

LOS NUEVOS MÉTODOS ÁGILES DE TRABAJO EN GRUPO APLICADOS AL ESTADO MAYOR DE LA GUARDIA CIVIL

Comandante de la Guardia Civil Emilio Rodríguez Prado

Resumen

Este artículo explora cómo la introducción de métodos de trabajo ágiles puede mejorar la eficiencia en los procesos de planeamiento del Estado Mayor de la Guardia Civil. A partir de un marco teórico que abarca la evolución de las organizaciones hacia modelos más flexibles y colaborativos, se analiza la viabilidad de aplicar en un entorno militar y policial técnicas nacidas en el sector tecnológico, como Scrum o Kanban. El estudio se apoya en entrevistas a personal clave del Estado Mayor, cuyos testimonios revelan un conocimiento general de los principios ágiles y reconocen sus potenciales ventajas, frente a los métodos tradicionales, más rígidos y burocráticos. Sin embargo, también afloran resistencias y retos, principalmente la cultura organizativa jerárquica y la resistencia al cambio. Sobre la base de estos resultados, se proponen iniciativas piloto para implantar de forma gradual las metodologías ágiles en el Estado Mayor, haciendo hincapié en la formación del personal y en un cambio cultural que permita modernizar la Institución sin alterar su estructura fundamental.

Palabras clave: Evolución organizacional, Laloux, Scrum, Kanban, Design Thinking.

Abstract

This article examines how introducing agile work methods can improve efficiency in the planning processes of the Guardia Civil's General Staff. It builds on a theoretical framework covering the evolution of organizations towards more flexible and collaborative models, and analyzes the feasibility of applying techniques originating in the tech sector, such as Scrum or Kanban, within a military and law enforcement context. The study draws on interviews with key General Staff personnel, whose insights reveal a general awareness of agile principles and acknowledge potential advantages compared to traditional methods that tend to be more rigid and bureaucratic. However, resistance and challenges also emerge, chiefly related to the hierarchical organizational culture and resistance against change. Based on these results, pilot initiatives are proposed to gradually implement agile methodologies in the General Staff, emphasizing staff training and a cultural shift that would allow the institution to modernize its practices without altering its fundamental structure.

Keywords: Organizational evolution, Laloux, Scrum, Kanban, Design Thinking.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, las organizaciones han experimentado una notable evolución en su estructura y formas de operar, destacando teorías como la clasificación propuesta por Frederic Laloux, quien distingue modelos organizativos desde los más jerárquicos hasta los más adaptativos.

En paralelo, los métodos de trabajo en grupo han evolucionado hacia prácticas más colaborativas y dinámicas, como Kanban, Scrum, Lean y *Design Thinking*, entre muchas otras. Estas nuevas metodologías, denominadas ágiles, priorizan la flexibilidad, la innovación y la mejora continua, permitiendo a los equipos responder con mayor eficiencia y creatividad a los desafíos actuales. Estas prácticas han desembocado en cambios de los modelos organizativos, surgiendo las denominadas organizaciones ágiles.

Después de más de 180 años de historia, la Guardia Civil (GC), institución de naturaleza militar y policial, se enfrenta al desafío de modernizar sus procesos internos para responder con agilidad a un entorno cada vez más cambiante. En particular, los procesos de planeamiento de su Estado Mayor (EM), encargado de la planificación estratégica y operativa, suelen llevarse a cabo mediante métodos tradicionales, caracterizados por estructuras jerárquicas, procedimientos burocráticos y múltiples niveles de supervisión. Si bien este modelo aporta orden y claridad en la cadena de mando, también puede ralentizar la toma de decisiones y la ejecución de planes, impactando en la eficiencia.

En este sentido, es posible que los métodos de trabajo en grupo en la GC no hayan evolucionado al mismo ritmo que las necesidades actuales exigen, generando dudas sobre su eficacia y productividad real. Esta circunstancia justifica plantearse si sería necesario implementar nuevas metodologías, más flexibles y adaptativas, que permitan optimizar el trabajo colaborativo.

