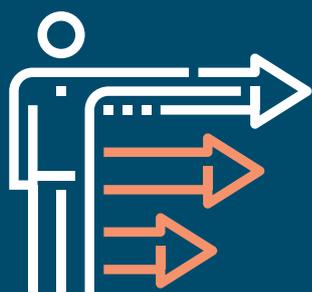


Desarrollo Ágil en la Administración



DOCUMENTO DE CONCLUSIONES
Mayo 2019

OBSERVATORIO
SECTOR PÚBLICO
IECISA



Introducción

El **Observatorio del Sector Público (OSPI¹)** es un centro de recogida de buenas prácticas y de estudio de iniciativas, principalmente internacionales, que se llevan a cabo en las Administraciones Públicas y que, al tiempo, sirve como laboratorio de elaboración de propuestas de valor con vistas a su posible implementación en los distintos niveles de la administración española.

Este Observatorio se nutre de la colaboración externa mediante la organización de foros en los que representantes de administraciones públicas y empresa privada abordan temas específicos de negocio, referidos a sectores como turismo, transporte o sanidad, así como cuestiones más tecnológicas. Tal es el caso del presente documento, que resume las conclusiones del último encuentro del Observatorio sobre Desarrollo Ágil en la Administración, y que ha contado con la participación de:

- **Concepción García Diéguez**, Subdirectora General de Servicios y Gestión de Aplicaciones de Madrid Digital.
- **Montaña Merchán Arribas**, Consejera Técnica de la Secretaría General de Administración Digital -SGAD-.
- **Rocío Montalbán Carrasco**, Directora de la División TIC del Ministerio de Justicia.
- **Andrés Pastor Bermúdez**, Gerente Adjunto de Gerencia de Informática de la Seguridad Social -GISS- y vicepresidente de la asociación ASTIC.
- **Francisco Ruiz González**, Catedrático de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- **Giuseppe Satriani**, Consultor senior y Desarrollo de negocio en Tecnalía R&I.
- **Mar Bas**, Directora de la Unidad de Negocio de Desarrollo en IECISA.
- **José Manuel Rodríguez**, Responsable Línea de Negocio de Outsourcing en IECISA.

Moderado por **Víctor M. Izquierdo**, Presidente del Observatorio del Sector Público de IECISA.

¹ <https://www.ospi.es>

Resumen ejecutivo

El presente informe pretende contribuir a aportar ideas sobre la viabilidad práctica de aplicar los principios de las metodologías de desarrollo ágil en las Administraciones Públicas, así como a identificar palancas y barreras a superar para llevar a cabo su implantación exitosa.

Unos principios basados en el Manifiesto ágil² surgido en la década de los noventa y publicado en 2001 a los que la tecnología ha llegado de manera natural, opinan los expertos, con unos beneficios claros, aunque con dificultades inherentes a la propia metodología, que en ocasiones dificultan su encaje en las rígidas estructuras de determinadas organizaciones públicas.

Cuestiones como "*¿Podemos introducir principios ágiles en organizaciones que no son ágiles?*", "*¿Cómo encajar este modelo en la normativa de contratación del sector público?*" "*¿Estas metodologías son más aplicables en proyectos de corta duración o a grandes proyectos?*" ... Estos fueron algunos de los puntos que vertebraron el debate, celebrado en Madrid, sobre **Desarrollo ágil en la Administración** y a los que los invitados intentaron dar respuesta, además de compartir experiencias de sus respectivos organismos y plantear propuestas de futuro.

La jornada se organizó en cuatro bloques. El primero de ellos, dedicado al **Concepto de Agilidad**³, trató cuestiones introductorias referidas a la propia definición de Agilidad -o agilismo-. "*¿En qué consiste? ¿Qué novedades aporta? ¿Qué riesgos conlleva?*"

El segundo bloque se centró en la **Organización del Desarrollo Ágil**, poniendo el foco en los nuevos roles profesionales que surgen, en la forma de abordar las relaciones TI-Negocio y en temas de formación, cuestión fundamental, considerando la importancia de los equipos de trabajo autogestionados y multidisciplinares que caracterizan a estas metodologías.

