

Gestión de Portafolio Agile – Parte II: **La Asignación de Recursos Económicos Bajo el Nuevo Esquema**

En la primera entrega se aborda las consideraciones generales para la adopción de **la gestión de portafolio ágil** en las empresas. Esta segunda entrega se centra en los desafíos para integrar las prácticas ágiles en la gestión del presupuesto en el portafolio.

Debe tenerse presente que la gestión de portafolio permite asignar los recursos económicos necesarios al set de iniciativas que apalancan el logro de los objetivos estratégicos para materializar la visión del negocio.

En el enfoque tradicional, la toma de decisiones de inversión en los proyectos; se establece sobre un alcance cerrado e hipótesis de los beneficios que se generarán en un plazo estimado y aplicando técnicas que permiten comparar la rentabilidad entre las iniciativas. Para finalmente seleccionar y priorizar las iniciativas a ejecutar, asignándoles los presupuestos en base a una provisión de flujo de caja que se enmarca en ciclo anual.

A posterior dichos presupuestos son ejecutados aplicando una contabilidad de costos del proyecto, sobre un flujo de provisión que es comparado con lo ejecutado en los periodos definidos para el punto de control. Hasta el cierre de este. Es importante señalar que lo descrito sigue siendo válido en los proyectos netamente tradicionales y hasta cierto punto es aplicable en esquemas híbridos.

Sin embargo, el esquema de contabilidad de costos del proyecto no resulta tan efectivo en entorno de trabajo ágiles y/o en empresas que pretenden seguir avanzando hacia la agilidad de negocio. Dado que el modelo tradicional suele basarse en una estructura y ciclos rígidos, contrario a lo que impulsa los principios de la agilidad, que incentiva la capacidad de adaptación y cambios para dar respuesta a las necesidades tanto de clientes internos como externos en el menor tiempo posible.

Al respecto es conveniente aclarar que durante la fase de cambio hacia el modelo ágil futuro es necesario generar un esquema de transición entre; el modelo tradicional y modelo ágil, para salvaguardar la continuidad de los ingresos en la medida que se logran obtener los beneficios esperados con el nuevo enfoque.

Una de las problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones, se debe principalmente a que los procesos de gestión financiera de las iniciativas están orientados al enfoque tradicional. En el que se contrata a los proveedores tomando como base un alcance definido, con una proyección de los hitos de pago asociada los entregables vs el esquema ágil donde no hay claridad sobre el alcance total y se deben asignar recursos a proveedores de forma iterativa con foco en generar un producto que responda a las necesidades del cliente de forma rápida [asumiendo los riesgos que implica esta estrategia]

Lo anterior conlleva a un cambio sustancial del modelo, puesto que las hipótesis se centran en generar un producto mínimo viable (MVP) que garantice la entrega de beneficios a la organización en el menor tiempo posible.

En tal sentido existen diversos marcos metodológicos que toman de base las buenas prácticas Lean y Agile para implementar la gestión de los recursos económicos del portafolio de iniciativas. Por dar un ejemplo uno de los más populares y robusto es SAFe®. Estos marcos de trabajo permiten habilitar las nuevas capacidades de forma orgánica e incremental, para generar un modelo de control sobre los recursos económicos bajo ejes programáticos (En el que participan varios equipos ágiles – Que aportan a los OKRs definidos) y que garantizan la entrega de valor.

SAFe® en particular impulsa la implementación del modelo Lean-Agile Budgeting y señala que es necesario tener en cuenta los ciertos principios en la adopción del modelo (ver imagen N°1)