Por ello surge la pregunta: ¿podrían las metodologías ágiles, cada vez más extendidas en organizaciones civiles, servir como herramienta para mejorar la eficiencia y la rapidez de estos procesos de planeamiento en el EM? Este artículo aborda dicha cuestión, exponiendo los resultados de una investigación académica obtenidos mediante un estudio teórico comparativo y la realización de entrevistas a personal clave dentro de la Institución debido a su formación y posición dentro del EM. El objetivo es explicar de forma accesible qué son estas metodologías, cómo podrían integrarse en el contexto de la GC y, especialmente, qué opinan los propios miembros del EM sobre sus ventajas, inconvenientes y posibilidades de implantación.

ANTECEDENTES

Antes de abordar el estudio propiamente dicho, resulta imprescindible realizar una ligera aproximación conceptual y teórica que permita comprender el contexto en el que se desarrolla la investigación.

Existen principalmente tres teorías que permiten entender la estructura y la dinámica organizativa del EM de la GC para evaluar la posible aplicación de metodologías ágiles. Por un lado, la síntesis evolutiva de Frederic Laloux clasifica a las organizaciones según niveles evolutivos asociados a diferentes paradigmas culturales y operativos (Laloux, 2016); por otro lado, el modelo orgánico de Henry Mintzberg analiza los distintos elementos estructurales que conforman cualquier organización (Mintzberg, 2005), y finalmente la teoría de Harold Koontz sobre la departamentalización permite optimizar el funcionamiento interno y facilitar el logro de objetivos (Cannice et al, 2012).

La falta de adaptación de las organizaciones a los cambios constantes del entorno llevó a la exploración y experimentación de nuevos modelos organizativos a finales del siglo XX (McCrystal, 2015). Estos nuevos modelos comenzaban a plantear características que se empezaban a relacionar con la agilidad, como son la adaptabilidad, la flexibilidad y la cultura del cambio, derivando en las organizaciones ágiles, entre otras.

Por otro lado, las metodologías ágiles comenzaron a popularizarse tras la publicación del Manifiesto Ágil en 2001, donde expertos en desarrollo de software resumieron sus principios clave: priorizar a las personas sobre los procesos, productos operativos antes que documentación exhaustiva, colaboración constante con los clientes, y la capacidad de adaptación frente al seguimiento rígido de un plan inicial (Álvarez et al, 2017). Entre las metodologías ágiles más destacadas se encuentran:

- Scrum¹, que organiza el trabajo en ciclos cortos denominados *sprints*, durante los cuales equipos autogestionados trabajan de manera iterativa y continua, favoreciendo la flexibilidad y la mejora constante del producto mediante frecuentes revisiones y retroalimentaciones (Shutherland, 2015).
- Kanban, de origen japonés, que se basa en tableros visuales divididos en etapas (pendiente, en progreso, finalizado) limitando las tareas en curso para optimizar la productividad y detectar rápidamente los problemas (Álvarez et al, 2017).
- Lean, metodología proveniente del modelo productivo de Toyota, enfocado en optimizar los procesos mediante la eliminación de desperdicios, incrementando el valor aportado al cliente a través de ciclos cortos de mejora continua y decisiones basadas en datos (Pacagnella y Da Silva, 2023).

- Design Thinking, que propone resolver problemas complejos mediante un enfoque centrado en las personas, aplicando ciclos iterativos (empatizar, definir, idear, prototipar y testear) para validar soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades reales del usuario (Barrutieta et al, 2017).

Estas metodologías representan un contraste significativo frente a los modelos tradicionales, basados en estructuras rígidas, planificación exhaustiva y jerarquías estrictas.

EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL DEL ESTADO MAYOR DE LA GUARDIA CIVIL

«La Guardia Civil es un Cuerpo de Seguridad Pública de naturaleza militar y ámbito nacional que forma parte de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado» (Guardia Civil, s.f.). Por tanto, es una de las organizaciones de seguridad más importantes y con mayor despliegue y cometidos de España. Su fundación data de 1844², por lo que aglutina casi dos centenarios de historia. Desarrolla esencialmente funciones policiales en el ámbito civil, pero tiene naturaleza militar, lo que le confiere una estructura jerárquica y disciplinaria similar a la de las Fuerzas Armadas (FAS) españolas.