Una vez establecidas las bases se abordó la **Adaptación del Desarrollo ágil al entorno de la Administración Pública**. "*¿Tiene cabida?*" Los expertos creen que sí, aunque, coinciden, con dificultades. "*¿Para qué tipo de proyectos? ¿Su aplicación precisa, necesariamente, de una administración ágil?*"

En este punto se aborda un factor primordial, la **Contratación pública**. "*¿Qué posibilidades ofrece el marco legal de introducir este modelo de desarrollo ágil en los pliegos de condiciones? ¿Es incompatible el desarrollo ágil con los requisitos de contratación de los organismos públicos?*" Coinciden todos en que su encaje, aunque posible, es difícil y abogan por lograr contratos más flexibles y abiertos, ya que los marcos actuales de contratación resultan excesivamente rígidos a la hora de encajar los proyectos de desarrollo, lo que en ocasiones conduce a estimaciones alejadas de la realidad.

Una rigidez, por cierto, muy alejada de las nuevas formas de trabajar, que ganan cada vez más importancia en sectores diversos, en un contexto como el actual, de continua innovación, donde es básico ganar agilidad.

Aún queda mucho espacio para avanzar, coinciden finalmente los panelistas en el último bloque, referido a las **Conclusiones de la jornada**.

² <http://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>

³ Agilidad / Agilismo. Relativo a Metodologías Agile

Concepto de Agilidad

Los temas surgidos en este primer bloque, más conceptual, toman como punto de partida el ámbito al que aplicamos la agilidad. Es decir, actualmente no se trata únicamente de la aplicación de estas metodologías a un desarrollo de software, sino que el escenario de aplicación, opinan los expertos, se ha vuelto más complejo y se puede aplicar, por ejemplo, a un servicio que no sea de carácter informático, el cual a su vez se puede descomponer en microservicios.

Otro aspecto que se aborda es el de la problemática que deriva de la aplicación de metodologías tradicionales de la ingeniería del software, en las que un proyecto se planifica de principio a fin y pasa por sucesivas fases de análisis, desarrollo, entrega y pruebas, durante las cuales *"pueden transcurrir plazos de seis meses, o más, hasta que al cliente se le entregan los resultados de las primeras pruebas"*.

“Ya no es posible contar con unos requisitos bien definidos desde el inicio”

Sin embargo, la rápida evolución tecnológica actual y las adaptaciones a eventuales desarrollos normativos, imposibilitan, de entrada, definir los requerimientos de un proyecto de una manera inmutable. *"Ya no es posible contar con unos requisitos bien definidos desde el inicio"*, afirma uno de los invitados. *"Los requerimientos cambian, y es aquí donde entran en juego las bondades de los principios de la agilidad, que marca entregas por semanas, se basa en sprints muy cortos y limitados en el tiempo -2 a 3 semanas- en los que se realizan todas las fases, por lo que el cliente participa de los avances conseguidos y se retroalimenta el siguiente sprint"*.

Frente a un modelo rígido y definido de principio a fin, las metodologías ágiles han llegado de manera natural y, coinciden todos, aportan más en términos de una nueva filosofía de trabajo, de un cambio de mentalidad, que como un nuevo método de desarrollo de software.

En este punto del encuentro se pone el foco en cómo la metodología tradicional choca con las exigencias a la Administración actual, con demandas de inmediatez y proyectos definidos inicialmente con poco detalle, aunque, por otro lado, la propia Administración pone trabas al logro de este objetivo de rapidez con complicados procedimientos de contratación.

No obstante, comprobamos con la experiencia de los reunidos en este debate, que la Administración poco a poco se va adaptando. Sirva de ejemplo el proyecto del Registro de Actos de Última Voluntades del Ministerio de Justicia, con un plazo de dos años para su desarrollo, en el que sí se realizó un trabajo en agilidad, aunque, matizan, *"no al cien por cien, pero sí en algunos aspectos tales como el modelo de gestión, o la interacción con el usuario y con el equipo de sistemas, entre otros"*.

