

Gobierno Agile



¿Dónde se aplica Agile en la organización?

Una transformación ágil no ocurre de la noche a la mañana

Tener la ambición de cambiar a una forma de trabajo ágil no es suficiente. Descubrimos que CÓMO una organización aplica los principios y enfoques ágiles también es fundamental para el éxito de sus esfuerzos.

Normalmente vemos que TI toma la iniciativa en la transformación ágil

Hemos percibido la diferencia en la adopción ágil entre las funciones de TI y no TI dentro de la organización con TI tomando la iniciativa en la adopción de principios y enfoques ágiles.

Sin embargo, es cada vez más claro que los principios y enfoques ágiles ya no son simplemente una forma de trabajo de TI, y estamos viendo una amplia adopción en diferentes funciones de la organización.

... Pero Agile también se usa comúnmente fuera de TI

Hay una clara señal de que el la adopción de Agile ya no se usa exclusivamente en funciones TI; se está extendiendo a otras funciones comerciales de organizaciones. Sin embargo, el nivel de Agile que se aplica es diferente. Aunque hoy en día muchas organizaciones aplican principios ágiles en una escala más pequeña,

ágil a nivel empresarial se aplica con menos frecuencia, y más encuestados que trabajan en TI afirman que utilizan métodos escalados.

Agilidad Empresarial

A medida que las organizaciones se embarcan en el viaje de transformarse hacia una forma de trabajo ágil, normalmente vemos que los marcos como SAFe, LeSS, Nexus, etc. se utilizan a medida que la transformación crece en complejidad, escalando de pilotos más pequeños a eventualmente Agile en la empresa. -nivel.

Estos marcos ayudan a las organizaciones a aplicar métodos ágiles con más de uno o unos pocos equipos, y permiten trabajar juntos a nivel de cartera en muchos departamentos.

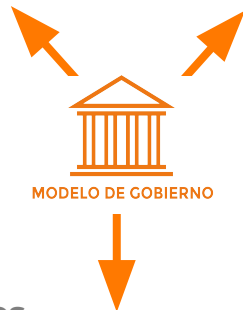
Implementación de una alineación estrategia y ejecución

1 | Agenda Única de la Función

Una cartera de proyectos y actividades única para todo la Función.

La Estrategia alineada con la entrega y construida en base a una Agenda única, visible y priorizada.

Gestionando a través de un proceso orientado a mejorar la asignación de los recursos económicos y humanos escasos a aquellas prioridades estratégicas que tendrán mayor impacto.



2 | Agile

Conjunto de metodologías que permiten desarrollar soluciones de forma ágil y eficiente en un entorno cambiante.

Mejora temprana y continua del valor:
Planificar - Hacer - Revisar - Adaptar

Foco en las personas y mejor coordinación de equipos que nos permite mejorar la productividad, transversalidad, liquidez, calidad, comunicación y entrega de valor con mejor “time to market”

3 | Ciclos Trimestrales

Priorizar, planificar y ejecutar todo el portfolio, reunidos en un único ejercicio de planificación trimestral y apoyados en metodologías Ágiles.

Acelerar la ejecución de proyectos y actividades alineados con las prioridades estratégicas de la Función.

Mejorar el time-to-market y los resultados finales a través de un mejor seguimiento.

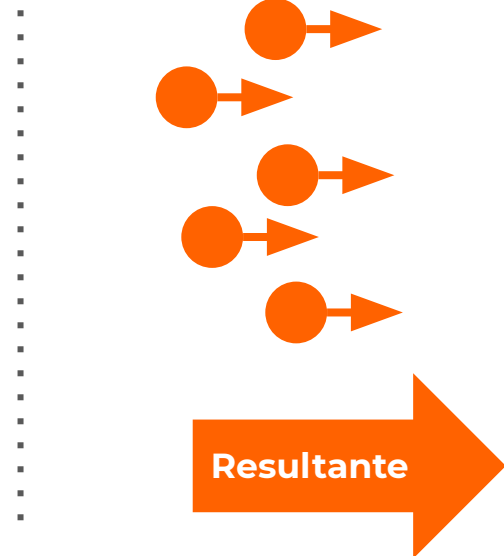
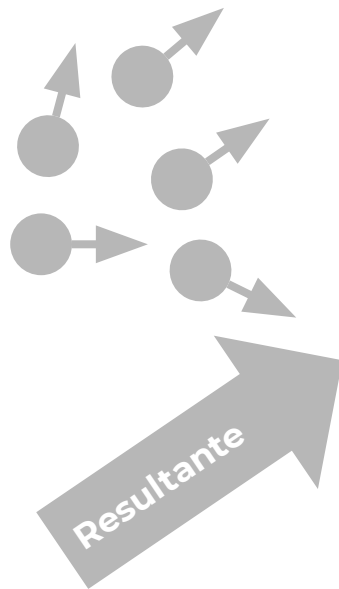
Dotación de personal adecuada.