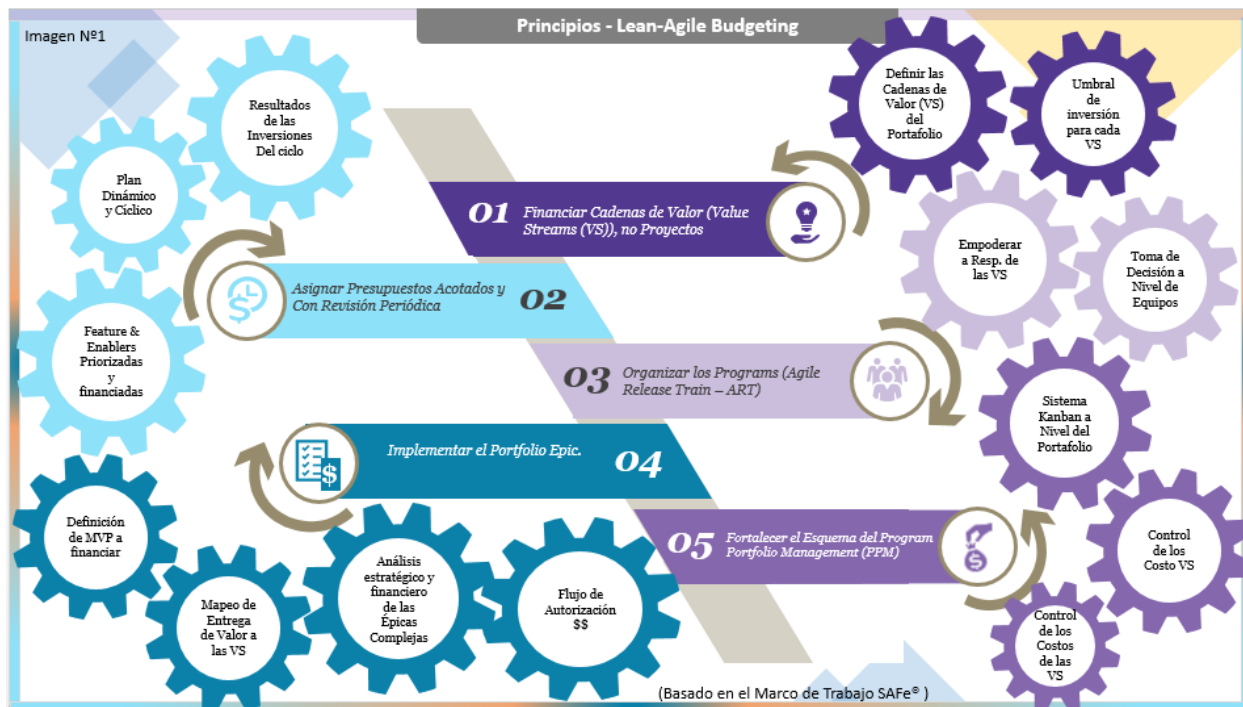


Imagen N°1 - Principios - Lean-Agile Budgeting

A continuación abordaremos en detalle cada uno de estos principios:

1. **Financiar Cadenas de Valor (Value Streams), no Proyectos:** Los que refuerza uno de los principales cambios sobre los que hay que trabajar. Dado que se pasa de la idea de equipos organizados temporalmente para ejecutar el proyecto a construir flujos de valor soportados por equipos más estables lo que disminuye la curva de aprendizaje. Favoreciendo la productividad y aumentando la rapidez en la entrega.

Para lograr dicho objetivo se plantean las siguientes prácticas:

- Definir los topes de inversión para cada Value Stream, y el flujo de escalamiento cuando el monto exceda a lo autorizado para el ciclo.
- Trasladar la toma de decisiones a los equipos ágiles (Product Owner, Scrum Master y Usuario Clave) dentro del umbral de recursos económicos disponibles para el ciclo y su misión de entregar un MVP en el menor tiempo posible.
- Aplicar una gestión cruzada entre; la validación de los requisitos y el control de costos del ciclo (lo que permite tener claridad en los ítems en los que se está invirtiendo y haciéndose cargo de la deuda técnica).

2. **Asignar Presupuestos Acotados y Con Revisión Periódica:** Para establecer el presupuesto tope del que dispondrán los equipos para operar a nivel táctico.

Lo anterior implica cambiar de una planificación anual a una planificación dinámica y cíclica [Sujeta a revisiones trimestrales para corroborar si las hipótesis respecto a su valor y beneficios siguen siendo válida, dado que en los entornos VUCA no tiene sentido tener proyecciones a muy largo plazo].

- SAFe plantea el uso de los elementos; feature & enablers para descomponer las épicas (iniciativas) que se han de financiar. Con ello se tiene claridad de dónde se está invirtiendo cada peso.
- Estos elementos pasarían representar lo que era el alcance del proyecto [utilizado para la contratación en el enfoque tradicional] permitiendo a los proveedores dimensionar los esfuerzos para desarrollarlas. Lo que finalmente se traduce una cantidad monetaria a imputar en el presupuesto controlado dentro del ciclo.
- Cabe señalar que los feature apuntan a las funcionalidades del negocio y los enablers corresponde a habilitadores y/O funcionalidades técnicas.