Se necesita un cambio de mentalidad, teniendo en cuenta que Agile no sólo es aplicable al campo de la tecnología de la información, sino que es un método de gestión válido para

³ <http://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>

otras muchas áreas. De ello es un ejemplo la última edición del informe REINA de la SGAD -Secretaría General de Administración Digital-, elaborado utilizando metodología *Agile*.

Asimismo, comentan que son varias las iniciativas internacionales surgidas para aplicar agilidad a la toma de decisiones en el contexto corporativo, como herramienta para decidir y priorizar. No sólo a nivel de gobierno de las organizaciones, también de gestión. Y la filosofía es la misma, añaden, aunque el nombre de la metodología cambie, ya sea Scrum, Lean Management, o DevOps. Todos señalan la necesidad de abrir el foco y no centrar estas metodologías únicamente en desarrollo de software.

Acercas de la relación de las metodologías ágiles con otras áreas no específicamente TI surge un concepto, que uno de los expertos califica de "*constraintivo*", implícito en Agile, referido a la minimización del trabajo en curso para ganar en rapidez, un discurso disruptivo para muchas áreas directivas "*más enfocadas en maximizar la cantidad de tareas ejecutadas*". Aspecto que de nuevo subraya el cambio de mentalidad que implica un concepto embebido en Scrum⁴, en el que cada *sprint*, cada entrega semanal, obliga a enfocarse en un determinado ámbito para ganar en agilidad.

Concluye este primer bloque introductorio con una constatación: a pesar de todas las dificultades, la Administración Pública también ha llegado a esta forma de trabajar, en la que cada vez prima más poder corregir a tiempo, concentrar los esfuerzos en diferentes hitos y lograr un producto que aporte (más) valor. Las nuevas metodologías ágiles impulsan estas mejoras y simplifican los procesos. Cómo lo consiguen es objeto de debate en el segundo eje del presente informe.

⁴ Scrum es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. Estas prácticas se apoyan unas a otras y su selección tiene origen en un estudio de la manera de trabajar de equipos altamente productivos. <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>

Organización del desarrollo ágil

Retomamos el Manifiesto Ágil recordando algunos puntos relacionados con la organización del desarrollo ágil. Uno de ellos se refiere a la autogestión de los equipos. *"Si bien debe existir una figura que monitorice los equipos de trabajo, éstos deben ser capaces de organizarse por sí mismos. El exceso de jerarquías crea dependencia entre los colaboradores"*.

Otros principios que podemos mencionar en este punto son *"Trabajo cercano. Los líderes de los proyectos deben ejercer su labor en el mismo terreno donde tienen lugar las tareas y no desde los despachos"* y *"Conversación cara a cara. El gestor responsable debe comunicar de forma eficaz sus mensajes, mejor si se hace de forma presencial. Se recomiendan reuniones periódicas tanto con el cliente como con sus colaboradores."*

“Las necesarias relaciones Negocio-TI, clave en el éxito de un proyecto”

Son muchas las aportaciones de los expertos sobre estas cuestiones, la primera referida a las relaciones TI-Negocio, *"muy necesarias"*, apostilla uno de los expertos, ya que, añade, *"los proyectos que mejor han funcionado han sido aquellos en los que Negocio y TI se han integrado en un equipo multidisciplinar"*. Y añaden que el rol de la gestión no debe ser informático, sino de negocio. La implicación del responsable del negocio no es que sea fundamental, es imprescindible.

"¿Existen en la Administración los perfiles para desempeñar los roles definidos en la metodología Scrum?" plantea el moderador a los panelistas. En principio, la respuesta es positiva, pero con situaciones diferentes en cada organización. El *Product Owner* es el rol central del proyecto, representa al cliente, por lo que la Administración nunca debería subcontratar este rol. Este rol viene a ser algo similar al analista de negocio de las metodologías tradicionales.