¿Qué perseguimos?

El Modelo de Gobierno, **es una metodología de trabajo**, no una solución en sí.

Está orientado a proveer las **estructuras que unen los procesos, presupuestos, recursos e información con las estrategias y los objetivos de la organización.**

El Modelo de Gobierno permite establecer **prioridades**, asignar **recursos** y permitir una **planificación** y un **seguimiento**.



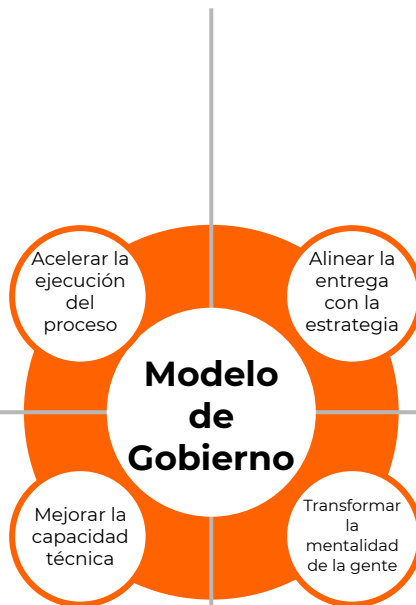
Adoptamos un enfoque de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba

Convertirse en ágil se logra alineando la entrega con la estrategia, mejorando la capacidad técnica, transformando la mentalidad de su gente y acelerando la ejecución del proceso.

Aquí hay algunas consideraciones para ayudarlo a alcanzar cada objetivo:

- Cree ciclos de lanzamiento cortos, demostraciones frecuentes y participación empresarial continua
- Actualizar el proceso de gestión de cambios y defectos para alinearlos con el mantenimiento de la cartera de productos.
- Permitir el aprendizaje continuo mediante "inspeccionar y adaptar" para garantizar que se incorporen las lecciones aprendidas
- Acordar un enfoque para la entrega ágil de proyectos y determinar que se sigan las medidas correctas relacionadas con los valores y principios ágiles.

- Construya equipos multifuncionales, autoorganizados, totalmente comprometidos y motivados
- Mejorar el compromiso de los empleados al proporcionar autonomía, misión y propósito y minimizar las limitaciones.
- Invertir en coaching para desarrollar la mentalidad ágil y proporcionar formación continua sobre métodos y prácticas.
- Fomentar una cultura de colaboración y comunicación abiertas