La GC como organización, según la síntesis evolutiva de Laloux, se sitúa mayoritariamente dentro del paradigma ámbar, con influencias del paradigma naranja en términos de eficiencia, especialización y modernización. Su estructura jerárquica y disciplinaria sigue siendo un pilar fundamental para garantizar la seguridad y el orden público, aunque ciertos elementos de evolución organizativa han permitido su adaptación a un contexto cambiante³. A pesar de estos avances, la jerarquía sigue siendo un elemento central en su funcionamiento, lo que condiciona la adopción de metodologías más flexibles. Aun así, la Institución ejemplifica cómo las organizaciones pueden integrar mecanismos de innovación sin perder su esencia funcional, especialmente en sectores donde la estabilidad y el control son cruciales.

Así mismo, su EM, que data de 1920, se configura como un órgano clave en la planificación y apoyo a la toma de decisiones. Además, la coexistencia de otros órganos de *staff*, como el Gabinete Técnico y las Secretarías Técnicas de los Mandos de Personal y Apoyo, demuestra la creciente complejidad y especialización de la estructura organizativa. Todo ello se encuentra regulado en el Real Decreto 207/2024, de 27 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio del Interior.

Desde un punto de vista organizativo, presenta muchas similitudes con la estructura y procedimientos de la Institución a nivel general, observando prácticamente la invariabilidad de éstos desde su creación, motivo por el cual se plantea la posibilidad de un cambio de estructura que fomente la aplicación de nuevas metodologías ágiles. En la figura 1, se puede observar su composición actual⁴.

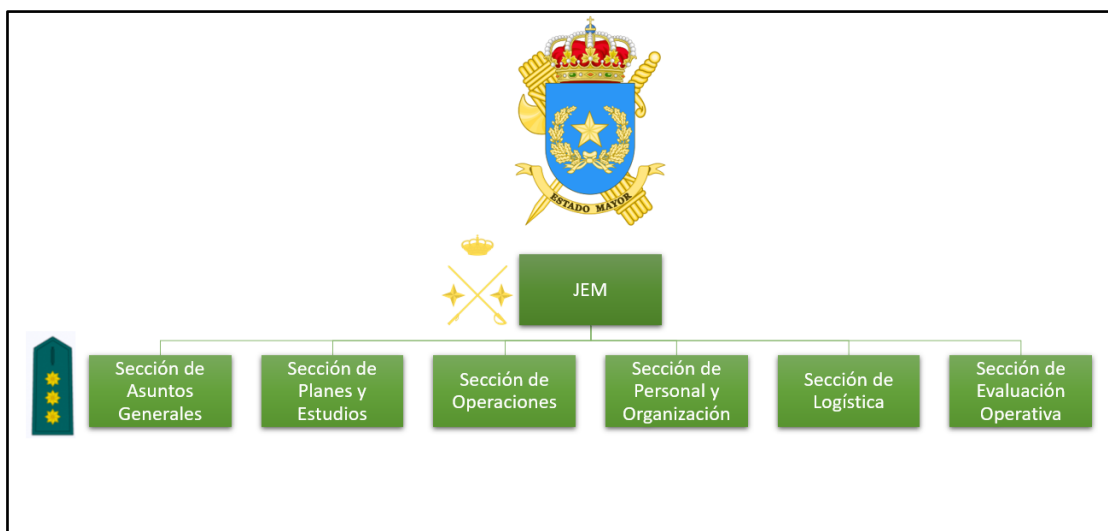


Figura 1. Estructura orgánica actual del EM. Fuente: Elaboración propia.

En base al estudio de la Teoría de las Organizaciones, el EM puede entenderse como una estructura ámbar-naranja según Laloux, combinando jerarquía con elementos más evolucionados. De acuerdo con Mintzberg, ocupa una posición intermedia entre el ápice estratégico, la tecnoestructura y el personal de apoyo, ya que asesora y planifica sin ejercer mando directo, pero con un rol clave en el apoyo a las decisiones de la alta dirección. Y, por último, según Koontz, presenta una organización funcional, agrupando sus actividades en áreas especializadas en busca de eficiencia y especialización.