Explican que en la mayoría de las ocasiones en que la Administración contrata externamente un desarrollo, este rol lo desempeña un profesional del área TI de la Administración. Ahora bien, en los casos en los que un organismo trabaja para otra área de la Administración esto no sería así. Sirva el ejemplo de la SGAD -Secretaría General de Administración Digital-, desarrollando aplicaciones de RRHH para Función Pública. En este caso, el Scrum Manager⁶ sería la SGAD y Función Pública actuaría como *Product Owner*.

En otros proyectos, como FACe o como cl@ve, dirigidos a los ciudadanos, la propia SGAD desempeña la función de *Product Owner* y el contratista realiza la función del *Scrum manager*, es decir, sería el líder del proyecto o *"facilitador"*, encargado de las gestiones de cada iteración⁷, de mantener el contacto del equipo con el cliente, de motivar, incentivar y fomentar la autogestión de sus colaboradores durante el proceso.

Otro participante en el debate considera que la figura del responsable funcional

⁵ El cliente (Product Owner) prioriza los objetivos balanceando el valor que le aportan respecto a su coste (que el equipo estima considerando la Definición de Hecho) y quedan repartidos en iteraciones y entregas.

⁶ El Facilitador (Scrum Master) se encarga de que el equipo pueda mantener el foco para cumplir con sus objetivos. Elimina los obstáculos que el equipo no puede resolver por sí mismo. Protege al equipo de interrupciones externas que puedan afectar el objetivo de la iteración o su productividad.

⁷ En Scrum un proyecto se ejecuta en bloques temporales cortos y fijos (iteraciones de un mes natural y hasta de dos semanas). ... El Facilitador (Scrum Master) se encarga de que el equipo pueda mantener el foco para cumplir con sus objetivos.

evoluciona a la de *Product Owner*. En general, la atribución de estos roles dependerá del proyecto, de la organización y de las personas. "Pero, en todos los casos, el *Product Owner* debe marcar la hoja de ruta del producto, priorizar y dirigir al equipo".

“El Product Owner es un rol indelegable”

Uno de los participantes menciona un ejemplo de la necesidad de coordinación entre áreas (Negocio y TI) y de su importancia para tener éxito ante los imprevistos que surgen en los proyectos al hilo de cambios normativos. En el caso citado, estos cambios afectaban a varias áreas de actividad. Aquellas áreas en las que Negocio se implicó en el proyecto informático consiguieron adaptarse en fecha, lo que no ocurrió en caso de falta de implicación.

Y surge aquí la dificultad de encontrar perfiles de gestión que se involucren en las decisiones informáticas, un problema que se ha detectado en varias organizaciones. También a la inversa, podemos encontrar personal de las áreas de TI con una incapacidad innata de alinearse con las necesidades de la organización, problemática que bloquea la necesaria agilidad. Citan aquí el importante trabajo de la Universidad en este campo, proporcionando formación transversal a los futuros profesionales de TI para mentalizarles de que su trabajo no es únicamente el desarrollo de software, sino prestar servicios excelentes, apunte muy bien acogido por los representantes de organismos públicos reunidos en el debate.

Otra dificultad destacada en este punto es la dificultad de articular equipos multidisciplinares y autogestionados⁸, así como la importancia de la implicación de todos los roles, citando proyectos de éxito en los que el titular de una Subdirección ha estado implicado, si no en todas las reuniones, sí al menos con periodicidad quincenal.

Finalmente se cita aquí la visión ejecutiva en la gestión de personas que aportan las metodologías Agile, las cuales son una herramienta útil para reubicar personas y roles, algunas de las cuales pueden convertirse en *Product Owners*, si cuentan con la necesaria motivación e implicación, algo que, en su opinión, se da con mayor frecuencia en los equipos multidisciplinares. Los representantes de IECISA refuerzan esta idea a partir de su experiencia con los equipos que trabajan en factorías de software.

Así, vemos que, aunque la Administración avanza, conviven ambos enfoques metodológicos. Se realizan proyectos con planteamientos ágiles, pero también las Administraciones siguen utilizando metodologías tradicionales de desarrollo, es decir, alguien analiza la necesidad, la describe y la transfiere a un equipo, que, básicamente, se centra en implementar las especificaciones iniciales, "algo que limita la iniciativa, la implicación, y traslada un mensaje erróneo acerca de cómo se deben llevar a cabo los desarrollos de software", comentan. Esta es una de las cuestiones que la Administración está comenzando a abordar, con una perspectiva de gestión del cambio.