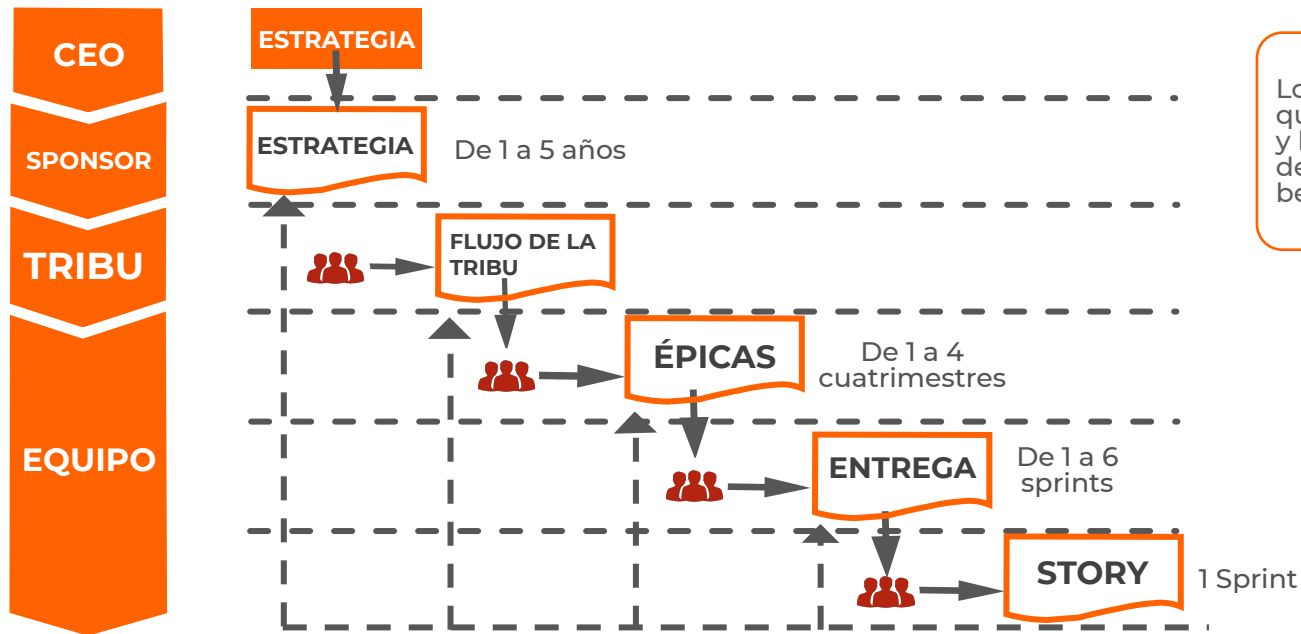
- Priorizar productos y proyectos basados en el valor comercial en alineación con la estrategia organizacional
- Descentralizar la toma de decisiones para reducir las demoras y lograr una entrega de valor rápida
- Brindar mayor visibilidad a través del monitoreo periódico de gráficos de velocidad y burndown para evaluar el riesgo de entrega.
- Minimice el riesgo mediante demostraciones frecuentes y fomente la retroalimentación de las partes interesadas
- Capacite al propietario del producto para que tome la decisión de ir o no en cada lanzamiento de producto.

- Elimine las barreras a la productividad del desarrollo aplicando más rigor en torno a la automatización, el control de fuentes y el aprovisionamiento.
- Impulsar el proceso de integración continua de cambios de código de equipos ágiles en entornos basados en código compartido
- Mejore la calidad mediante revisiones de código automatizadas y refactorización.
- Aproveche las herramientas ágiles para la gestión, el soporte, la colaboración y la generación de informes de forma transparente y eficiente.

Alineamiento: de la estrategia al valor

Nivel de gestión

Niveles de tareas por gestionar (artefactos)

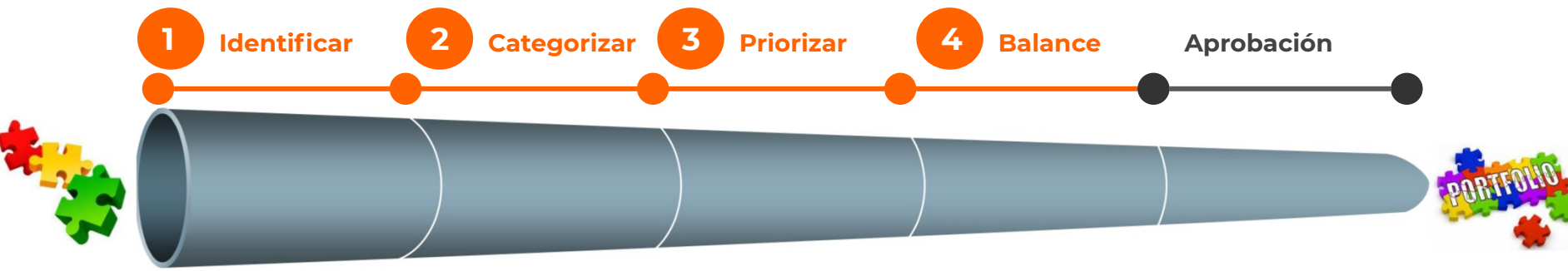


Los temas representan un área que apoya la visión estratégica y los objetivos propios definidos: inversiones, beneficios, KPI y hoja de ruta

Un tema se divide en múltiples épicas. En la realización se orquestan múltiples equipos.