3. Organizar los Programs (Agile Release Train – ART): SAFe propone organizar a las personas en torno a los Agile Release Train (ART). Estos equipos permiten habilitar los ejes programáticos y serán responsables de desarrollar las features y enablers.

Con los ART se pretende:

- Desarrollar equipos estables, que en el mediano y largo plazo logren tener mayor productividad y retención de conocimiento.
- Implementar soluciones de igual o mayor valor respecto a lo definido inicialmente. Lo que se traduce en retorno monetario para la organización.
- Hacer más participativa las decisiones de asignación de los recursos económicos. Involucrando a roles como el Product Manager (propuesto por SAFe) y el Product Owner (que aplican criterios económicos al backlog y en base a su autoridad sancionan el contenido de las feature y enablers). Con el apoyo del equipo técnico (Que evalúa los plazos, esfuerzos y dependencias).

4. Implementar el Portfolio Epic, como herramienta de control revisar de forma periódica la priorización de las épicas. Además de garantizar que para las épicas más complejas requieran de un caso de estudio para su aprobación [Dichas épicas serían un símil a los grandes proyectos que son escalados a nivel directivo para la aprobación del presupuesto].

- En el caso de las épicas complejas una vez se tenga la aprobación del caso de estudio se acotará la ejecución del ciclo a un subconjunto de habilitadores y las funcionalidades (Mapeando el valor que aporta cada una de ellas) para que los equipos gestionen los recursos económicos en base a lo asignado al ciclo.
- Permite además focalizar la gestión de los recursos que deben estar en concordancia a la visión del producto mínimo viable (MVP) y el plan macro del despliegue del producto.

5. Fortalecer el Esquema del Program Portfolio Management (PPM): para establecer un modelo de gobierno de los programas que agrupan los 'value stream' del porfolio y se gestionen los recursos económicos de las iniciativas para cada cadena de valor.

Así mismo el PPM, puede complementarse utilizando las siguientes herramientas y prácticas:

- Acoplar el proceso de construcción de las soluciones a un esquema incremental, lo que permite evaluar el valor real que se entrega a la organización en cada interacción y por tanto se focaliza el uso de los recursos en lo que es prioritario.
- Herramientas como el Lean Business Case, permiten abordar las necesidades sin que se tengan la totalidad del detalle del alcance al inicio. Pero logrando cumplir con los compromisos acotado al producto mínimo viable (MVP)
- El PPM rige los ajustes y asignaciones presupuestarias de cada uno de los flujos de valor.
- También resultaría de gran beneficio usar el modelo de horizontes de crecimiento propuestos por [McKinsey](#). En la gestión del financiamiento de las cadenas de valor. Lo que garantiza un adecuado balance entre las demandas actuales del negocio y la

materialización de estrategia a futuro. [Siendo entonces una buena herramienta para balancear el PPM]

- Para brindar mayor transparencia y visibilidad, se puede implementar un sistema Kanban al nivel del portafolio para cada eje programático que permita dimensionar la demanda vs disponibilidad real de los equipos para asumir los pendientes, buscando limitar el trabajo aprobado y en curso (WIP), en concordancia con los feature y enablers que más aportan valor en el periodo para value stream.

En resumen la gestión del presupuesto del portafolio de Proyectos, requiere adecuar la forma tradicional de control de costos de los proyectos, centrándose en las asignaciones de recursos para los ejes programáticos que se definan, y sus distintas cadenas de valor. De forma acotada y sujeta a revisiones periódicas para validar la entrega de valor al negocio.

Lo anterior requiere acercar la toma de decisiones del presupuesto a nivel de los equipos con el objetivo de mantener un flujo continuo del trabajo en ejecución. El cual es priorizado en función generar un producto mínimo viable (MVP) que garantice la entrega de beneficios a la organización en el menor tiempo posible. Lo que implica facilitar las asignaciones de recursos económicos a las cadenas de valor que trabajan en su construcción del MVP.



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