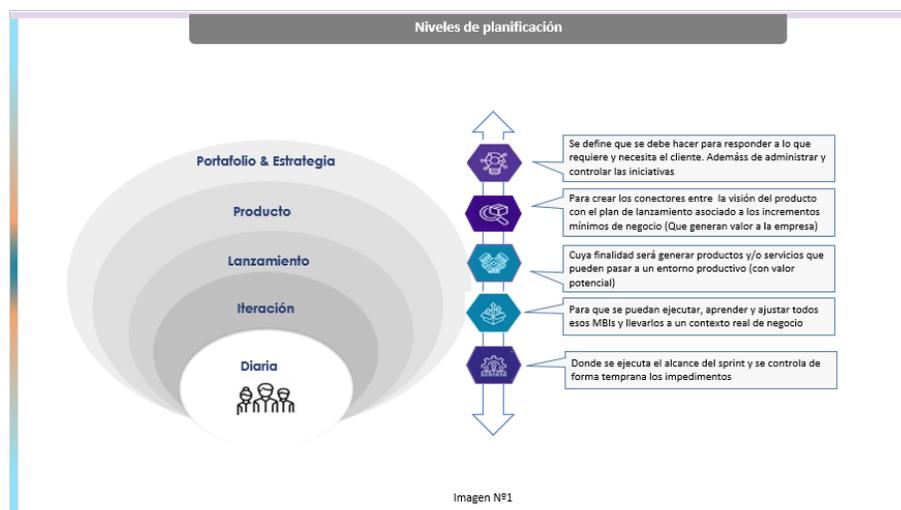


Imagen N° 1

La imagen anterior refleja como la planificación en el enfoque agile abordar las necesidades de información de todas las audiencias en la organización.

A continuación, analizaremos de forma resumida cada uno de dichos niveles:

- **Diaria** – Que ocurre en las sesiones “diarias” de los equipos, con el objetivo de dar visibilidad del trabajo que está realizando cada una de las personas involucradas, permitiendo que se alineen o sincronicen las acciones que están ocurriendo en cada jornada. Lo propuesto como buena práctica es que sea una sesión corta no más de 15 minutos. En la que cada miembro del equipo responde las siguientes preguntas:
  1. ¿Qué hizo en la jornada anterior?
  2. ¿Qué harás en la jornada hoy?
  3. ¿Si tiene algún impedimento que no le permita avanzar?

La última pregunta y las respuestas que se obtengan son de suma importancia para que se tomen las acciones y medidas necesarias para que se resuelvan rápidamente los impedimentos declarados con el fin de mantener el flujo continuo del trabajo del equipo.

- **De Iteración** -Que se define al comienzo de la iteración y cubre un horizonte de pocas semanas, identificando las tareas requeridas para lograr el objetivo definido.

Esta planificación, se elabora justo antes que inicie la nueva iteración donde se revisa y ratifican las historias de usuario que serán implementada dentro del ciclo. Por tanto, su función apunta a que logre un acuerdo y real compromiso respecto a lo que será entregado al final de la iteración entre el equipo y Product Owner, bajo la premisa que todos concuerdan que el alcance definido es alcanzable y por tanto están alineados con el objetivo planteado.

Indirectamente este proceso puede impactar lo que se haya definido previamente en el plan de lanzamiento, lo cual responde a la capacidad de ajuste y flexibilidad que impulsa agile.

En cuanto a el análisis requerido para construir el plan de iteración. Se debe considerar los siguientes pasos (Los cuales deben ser considerados en la sesión que se establezca para elaborar el plan);

1. Se identifica el objetivo que se pretende lograr en la nueva iteración.
2. Se revisan y ajustan las prioridades de las historias de usuario en conjunto con el Product Owner.
3. Una vez se tienen priorizadas las historias se procede a dividir las en tareas y estimarlas.
4. Teniendo dimensionadas las estimaciones el equipo analiza y evalúa, si es viable asumir el compromiso de entrega (considerando tales historias de forma colectiva como el alcance a ejecutar en dicha iteración) y en paralelo el Product Owner puede solicitar que se agregue alguna otra historia (siendo necesario que se repita el paso

tres para esa historia(s) en particular y que entre(n) al proceso de revisión del paso 4)

5. El equipo establece las conclusiones del dimensionamiento del alcance, considerando si el compromiso a asumir cubre completamente su capacidad de ejecución y en paralelo aceptando o rechazando la solicitud del Product Owner respecto a añadir alguna(s) historia(s) con las respectivas justificaciones del caso.

La sesión finaliza una vez que el equipo haya determinado la lista de historias de usuarios que se compromete a realizar dentro de la iteración, siendo tal declaración otros de los principios que rigen el enfoque de agile. Respecto a la capacidad de autogestión y responsabilidad requerida por parte del equipo.

Otras variables para considerar serán; la disponibilidad de los recursos para que puedan realizar las tareas, las dependencias entre dichas tareas, las dependencias externas, la capacidad de ajustar y/o reacomodarse ante eventuales ausencias, dado que se debe garantizarse el flujo y ritmo de trabajo para poder lograr el objetivo propuesto.

- **De Lanzamiento (Release)**– en que se define un roadmap de pocos meses, a través de un trabajo conjunto entre dueño del producto y el equipo para plasmar la visión de cómo se implementaran las funciones considerando las restricciones para el logro de los objetivos del proyecto.