Cada nivel de gestión puede descomponerse con mayor autonomía y con ello definir mejor el enfoque de implementación y el método para ejecutar la tarea asignada.

El proceso anual del establecimiento de prioridades y alineación en la organización



Descripción	<ul style="list-style-type: none">• Recopilar los objetivos estratégicos regionales• Identificar temas y objetivos de cambio estratégicos en la organización• Evaluar programas de cambio nuevos o existentes	<ul style="list-style-type: none">• Organizar programas de cambio en categorías / temas basados en objetivos estratégicos• Definir objetivos, KPI y metas por tema / categoría• Identificar brechas potenciales	<ul style="list-style-type: none">• Clasifique y seleccione iniciativas dentro de cada categoría según:<ul style="list-style-type: none">- Métricas financieras- Importancia estratégica- Viabilidad / riesgos	<p>Compruebe si la lista de prioridades sigue siendo óptima después de evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none">→ Interdependencias→ Impacto en todas las categorías→ Madurez→ Limitaciones de recursos <p>Vuelva a equilibrar según sea necesario para lograr los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Definir la cartera general, el presupuesto de alto nivel y el plan de ejecución• Presentar y recibir aprobación por grupo• Guía de cartera en cascada para dominios / funciones
-------------	--	--	---	---	--

Proceso de establecimiento de las prioridades del portfolio

Objetivos

Proceso a alto nivel

En toda la organización (ExCo, TO, Corporate strategy)

- Identificación de prioridades / temas, KPI y objetivos estratégicos de transformación e inversión estratégica de toda la organización
- Identificación de disparadores estratégicos para nuevos programas.
- Optimización de la cartera de cambios frente a objetivos
- Asignación de presupuestos y objetivos de cambio a programas y dominios globales (expertos / funciones)
- Comunicación trimestral de prioridades "pre-QBR"

Programas globales

- Alineación de los KPI y las metas del programa con los objetivos de transformación global
- Alineación de iniciativas de dominio
- Ejecución para cumplir los objetivos del programa

Dominio (Función)

- Alineación con objetivos, KPI y metas de toda la organización
- Identificación de prioridades / temas estratégicos de inversión y transformación, KPI y objetivos.
- Asignación del presupuesto de cambio local a iniciativas funcionales.
- Recalibración de cartera a 90 días

Iniciativas (de programas estratégicos)

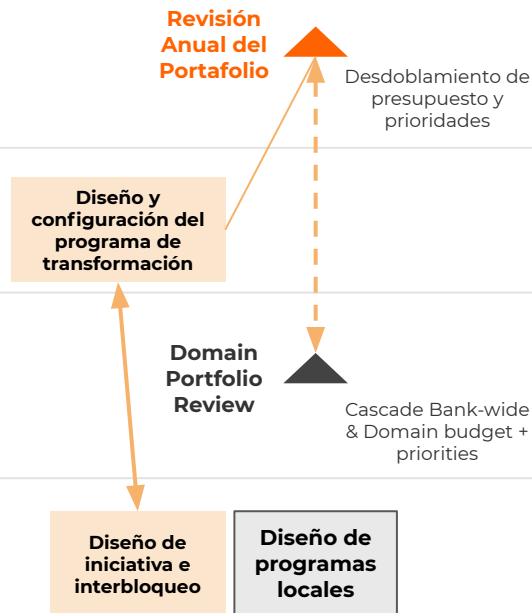
- Alineación de los KPI y objetivos del programa con los objetivos de transformación del dominio
- Calificación de casos comerciales locales
- Ejecución para cumplir los objetivos del programa

Programas locales

Cambios locales

- Alineación de la cartera de cambio local con las prioridades globales si es necesario