Por otro lado, los ejemplos de nuevas organizaciones ágiles surgidas dentro del ámbito de la empresa privada, han evidenciado que las metodologías ágiles son toda una realidad implantada en una gran parte de las organizaciones y que han permitido a grandes corporaciones, como el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), evolucionar hacia modelos más flexibles y descentralizados, mejorando su capacidad de adaptación y eficiencia (Santaella, 2024). Sin embargo, no se tiene constancia de ejemplos de organizaciones ágiles en organizaciones jerárquicas como las de naturaleza militar, posiblemente debido a esa predominancia de la jerarquía.

A raíz de un estudio organizacional del sector privado, Millán (2022, p. 19) se cuestiona si son aplicables los modelos teóricos del sector privado empresarial a organizaciones públicas que carecen además de ánimo de lucro: «La respuesta es contundente, no sólo es aplicable, sino que es fundamental emplear

los modelos teóricos que sirven de base al diseño organizativo privado, para alcanzar el máximo grado de eficiencia y adaptación de las estructuras públicas, que además adolecen de cierto grado de flexibilidad para adaptarse a su entorno debido a restricciones o limitaciones normativas».

No obstante, en el caso de la GC y su EM, si bien una transformación completa hacia modelos organizativos ágiles podría entrar en conflicto con la naturaleza jerárquica, se identifican oportunidades para la integración parcial de estos enfoques. En particular, la aplicación de metodologías ágiles en el trabajo en grupo dentro del EM podría contribuir a mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la adaptabilidad sin comprometer los principios de la Institución. La clave está en encontrar el equilibrio entre disciplina y agilidad (Eusamio, 2018).

EJEMPLOS DE PROYECTOS ÁGILES EN LA ADMINISTRACIÓN

La siguiente pregunta que surge es: ¿se ha intentado algo similar en otras organizaciones del sector público o de seguridad? Históricamente, las metodologías ágiles nacieron en el ámbito privado, pero en los últimos años han empezado a penetrar a la Administración pública, aunque con cautela. Según el informe de State of Agile (s.f.), el sector tecnológico encabeza la adopción de prácticas ágiles, seguido del financiero, mientras que la Administración pública presenta una adopción muy limitada (apenas en torno al 7% de las organizaciones públicas aplicaban metodologías ágiles regularmente hacia 2024, y en el caso de los servicios públicos este porcentaje podría ser tan bajo como 1%) tal como muestra la figura 2. A pesar de ello, existen casos pioneros en España donde organismos públicos llevaron a cabo proyectos con enfoques ágiles, aportando valiosas lecciones.

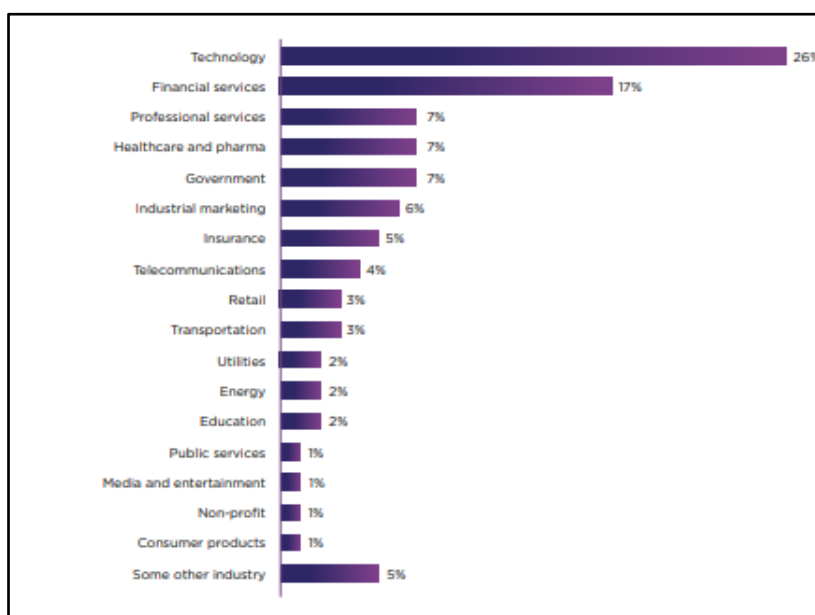


Figura 2. Adopción *Agile* por sectores. Fuente: State of Agile (s.f.).