Cabe señalar que en la preparación del plan de lanzamiento se abordan ciertos pasos básicos para garantizar que el análisis de este se ha realizado adecuadamente. A continuación, se describe de forma resumida dichos pasos:

1. El Product Owner trasmite su visión del producto, y con ello se identifican las condiciones de satisfacción, que deberán ser reflejadas como parte del alcance, expresa también las limitantes de calendario, la calidad esperada, etc.
2. El equipo estima las historias requeridas para poder materializar dicha visión. Las cuáles serán priorizadas a posterior (considerando la cantidad de trabajo que estas requieren) de forma tal de dimensionar adecuadamente cada iteración o ciclo. Al final del ejercicio se obtienen los hitos intermedios que conformaran el plan de lanzamiento.
3. Finalmente teniendo claridad de lo que se pretende desarrollar, se hace un proceso de validación con el Product Owner para ratificar el plan elaborado respecto a las expectativas planteadas por el inicialmente, de forma tal que de ser necesario se repetirá el ejercicio hasta lograr tener una propuesta que resulte satisfactoria para ambas partes y con ello garantizar el compromiso respecto a lo que el equipo pueda desarrollar en base a capacidad real.

Todo lo anterior sujeto a que todo lo planteado debe ser flexible para adaptarse a posibles cambios a medida que avanza el proyecto y se tiene más información.

Cabe señalar que el plan de lanzamiento como artefacto permite dar visibilidad de los incrementos del producto que se está desarrollando y que contenidos se están liberando en cada entrega.

- **De Producto** – Que es de largo plazo (la recomendación es que sea hasta dos años), en la que el Product Owner plasma la visión del roadmap del producto, teniendo en consideración la entrega de valor al negocio y que este alineada con la estrategia impulsada por la alta dirección.

Cabe anotar que el roadmap resultante permitirá dar respuesta a los respecto a los siguientes ítems:

- ¿Qué se va a construir?
- ¿Cuándo se entregará la primera versión?
- ¿Cómo se plantea los Incrementos Mínimo de Negocio (MBIs)?
- ¿Cuándo estará disponible el producto completo?

Las respuestas a tales interrogantes permitirán que se pueda planificar y tomar decisiones efectivas por parte de la alta dirección respecto a la ventaja competitiva que dicho producto entrega a la organización.

Paralelo a ello con la aprobación del roadmap base del producto se definirían las tribus y gremios (equipos dedicados) que serán responsables de materializar dicha visión. Los cuales deben lograr una dinámica de trabajo compartido que les permita tener un entendimiento detallado de lo que se requiere hacer y cómo se va a desarrollar.

Finalmente se debe tener presente las variables de flexibilidad y adaptabilidad en los planes bajo el enfoque agile para dar respuesta a los cambios en el menor tiempo posible. Por lo tanto, el roadmap base del producto puede verse impactado por lo que se vaya ejecutando en los planes de lanzamiento y/o decisiones respecto a si es válido o no para el negocio continuar con su construcción (entendiendo que el mercado está en constante evaluación).

- **De Portafolio -estrategia** – También a largo plazo, y en el que se consideran variables tales como objetivos estratégicos que apalanca y necesidades de priorización a nivel negocio.

Dentro de alguno de los marcos de trabajo Agile se utiliza como herramienta el Portafolio Epic, cuya estructura permite mapear el valor que aporta cada iniciativa, y sus funciones alineándolas con las historias de usuario para desarrollar el resultado clave esperado. En concordancia con los habilitadores tecnológicos requeridos.

Lo anterior facilita estructurar el modelo de financiamiento con base lo mapeado y priorizado para el ciclo de trabajo en el portafolio Epic. Garantizando los presupuestos que será la base sobre la cual los equipos dispondrán de los recursos para operar a nivel táctico.

Con las definiciones tomadas respecto a lo priorizado en el ciclo se puede incorporar al esquema de también el portfolio Kanban para dar visibilidad del estado de avance y el valor generado de cada una de las iniciativas con respecto a los objetivos estratégicos.

En resumen, la acción de planificar en agile considera ciertas premisas que impulsa la filosofía del enfoque: respecto a la flexibilidad para que se puedan hacer ajustes y/o correcciones a medio curso, en la medida que se obtiene el feedback de las partes interesadas a lo largo de los ciclos.

Además de ofrecer prácticas y artefactos que permiten dar respuesta a las necesidades de información de las distintas audiencias en la organización. Lo cual facilita la coordinación de las acciones conjuntas de los equipos de trabajo en el proyecto y garantiza la transparencia respecto a los avances de las iniciativas hacia los interesados claves.



*Especialista en gestión corporativa de proyectos y PMO. Con amplia experiencia en el desarrollo e implementación de equipos de trabajo multidisciplinarios. siendo responsable de establecer; los procesos, herramientas y marcos metodológicos para la gestión integral de portafolio de iniciativas. Además de experiencia en asesoramiento estratégico a empresas; Retail, TELCO y Financieras para el rediseño de los procesos críticos con el fin de definir planes de mejora alineados a sus objetivos de negocio.*

**Alexander Guerrero Pinedo – PMP**

Consultor OPM | Organizational Project Management