

## **Gestión de Portafolio.**

### **Agile.**

La gestión de portafolio bajo enfoque ágil implica desarrollar nuevas capacidades en la organización. Siendo necesario, abordar una serie de iniciativas internas para habilitarlas de forma incremental y con ello establecer las bases necesarias que le permitan a la empresa ser cada vez más ágiles. En concordancia con su cultura organizacional y el contexto de cómo opera.

Un error frecuente en la adopción de estos nuevos esquemas obedece al hecho de pensar que con la sola implementación de un marco metodológico se producirá un cambio sostenible en el tiempo y escalable a toda la empresa. Que en muchos casos conlleva una desconexión; entre las necesidades reales de los clientes, el trabajo que es priorizado a nivel de los equipos y la estrategia que busca impulsar la alta dirección.

Lo anterior genera desmotivación de todos los involucrados en el proceso de transformación, dado que no se perciben mejoras sustanciales y significativas en el time to market. Que es uno de los objetivos principales puesto que el mercado actual demanda dar respuesta a las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible con productos calidad y generar valor a la organización.

En tal sentido con Lean & Agile Portfolio Management permite desarrollar un enfoque de gestión para ejecutar las iniciativas en alineación con la estrategia; apoyándose de herramientas y métodos Lean, los principios de ágil y el enfoque sistémico para analizar el contexto de la organización.

Se debe tener presente que la habilitación de esta nueva forma para gestionar el portafolio de iniciativas se basa en el desarrollo de capacidades a través de una evolución cultural y orgánica que permita que los cambios sean sostenibles en el tiempo para poder lograr los resultados esperados.

En tal sentido es indispensable que se entienda que la adopción de la gestión Lean & Agile del portafolio será un camino con grandes desafíos a recorrer, más que un objetivo a cumplir en un plazo específico.

Lo anterior conlleva a que la organización deba convivir con una estructura en evolución constante. Es decir que en el tránsito a construir y habilitar las nuevas capacidades se opera con una estructura híbrida en la que es necesario garantizar, que se cuente con una parte estable [La cual tiene claridad respecto a la estrategia corporativa a desarrollar y que funciona con modelos tradicionales] y otra parte que avance en la innovación; creando,

experimentando, midiendo y aprendiendo en torno a la construcción de flujos de entrega de valor a sus clientes.

De forma tal que la conexión entre esos dos mundos permitirá a la organización ser cada vez más ágiles. Abordando un proceso de cambio desde las unidades, luego a las divisiones y finalmente a nivel negocio. Siendo necesario crear bases sólidas a partir de ciertos pilares que favorecen el desarrollo y los resultados de éxito del proceso de transformación. (Ver imagen N°1)

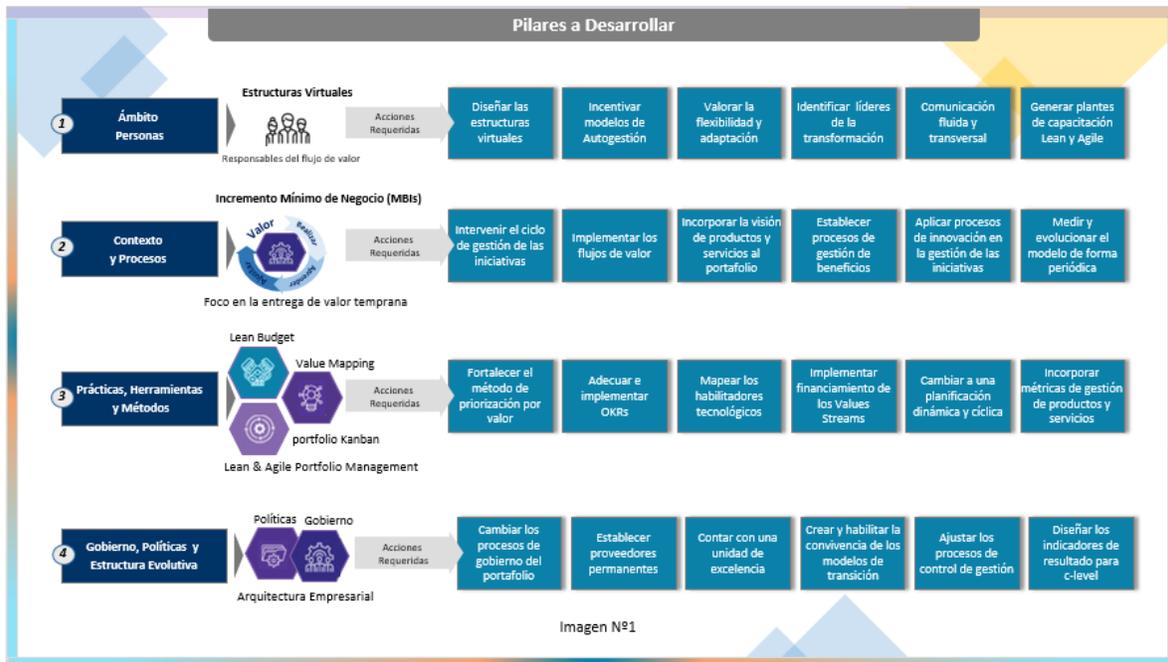


Imagen N°1.