Establecimiento de prioridades



Desdoblamiento de presupuesto y prioridades

Cascade Bank-wide & Domain budget + priorities

Ciclo de Entrega 90-Días

Revisiones trimestrales

Q'ly Portfolio

Orientación Pre-QBR

Local Portfolio

Pre-QBR guidance

Implementación del proceso de producto (PPR) en formato 'Gated'

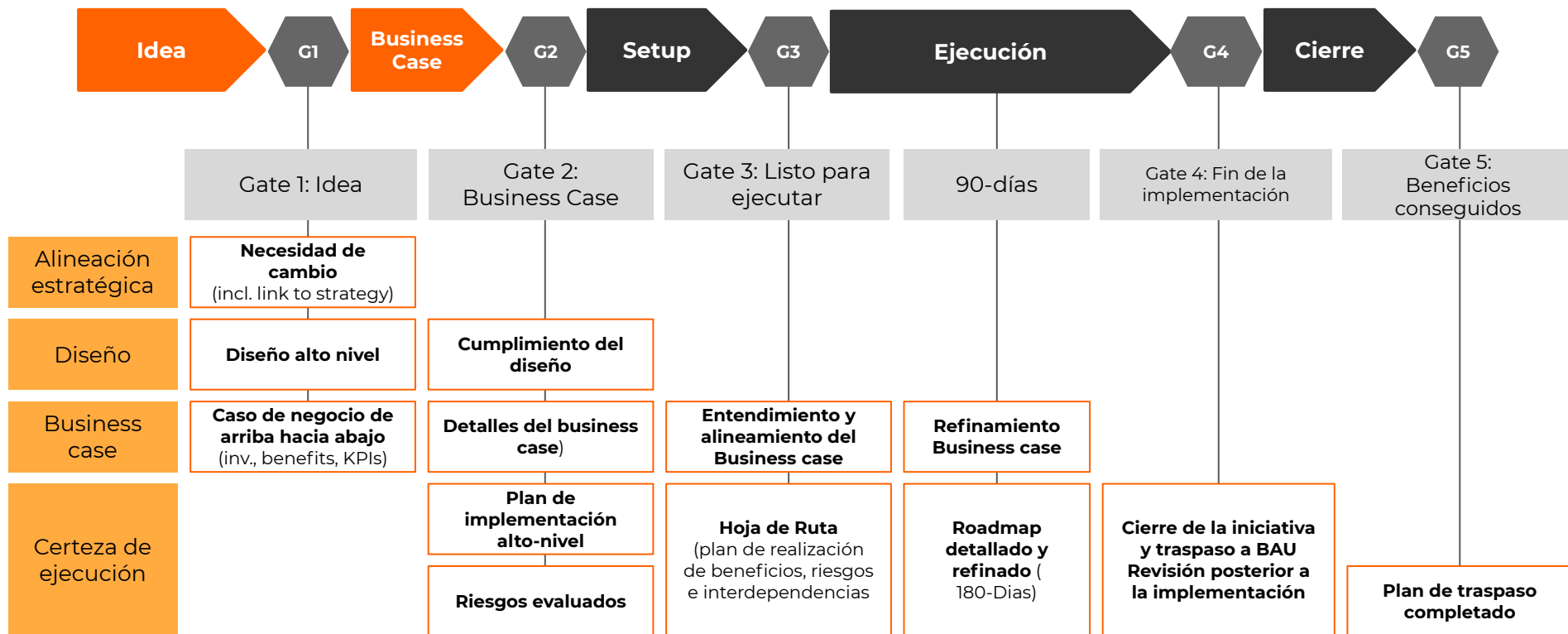
Crea **transparencia al máximo nivel de la organización**, para habilitar la ejecución estratégica, optimización y planificación entre programas y una gestión proactiva de riesgos y problemas

Define la forma **estándar de trabajo** y un **proceso claramente estructurado** para facilitar la colaboración entre programas y la gestión de interdependencia entre funciones, que siempre existirán

Consolida las **mejores prácticas** para lograr la alineación estratégica, la garantía de diseño y la convergencia, y la optimización del rendimiento financiero y de entrega.

