

INAP

ISSN 3008-9298

Notas Breves

Gestión pública, metodologías ágiles y trabajo en equipo

Matías Panaccio

Año 2 | N.º 18



**Ministerio de Desregulación
y Transformación del Estado**
República Argentina

Gestión pública, metodologías ágiles y trabajo en equipo

por Matías Panaccio

En esta nota se sintetizan las principales características del modelo de gestión de proyectos conocido como «metodologías ágiles» en general, y las estrategias *scrum* y *kanban* en particular, a partir de la disertación sobre «Metodologías ágiles y trabajo en equipo» de la doctora en Ciencia Política Gisela Signorelli y la licenciada en Ciencia Política Yamila Fain, especialistas de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), en el marco del Ciclo de Conferencias INAP.

Las expertas reflexionan sobre el enfoque de las metodologías ágiles en contraposición al método tradicional para la gestión de proyectos que las disertantes denominan «modelo lineal», de fuerte raigambre en las prácticas habituales en el sector público. El principal punto de comparación son los plazos largos del modelo tradicional para entregar resultados frente a las breves iteraciones con soluciones intermedias que proponen las metodologías ágiles.

En un contexto que, según la academia, se caracteriza como volátil, incierto, cambiante y ambiguo (VICA), las metodologías ágiles se presentan como una alternativa que ofrece flexibilidad y promueve la innovación en la gestión pública.

El dinamismo que caracteriza a las sociedades contemporáneas interpela la vida institucional de las organizaciones públicas y privadas. Todas debieron adoptar modalidades de evaluación de sus propias prácticas —que desplegaron con mayor o menor capacidad de lectura de su propio tiempo histórico y con resultados dispersos—, ya sea de manera reactiva, como estrategia integral de mejora continua o como agenda de innovación. De ese paradigma reflexivo nacieron las metodologías ágiles, temática de la conferencia dictada por las especialistas de la UNR.

La gestión pública argentina, heredera del modelo burocrático weberiano, se caracteriza por gestionar proyectos en un sistema regulatorio diseñado para garantizar la transparencia de sus procesos y la disminución del riesgo, andamiada sobre un marco de rigidez presupuestaria y una tradición de prácticas de ejecución de acciones signadas por cambios periódicos de autoridades. Este esquema favoreció la conformación de equipos regidos por dinámicas laborales de silos, es decir, ultraespecializados en las estrategias de abordaje de una temática, con escaso volumen de interacción con otras áreas conformadas por grupos de expertos en problemáticas diferentes, con quienes solo coincidían en el enfoque

de abstracción procedimental. Este funcionamiento de coexistencia paralela erigía en cada caso un nuevo silo.

El monopolio de la gestión lineal de proyectos entró en crisis primero en la esfera privada y el giro se verificó con especial énfasis en la industria del software: se volvió icónica la cultura material de las oficinas de las firmas emblemáticas del sector que, con sus puf, sus salones de juegos, sus «anticódigos» de vestimenta y su política de horarios flexibles, sintetizaban un espíritu de trabajo drásticamente novedoso para el momento de su irrupción. Este espíritu se ponía de manifiesto en el perfil de sus reuniones, sus rutinas, sus rituales y sus tiempos de concentración y descansos, que para entonces eran disruptivos.

La profundidad de las transformaciones sociales de las últimas décadas puso en la mira a la política de gestión de proyectos del sector público. Las exigencias de los términos de intercambio actuales entre la ciudadanía y las estructuras estatales consideran anacrónicos los plazos de aquellas intervenciones cuyas especificidades permitirían un rediseño alejado de la rigidez del enfoque lineal. Las metodologías ágiles, cualquiera sea la modalidad que se estudie o implemente, trabajan sobre un postulado central que sostiene que los proyectos se ejecutan en breves circuitos de producción y seguimiento (iteraciones) con entregables intermedios y ajustes oportunos.

Signorelli y Fain presentaron las variantes *kanban* y *scrum*. La primera, desarrollada por Toyota bajo criterios de una política de manejo de *stocks just in time*, apunta a reducir acumulaciones de insumos y productos finales, con impacto directo en el cuadro de costos. La segunda constituye una modalidad de trabajo en equipo que, entre otros incisos, supone la división de tres roles (*product owner*, *scrum master* y equipo *scrum*); reglas concretas para que una periodicidad religiosamente fija de las reuniones laborales promueva encuentros breves, pero productivos; protocolos de alertas tempranas; y una política de comunicación intensa para que cada integrante del grupo conozca en tiempo real tanto el progreso de sus colegas como los obstáculos existentes o potenciales que comprometan alguno de los vértices de la tríada que define el alcance del proyecto. Esto es, presupuesto, tiempos y resultados finales.

Siguiendo a las expositoras, en un contexto global que día a día se propone resaltar cada idea del acrónimo VICA, las metodologías ágiles ofrecen a los equipos de trabajo que gestionan proyectos de características internas plausibles de adoptarlas, una alternativa de acción flexible que ofrece ciclos de vida desplegados en intervalos con resultados intermedios precisos en todos ellos. Aplicadas en la Administración Pública, este criterio de adaptabilidad puede traducirse en políticas públicas continuas en escenarios de alteraciones estructurales significativas.



**Secretaría de Transformación
del Estado y Función Pública**

Ministerio de Desregulación
y Transformación del Estado

**Subsecretaría de Desarrollo y
Modernización del Empleo Público**