En primer lugar, la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) ha implementado metodologías ágiles en el desarrollo de *Importass*⁵. Según su análisis, el uso de las metodologías ágiles ha demostrado claros beneficios en la mejora de los servicios públicos, destacando especialmente una mejor adaptación a las necesidades ciudadanas (ISSA, 2023).

Por otro lado, la experiencia de la Autoridad Portuaria de Las Palmas, optimizando la organización y la gestión humana, aplicando el marco Scrum y la filosofía *kaizen*⁶, refleja cómo la implementación de estas metodologías puede alinearse con estrategias de transformación organizacional hacia modelos organizativos más avanzados. Este caso muestra además cómo se pueden romper prejuicios acerca de la supuesta incompatibilidad de estas metodologías con la Administración tradicional (Ferrer, 2019).

Así mismo, la implementación de la actual Estrategia de Desarrollo de Software en el Ministerio de Defensa (MINISDEF) ofrece un ejemplo relevante al demostrar que las metodologías ágiles ya son una realidad en organizaciones altamente jerarquizadas como es el ámbito de la Defensa. Ha permitido, además, señalar que ciertos requisitos previos, tales como formación específica, compromiso y un profundo cambio cultural, resultan imprescindibles (Teijido, 2024).

Del mismo modo, el Ejército del Aire y del Espacio (EA), mediante un informe del Centro de Informática y de Gestión (CIGES), aporta pruebas adicionales sobre los múltiples beneficios derivados de la implementación de metodologías ágiles, como la mejora en la adaptabilidad, colaboración y eficiencia operativa (EA, 2024).

Por último, el caso del Cuerpo Nacional de Policía (CNP), que según González (2025), también se encuentra iniciándose en la aplicación de estas metodologías mediante la colaboración en desarrollos tecnológicos internos, constituye probablemente el ejemplo más cercano y relevante para la GC, debido a la similitud en competencias, estructura organizacional y desafíos operativos.

Por tanto, los resultados positivos (entregas más rápidas, usuarios más satisfechos, procesos internos optimizados) sugieren que introducir metodologías ágiles en organismos públicos sí es posible y puede traducirse en mayor eficiencia. Esto sienta un precedente esperanzador para la GC, ya que si otras agencias gubernamentales, e incluso Fuerzas y Cuerpos de Seguridad (FCS), han logrado pequeñas “victorias ágiles”, el EM de la GC podría conseguirlo también con la estrategia adecuada.

ENCAJE TEÓRICO DEL ESTADO MAYOR DE LA GUARDIA CIVIL EN LAS METODOLOGÍAS ÁGILES

Los resultados de las metodologías ágiles suelen compararse con los de las metodologías tradicionales, también conocidas como “metodologías en cascada”, que se caracterizan por un enfoque secuencial, controlado y estricto (Mergel et al, 2021). En la tabla 1 se puede observar una comparativa entre las metodologías ágiles y las tradicionales desde varios puntos de vista.

Característica	Metodología Ágil	Metodología Tradicional
Estructura organizativa	Iterativa	Lineal
Tamaño de proyectos	Pequeños y medios	Grandes
Requisitos	Dinámicos	Detallados al inicio
Implicación del cliente	Alta	Baja
Modelo de trabajo	Entrega evolutiva	Ciclo de vida
Preferencias	Favorece la adaptación	Favorece la anticipación
Enfoque	Producto/Personas	Proceso
Documentación	Mínima y relevante	Exhaustiva y densa
Planificación	Se admiten cambios	Rígida
Prioridad	Cliente	Contrato
Comunicación	Directa y presencial	A través de documentos
Tamaño equipos	Equipos pequeños	Diversos tamaños
Validación	En cada iteración	Al final del proyecto

Tabla 1. Comparación metodologías ágiles y tradicionales. Fuente: Elaboración propia adaptada de Quesada (2020) y Roberto (2022).

En términos generales, si se relaciona el EM con la tabla 1 que enfrenta metodologías ágiles y tradicionales, parece claro que el EM refleja, en principio, más características asociadas a métodos tradicionales tales como una estructura organizativa lineal, baja implicación del cliente, documentación exhaustiva, planificación rígida y comunicación predominantemente escrita. Sin embargo, también pueden presentar ciertas características ágiles como tamaño reducido de equipos, tamaño contenido de proyectos y requisitos dinámicos. Características que podrían aumentar si se fomentan cambios culturales y organizativos.