⁸ Cada día el equipo realiza una reunión de sincronización (15 minutos), normalmente delante de un tablero físico o pizarra (Scrum Taskboard). El equipo inspecciona el trabajo que el resto está realizando (dependencias entre tareas, progreso hacia el objetivo de la iteración, obstáculos que pueden impedir este objetivo) para poder hacer las adaptaciones necesarias que permitan cumplir con la previsión de objetivos a mostrar al final de la iteración.

Adaptación al entorno de la administración pública

Esta última reflexión, referida a la convivencia de ambos modelos, ágil y tradicional, introduce el siguiente bloque, "*¿Cómo implantamos una filosofía ágil en unas organizaciones que no son ágiles?*", comienza preguntando el moderador.

Las organizaciones representadas en este debate, algunas con más de 40 años de experiencia en desarrollo y mantenimiento de aplicaciones y en las que en determinados entornos continúan empleando metodologías tradicionales, confirman que sí han logrado, apoyándose en los conceptos propios del enfoque Agile, reducir el tiempo de los procesos, "*consiguiendo realizar en dos jornadas lo que antes nos llevaba dos meses*".

¿Cómo lo han conseguido? "*Integrando equipos, intentando que todas las áreas se impliquen y con un enorme trabajo previo de preparación*". Pero surge un nuevo problema: la tecnología heredada como uno de los lastres de los que es necesario desprenderse para aplicar metodologías ágiles. Otra dificultad apuntada es la que se refiere a la contratación de servicios *cloud* en la Administración "*ya que, en ocasiones, la contratación de un servicio se realiza con cargo a partidas de gasto corriente (capítulo 2), lo que se suele asociar a gasto improductivo*", nos explican. Sin embargo, también en este campo, aunque con dificultades, se están produciendo avances, siguiendo las tendencias del mercado hacia la contratación de servicios.

“Existen barreras tecnológicas, culturales y presupuestarias para la implantación de metodologías ágiles en la administración”

Los expertos reunidos opinan que se hace necesario transformar no solo las infraestructuras tecnológicas y los procesos, sino también a las personas, incluyendo a las que desarrollan las normas que sirven de base a la actuación administrativa.

Sobre si la aplicación de metodologías ágiles es más eficaz en proyectos de corta duración o largos, en el debate aparecen dos puntos de vista, ya que, por un lado, los proyectos largos ofrecen mejores oportunidades para conformar equipos de trabajo exitosos, si bien uno de los participantes considera que un proyecto corto -de al menos 4 iteraciones⁹, es decir de 4 a 6 meses- puede resultar útil para apreciar las ventajas que Agile aporta referidas a trabajo en equipo e implicación de todos los roles.

Por último, se debate sobre la jerarquía en la Administración, que también es importante en la empresa privada, como es el caso de IECISA, una organización "*también jerárquica, pero con varios años de experiencia en metodologías ágiles, mentalidad que hemos conseguido extender poco a poco a otras áreas de la compañía que no están ligadas al mundo del desarrollo software con la adopción de procesos ágiles*", explican desde la compañía. Los participantes en el debate consideran que, aunque la Administración es esencialmente jerárquica en lo funcional, es necesario empoderar a los empleados. El éxito se basa en la implicación de todos los miembros del equipo en el proceso, en motivarles, en dar autonomía a los equipos de trabajo bajo el liderazgo del *Product Owner*, todo lo cual conduce a ganancias en agilidad.

⁹ En Scrum un proyecto se ejecuta en ciclos temporales cortos y de duración fija (iteraciones que normalmente son de 2 semanas, aunque en algunos equipos son de 3 y hasta 4 semanas, límite máximo de feedback de producto real y reflexión)

Contratación pública

Uno de los problemas a la hora de contratar desarrollos con metodologías ágiles, como Scrum, es la estimación del tiempo y del esfuerzo, por lo que todos los presentes coincidieron en la necesidad de lograr contratos más abiertos y flexibles, en un contexto en el que es manifiesta la dificultad de tener definido íntegramente desde el inicio el alcance del proyecto.