Los pilares descritos en la imagen anterior serán los ejes sobre los cuales establecer iniciativas internas que permitan desarrollar y habilitar las nuevas capacidades requeridas por el modelo. A continuación, abordamos en detalle cada uno de estos.

### Personas

- Desarrollar un esquema colaborativo que integre la visión de los temas estratégicos del c-level con los planes de despliegue de productos y/o servicios de los responsables de las líneas de negocio o responsables de cada flujo de valor denominados en algunos marcos como Business Owner o Epic Owner, y el trabajo táctico priorizado por los equipos cross [Que conforman las Values Streams]
- Sustentar el modelo de gestión del portafolio Lean y Agile, sobre la construcción de una visión compartida por todas las personas involucradas, cuyo foco se debe centrar en crear valor desde el rol que cumplen en el value stream que a su vez

genera una aportación hacia un resultado de negocio que permite dar respuesta a las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible.

- Alinear los procesos de transformación de las unidades a equipos multidisciplinarios que funcionan en estructuras virtuales. Para lo cual podrían apoyarse con el modelo que se plantea en [la Brújula de Transformación de Brightline](#), y así incentivar la integración de los miembros a partir del desarrollo de una comunicación transparente e incorporando esquemas flexibles y sencillos de coordinación a nivel de los equipos.
- Utilizar un modelo operativo de ciclos cortos en el que las personas experimenten de forma rápida con foco a generar incrementos mínimos de negocio, los cuales después de estabilizarlos traduzcan su valor latente en beneficios reales a la organización. Apoyándose en una estructura de toma de decisiones rápidas acordes a la velocidad del ciclo.
- Incentivar los principios de la agilidad como base del desarrollo de las nuevas habilidades y capacidades a las personas según sus intereses.

#### Contexto y Procesos

- Intervenir el ciclo de gestión de las iniciativas. Dado que frecuentemente se centran los cambios a nivel de la ejecución haciendo uso de Scrum, Agile Devops, Kanban, Last Planner System, entre otros, pero no se avanza de igual forma con la parte que aborda la idea y su evaluación. La recomendación es incorporar procesos asociados a la innovación que se encarguen de determinar la mejor forma en el menor posible para atender la necesidad y se complementen con una estructura de revisión trimestral en el que se revisa la priorización; acorde a la realidad y contexto de la organización en ese momento con foco a tener un portafolio equilibrado.
- Medir y ajustar la operación ágil de las iniciativas en base a la experimentación y aprendizaje continuo.
- Diseñar e implementar [los flujos de entrega de valor](#) [End to end] que inicien y terminen en el cliente.
- Incorporar la visión de productos y servicios en la gestión de portafolio. Siendo recomendable usar métricas propias de la gestión de productos y servicios que permitan evaluar los resultados en términos de la aceptación de los clientes.
- Contar con procesos de [gestión de beneficios](#) dentro del modelo de gobierno de los programas y proyectos que hace parte del portafolio [Para hacer seguimiento al cumplimiento de las proyecciones definidas en los casos de negocio]

#### Prácticas, Herramientas y Métodos

- Definir e implementar esquemas de ponderación para selección de las iniciativas [Ósea un método de priorización por valor; cuyas variables y su peso deben ser

sancionadas por la alta dirección en base a los intereses de la organización y su visión estratégica]

- Tener en consideración las variables; estabilidad de los equipos, dominio de la tecnología y dependencias externas – internas como parte del modelo de ponderación
- Garantizar que toda iniciativa cuente con una hipótesis de beneficio a entregar y los mecanismos para medir dichos resultados [Case Study]
- Cambiar del esquema de planificación anual de iniciativas a un esquema de planificación dinámica y cíclica [Con horizontes de revisión trimestral, dado que en los entornos VUCA no tiene sentido tener proyecciones a muy largo plazo] que esté alineada a los flujos de valor y entrega de beneficios a la organización.
- Adecuar e implementar **OKRs** para despliegue de los focos de priorización acorde a la realidad de la empresa.
- Enlazar los resultados claves definidos en los OKR con las épicas que se convertirán en iniciativas organizacionales, siendo necesario identificar el habilitador tecnológico que la hará posible [Entendiendo que la suma de estos dos elementos permitan alcanzar cada resultado clave]
- Implementar un modelo de financiamiento en función de Values Streams. Se podría optar por Lean Budget que permite gestionar de manera más eficiente el presupuesto asignado a cada flujo de valor.
- Implementar el Portfolio 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.
- Estructurar el modelo de financiamiento de las iniciativas a desarrollar bajo el enfoque del presupuesto que fue asignado dentro del ciclo de trabajo y que será la base sobre la cual los equipos dispondrán de los recursos para operar a nivel táctico.
- Incorporar 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.