Admite diferentes **metodologías de entrega** y permite flexibilidad para adaptar los requisitos a las necesidades individuales del programa

El proceso de producto 'Gated' (PPR) entrega **en cinco puntos una estandarización enfocada a valor y mejora continua**



Reporting - el modelo para la toma de decisiones y resolución de impedimentos

***Reporting para medir progreso, hitos,
entregas de valor y facilitación de la
toma de decisiones***

Desarrollo **insight in progress/seguimiento** de transformación y programas

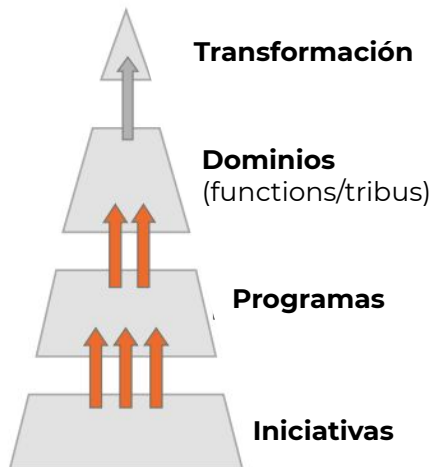
Habilita a los Senior Managers (ExCo and TO) a tomar decisiones, resolver impedimentos y dar contexto cuanto sea necesario & give direction to the transformation where necessary, facilitates

Define los datos y métricas necesarias para los portfolio teams

Establece un calendario coherente y alineado de todo el Banco para recopilar información, para facilitar la alineación entre dominios/tribus

Se asegura del - **menos es más** - alineamiento entre gobierno y toma de decisiones

Métricas - Tres categorías de métricas serán necesarias



Alineamiento estratégico		
Financieros	KPIs de Transformación	Roadmap de entrega
Resumen financiero de la organización frente al plan €	Progreso vs KPI clave de transformación vinculados a impactos estratégicos	Entrega agregada y estado de riesgo frente al plan
Resumen financiero vs plan por dominio €	KPI de transformación por dominio vs plan	Entrega agregada y estado de riesgo por dominio vs plan
Resumen financiero vs plan por programa clave €	KPI clave del programa frente al plan	Hoja de ruta del programa vs plan
Finanzas por iniciativa clave vs plan €	KPI de la iniciativa clave frente al plan	Hoja de ruta de la iniciativa vs plan

Información y apoyo a la toma de decisiones para las partes interesadas

- Gobernanza de transformación
- Sala Obeya
- Alineación con la gobernanza BAU / MTP

Tipos de celebraciones que fomentamos

Gobierno, en las que se tomará la decisión de abordar determinados trabajos en base a la estrategia de la organización. Para ello previamente se analizarán los trabajos, se priorizan y se planificaran.

Estrategia Trimestral, en las que se revisará el trabajo realizado, el valor alcanzado y restante, y si es necesario se re-planificará.



Modelo de Gobierno

Coordinación, en las que se alinearán los objetivos de la función y se trabajará sobre la estrategia y políticas de la Función.

Ejecución, en las que los equipos encargados de la entrega se coordinan para obtener los mejores resultados posibles.

Ceremonias de Priorización y Planificación

Gobierno

1 Reunión
Estrategia
Portfolio
(PSM)

2 Planificación
Propuesta de
Portafolio(PPP)

3 Aprobación
Propuesta de
Portfolio

Objetivo/s

- Revisión estrategia y priorización de la Función.
Establecimiento de directrices y planes de acción.
- Impulso y seguimiento de la actividad de negocio, iniciativas, actividades y proyectos a ejecutar.
- Planificación de, actividades y proyectos.
Roadmap y disposición a participar en el ciclo con planificación y ejecución.
- Han de aprobarse los fondos y asignación para el próximo trimestre en parte transformación.
Alocación única anual a transformación única en el organización.

Participantes

- Responsable de la Función, Responsable Estrategia, Responsable Disciplinas, Core Tribe Lead y Transformation Tribe Lead.
- Responsable de la Función, Responsable Estrategia, Responsable Disciplinas, Core Tribe Lead, Transformation Tribe Lead.
- Responsable de la Función, Responsable Estrategia, Responsable Disciplinas, Core Tribe Lead, Transformation Tribe Lead.