Opinan los expertos participantes en el debate que los marcos actuales de contratación resultan excesivamente rígidos a la hora de articular los proyectos, lo que en ocasiones conduce a la realización de estimaciones alejadas de la realidad. Partiendo de esta valoración, son varias las propuestas que se ponen sobre la mesa para sortear esta dificultad a la hora de introducir prácticas ágiles.

“Los marcos actuales de contratación resultan forzados a la hora de encajar proyectos desarrollados con metodologías ágiles”

Un primer aspecto tratado en este punto es el de la contratación centralizada. *“Aunque surge precisamente para racionalizar y agilizar la contratación, paradójicamente, se ha convertido en los últimos tiempos en algo excesivamente rígido, al haberse complicado el procedimiento de contratación vía los Catálogos de adquisición centralizada, lo que conduce al alargamiento de los plazos”*. Por ello creen que habría flexibilizarlo, ya que, matizan, las Directivas europeas no exigen tanta rigidez. Y ponen como ejemplo un contrato basado en un acuerdo marco, en el que pueden transcurrir seis meses desde el inicio del expediente hasta la formalización del contrato.

Apelan también a la colaboración de las empresas proveedoras, para que contribuyan a la promoción de los métodos ágiles dentro de la Administración, de modo que se supere el enfoque del desarrollo tradicional, en el que, en ocasiones, uno puede verse forzado a definir requisitos por adelantado, *“incluso sin tener muy claro cómo debe ser el producto final”*.

Otro problema suscitado es el de la gestión del mantenimiento correctivo. Uno de los expertos explica que en ocasiones lo calculan de acuerdo con una tasa de incidencia según la base instalada *“y suele situarse entre el 0,3% y 0,7% del precio del contrato”*.

En el caso de los desarrollos *“sobrevinidos”*, como pueden ser los provocados por un cambio de normativa durante el desarrollo de un proyecto, creen que sería conveniente contar con un equipo dedicado a esa tarea concreta, *“pero habría que tenerlo contemplado en el contrato”*.

Citan como cierre de este bloque un ejemplo reciente. La entrada en vigor del Real Decreto sobre accesibilidad de los sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles del sector público. Afirman que la adaptación de los portales a esta norma podría acortarse en el tiempo mediante la aplicación de metodologías ágiles.

"¿Aporta algo a la agilidad el artículo 308.3 de la Ley de Contratos¹⁰?" Si bien uno de los objetivos de la nueva ley era el de la simplificación de los procedimientos, en opinión unánime de los participantes en el debate, ello no se habría conseguido. En este sentido, la propuesta del artículo 308.3, aunque bienintencionada, probablemente se queda corta y no aporta novedades radicales, ya que algunas Administraciones Públicas venían utilizando enfoques similares en el marco legal anterior.

Uno de los ponentes recomienda seguir las iniciativas de la Comisión Europea en el ámbito de la Administración digital, como puede ser la **Arquitectura de Referencia de Interoperabilidad Europea** (EIRA) , que incluye herramientas útiles a la hora de definir proyectos, válidas para cualquier tipo de interoperabilidad, entre administraciones y con proveedores.

¹⁰ En los contratos de servicios que impliquen el desarrollo o mantenimiento de aplicaciones informáticas el objeto del contrato podrá definirse por referencia a componentes de prestación del servicio. A estos efectos, en el pliego de cláusulas administrativas particulares se establecerá el precio referido a cada componente de la prestación en términos de unidades de actividad, definidas en términos de categorías profesionales o coste, homogéneas para cualquier desarrollo, de unidades de tiempo o en una combinación de ambas modalidades. Esta definición deberá completarse con referencia a las funcionalidades a desarrollar, cuyo marco deberá quedar determinado inicialmente, sin perjuicio de que puedan concretarse dichas funcionalidades por la Administración atendiendo a consideraciones técnicas, económicas o necesidades del usuario durante el período de ejecución, en los términos en que se prevean en el pliego de cláusulas administrativas particulares. La financiación y pago de estos contratos se ajustará al ritmo requerido en la ejecución de los componentes de prestación requeridos, debiendo adoptarse a este fin por el responsable del contrato, las medidas que sean necesarias para la programación de las anualidades y durante el período de ejecución".