#### Gobierno, Políticas y Estructura Evolutiva

- Crear y Habilitar la convivencia entre el mundo jerárquico [Es decir estructura tradicional de las organizaciones] y redarquico [Que correspondería al modelo emergente que se basa en una estructura colaborativa y más plana que proponen los esquemas ágiles, que se traduce en estructuras virtuales que conforman los values streams]
- Desarrollar y habilitar los conectores que permitan generar sinergia requerida para que el modelo opere de forma eficiente utilizando enfoque sistémico.

- Garantizar que los indicadores de resultados de negocio y la gestión de beneficios hagan parte de los procesos de gobierno del portafolio.
- Definir políticas, controles de gestión, reglas y los procedimientos aplicables a la forma en que serán consumidos los presupuestos asignados a los flujos de valor
- Evaluar los procesos de compras y apuntar a desarrollar modalidad de contratos marco y permanentes con proveedores estratégicos apuntando hacer más expedito los plazos asociados a las adquisiciones y/o prestaciones de servicios
- Contar con una **unidad de excelencia** [Su denominación estará sujeta a libertad de la organización] que sea el ente facilitador para la coordinación del portafolio ágil, además de fomentar el uso de las nuevas prácticas. Así como también, de monitorear y aplicar mejora continua a los procesos.

En resumen, el desarrollo de estas nuevas capacidades debe entenderse como un camino a recorrer para adquirir madurez organizacional en la aplicación de dichas prácticas, siendo cada vez más ágiles en la gestión del portafolio a través de una evolución cultural y orgánica que permita que los cambios sean sostenibles en el tiempo (Ver Imagen N°2)

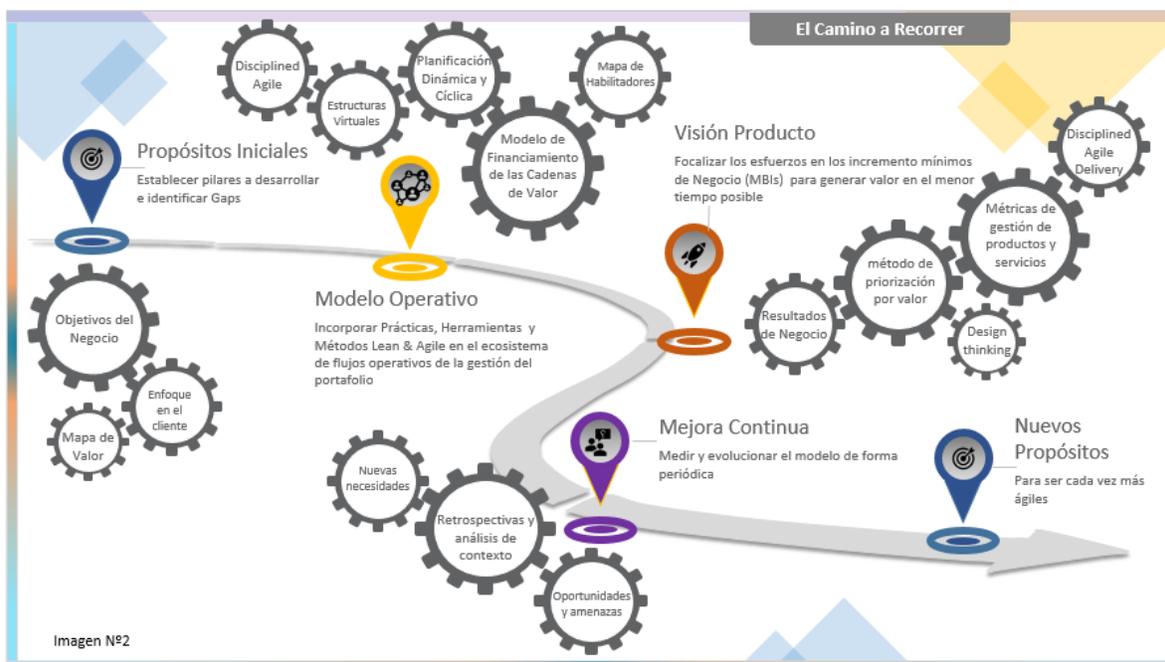


Imagen N°2



*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