En cuanto a la conveniencia de adoptar un marco ágil de trabajo concreto, Medina (s.f.) señala que Scrum es ideal en contextos complejos con requisitos cambiantes que exigen entregas rápidas. Kanban resulta óptimo para mejorar

eficientemente flujos de trabajo, minimizando cuellos de botella. Lean se adapta a organizaciones centradas en la eficiencia operativa y la mejora continua, eliminando procesos innecesarios. Y, por último, *Design Thinking* es apropiado en empresas enfocadas en diseñar productos y servicios innovadores, especialmente en sectores creativos y startups, al enfatizar la empatía con el usuario.

Después de un análisis inicial, parece claro que marcos de trabajo como Kanban y, en menor medida, Scrum, podrían favorecer una transición viable hacia una operativa ágil en el EM, aprovechando sus beneficios sin alterar significativamente la estructura organizativa actual.

Por último, el análisis de riesgos ayuda a elegir entre enfoques adaptativos, como las metodologías ágiles, y enfoques predictivos, basados en una planificación estructurada. Según Boehm y Turner (2009), esta elección depende de cinco factores clave: criticidad del proyecto, nivel de conocimiento del equipo, estabilidad de los requisitos, tamaño del equipo y cultura organizativa.

Aplicando los factores de Boehm y Turner al Estado Mayor (EM), en la figura 3 se observa que el conocimiento del equipo (elevado por su formación especializada), el tamaño reducido de los equipos y la variabilidad de los requisitos del trabajo diario favorecen la adopción de metodologías ágiles. Sin embargo, aunque la criticidad del proyecto es moderada, se recomienda cautela en asuntos sensibles de seguridad nacional. La principal barrera identificada es la fuerte cultura organizativa tradicional, jerárquica y burocrática, que podría dificultar significativamente la implementación inicial de enfoques ágiles.

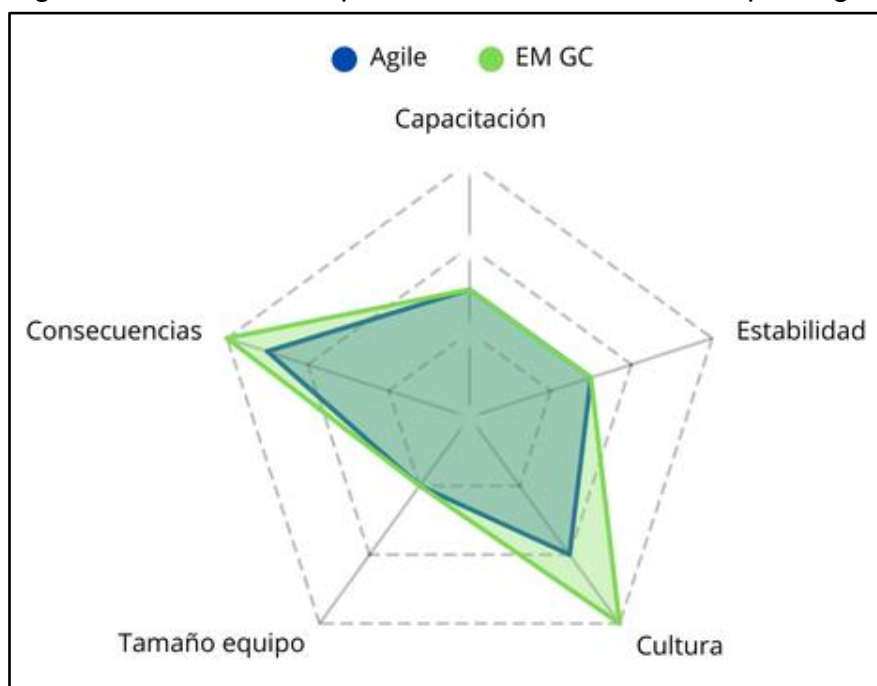


Figura 3. Comparación del EM de la GC con dimensión de metodologías ágiles. Fuente: Elaboración propia basado en Boehm y Turner (2009).