Conclusiones

Finaliza la jornada con un epílogo. "Qué tiene que cambiar en la Administración", en el que se recogen las siguientes conclusiones:

1. **Implicación de la Dirección en estas nuevas metodologías.** Destacado como aspecto clave: *"aun existiendo dificultades de contratación, lo más importante es un cambio de mentalidad, adoptar nuevos enfoques para lograr nuevos objetivos"*.
2. El segundo cambio señalado, en relación con la adopción de metodologías Agile, es **"medir en razón al valor aportado y a los resultados"**.
3. A nivel interno, **"mentalizar y estar atentos a aspectos que no son únicamente tecnológicos"**. También, **"mirar qué hacen otras administraciones en otros países"**. Y cómo lo hacen. Podemos aprender de las buenas prácticas de los países escandinavos, Holanda, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá... Se trata de una problemática que es común, ya que, apuntan los expertos, aunque las leyes difieran, los controles propios de las Administraciones Públicas son similares.
4. Es muy urgente **abordar el cambio organizacional** y favorecer que surjan nuevos roles en las organizaciones.
5. De nuevo la **implicación**. En este caso señalando el papel del *Product Owner*, *"que debe asumir el proyecto como propio"*. Esta conclusión engloba asimismo la gestión del cambio y el surgimiento de los equipos multidisciplinares necesarios para abordar con rigor el desarrollo ágil.
6. La **formación**, motor del cambio. *"Para aplicar las metodologías ágiles, se necesita conocerlas, ya que lo que no se conoce no se aplica"*, explica uno de los participantes. Además, una vez impartida la formación, hay que poner en práctica lo aprendido: la formación que no se aplica se olvida. Se recomienda contar inicialmente con un equipo de formadores que conozca los nuevos productos y prácticas, para ir creando una masa crítica de formadores que permita extender los conocimientos a toda la organización.
7. **"Transformar el miedo en pasión"**. Y añaden la necesidad de hacer las cosas de forma distinta para hacerlas mejor, con la ayuda de nuevas herramientas y tecnologías. *"El miedo existe en todos los niveles: en los niveles técnicos, sobre todo en organizaciones con una edad media elevada, tras años de hacer siempre lo mismo; miedo en los mandos intermedios, ante una nueva forma de organizarse; también en los niveles superiores, donde surgen dudas sobre si los nuevos métodos funcionarán; y puede surgir desconfianza en las relaciones entre las áreas de negocio y TI, entre las cuales, en el pasado la división de funciones estaba clara, pero ahora, se empieza a difuminar"*.
8. Como última conclusión, señalan que se necesita *"encontrar a esos líderes internos decididos a abandonar su zona de confort, a esos grupos de trabajo a los que les ilusionen los nuevos modelos, que estén orientados a tener éxito, que entiendan que forman parte de un equipo y que aborden el cambio con entusiasmo. Siendo conscientes de que en ocasiones se puede fracasar y para ello también hay que estar preparado"*. Aquí radica el principal cambio, en las personas.

Sobre el Observatorio del Sector Público

Con el foco puesto en la transformación digital de las Administraciones Públicas, el Observatorio del Sector Público lleva a cabo tareas de identificación, ordenación, valoración y difusión de políticas públicas, planes de acción, proyectos y servicios exitosos para la transformación digital, provenientes principalmente del ámbito internacional, a partir de los cuales se pueden efectuar propuestas aplicables al sector público español, dando lugar a un verdadero centro de conocimiento de la Administración Digital.

OTRAS PUBLICACIONES:

www.ospi.es



**OBSERVATORIO
SECTOR PÚBLICO**

IECISA