Periodicidad

- Trimestral
8 horas máx
- Trimestral
8 horas máx
- Trimestral
8 horas máx

Reuniones de Revisión y re-Planificación

QBR

4 Demo

5 Status Review

6 Retrospectiva

7 Pre-work

Objetivo/s

- Se comparten y se hacen visibles los resultados del QBR que se cierra por parte de las actividades y proyectos realizados.
- Se realiza una revisión del progreso y de los posibles impedimentos que aparezcan a nivel de actividades y proyectos en ejecución así como de posibles incorporaciones de actividades o proyectos a la agenda única futura.
- Revisión del proceso de mejora continua. Lecciones aprendidas, puntos a mejorar y mejoras a realizar.
- Se identifican las actividades y proyectos candidatos a entrar, así como dependencias, miembros de equipo, KPIs que falten, áreas involucradas, stakeholders, implicaciones, dudas y problemas para la próxima agenda de trabajo.

Participantes

- Responsable de la Función, Responsable Estrategia, RD, Core Tribe Lead y Transformation Tribe Lead.
- Responsable Estrategia, RD, Core Tribe Lead y Transformation Tribe Lead.
- RD, Core Tribe Lead y Transformation Tribe Lead.
- RD, Core Tribe Lead y Transformation Tribe Lead.

Periodicidad

- Trimestral
8 horas máx
- Mensual
2 horas máx.
- Trimestral
6 horas máx
- Mensual
2 horas máx.

Reuniones de Coordinación

Coordinación

8 Reunión de Disciplina

- Comunicación de estrategia, políticas, directrices y criterios.
- Seguimiento e impulso de las disciplinas alineadas con la estrategia, proyectos y actividades definidas. Nuevas oportunidades y feedback

Participantes

- RD y DLs.

Periodicidad

- Mensual
3 horas máx

9 Operativa Proyectos Transformación

- Presentación de proyectos nuevos, seguimiento de la actividad realizada en el periodo anterior.
- Planificación de proyectos del periodo, refinamiento y asignación de recursos y revisión de KPIs.

- RD y Transformation Tribe Lead.

- Mensual
2 horas máx

10 Operativa Actividades Core

- Presentación de actividades nuevas, seguimiento de la actividad realizada en el periodo anterior.
- Planificación de actividad del periodo, refinamiento y asignación de recursos y revisión de KPIs.

- RD y Core Tribe Lead.

- Mensual
2 horas máx

Reuniones de Revisión y re-Planificación

Ejecución

11 Daily Meeting

- Coordinación diaria de trabajo a nivel de actividad o proyecto.

- Responsable de proyecto / actividad y equipo.

- Trimestral
8 horas máx.

12 Replenishment Meeting

- Revisión de la planificación e ideas a incorporar para la adecuación del flujo.

- Responsable de proyecto / actividad y equipo.

- Mensual
2 horas máx.

13 Review Meeting

- Revisión de objetivos y revisión del trabajo desarrollado a nivel de actividad / proyecto.

- Responsable de proyecto / actividad y equipo.

- Trimestral
6 horas máx.

14 Retrospectiva

- Revisión del proceso de Mejora continua. Lecciones aprendidas, puntos a mejorar y mejoras a realizar.

- TTL, CTL, Responsables proyectos / actividades y equipo.

- Mensual
2 horas máx.

¿Cómo podemos ayudar?

Lograr el valor total de un modelo de gobernanza requiere una planificación continua y un compromiso con el aseguramiento y los controles integrados y proactivos como parte de una transformación ágil.

KAIRÓS

¿Cómo podemos ayudar?

Brindar capacitación ágil fundamental y avanzada

Desarrollar marcos de control para un Portafolio Ágil

Brindar consultoría ágil para la creación de un Gobierno ágil

Realizar evaluaciones de madurez ágil a equipo y organización

Soporte a controlar las funciones de la organización y equipos

Realizar evaluaciones de riesgos de programas / productos

Brindar entrenamiento continuo

Modelo de creación de estrategia periódica (anual, trimestral, mensual, quincenal)

Prácticas de ideación y solución de problemas