Después de valorar todos los factores, se podría situar al EM de la GC en una posición favorable para la aplicación de metodologías ágiles debido al cumplimiento de todos los factores, siempre que se gestione adecuadamente las barreras culturales.

ESTUDIO PRÁCTICO DE APLICABILIDAD EN EL ESTADO MAYOR DE LA GUARDIA CIVIL

Finalmente, se ha realizado un estudio mediante entrevistas semiestructuradas a oficiales del EM. Los entrevistados fueron seleccionados por su conocimiento del tema, en particular, oficiales Diplomados de Estado Mayor (DEM) recientes, dado que en los últimos años el Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas (CEMFAS) ha incorporado formación sobre metodologías ágiles en su currículo. En total participaron 18 miembros del EM en las entrevistas, representando diversas secciones y áreas de trabajo, lo que permitió obtener una visión amplia. Las entrevistas incluyeron preguntas abiertas sobre el grado de conocimiento y uso de metodologías ágiles en su trabajo, las ventajas e inconvenientes, las barreras de implantación y posibles estrategias de adopción en la GC.

Los resultados de las entrevistas aportan información valiosa sobre la situación actual y las percepciones internas. En primer lugar, se constató que, si bien las metodologías ágiles no se aplican formalmente en el EM, sí existe un conocimiento de sus principios básicos entre los oficiales encuestados. Muchos reconocen términos como Scrum o Kanban e incluso mencionan que ciertas herramientas asociadas a estas metodologías (principalmente herramientas digitales de colaboración y gestión de tareas) ya se utilizan de forma puntual en su trabajo diario. Es decir, aunque no haya un marco ágil institucionalizado, se han introducido algunas prácticas ágiles de manera informal.

Por otra parte, al analizar los métodos de trabajo en grupo tradicionales que emplea el EM, los participantes señalaron varias limitaciones. El modelo actual (basado en asignación vertical de tareas y reuniones periódicas de seguimiento) tiende a la rigidez, genera exceso de burocracia y dificulta la autonomía de los equipos de trabajo. Estas características pueden retrasar la ejecución de proyectos y reducir la capacidad de reacción ante cambios o imprevistos.

Frente a este panorama, las opiniones recogidas sobre las ventajas de las metodologías ágiles fueron mayoritariamente positivas. La mayoría de los oficiales entrevistados consideró que las técnicas ágiles aportarían más beneficios que inconvenientes. En particular, destacaron tres ventajas clave: la mayor flexibilidad para reorganizar planes según evoluciona una situación, la agilidad en la ejecución al trabajar con entregas parciales frecuentes, y el fomento del trabajo colaborativo entre distintas secciones.

Ahora bien, también surgieron en las entrevistas algunas precauciones y requisitos para una correcta adopción. Varios encuestados señalaron que implantar estas metodologías requeriría formación previa extensa, dado que implican un cambio en la forma de trabajar muy marcado respecto a la cultura actual. Relacionado con ello, mencionaron la necesidad de un cambio cultural organizativo, pasando de una mentalidad jerárquica donde cada paso debe ser aprobado, a una cultura que empodere más a los equipos para tomar decisiones en su ámbito.

Este tránsito cultural no ocurriría de la noche a la mañana y podría generar resistencias, por lo que debería gestionarse cuidadosamente. De hecho, la resistencia al cambio fue identificada como la principal barrera potencial. En una institución con largas tradiciones y normas, cualquier alteración de los procedimientos habituales tiende a encontrar cierta oposición inicial.

A pesar de esas reservas, es significativo que la mayoría de entrevistados se mostró a favor de intentar una implementación de estas metodologías de manera adaptada. Cuando se les preguntó si verían útil introducir Scrum, Kanban u otras técnicas en el trabajo del EM, la respuesta general fue afirmativa. Entre las metodologías ágiles concretas, Kanban fue la más mencionada y recomendada por los propios participantes. El motivo es su relativa sencillez, ya que Kanban se puede introducir de forma incremental mediante un panel visual de tareas, sin necesidad de alterar significativamente la estructura formal ni crear nuevos roles. En efecto, montar un tablero Kanban en una sección del EM podría ser un primer paso tangible hacia la agilidad, permitiendo identificar cuellos de botella y gestionar mejor la carga de trabajo.

Scrum, aunque también valorado positivamente, se veía quizás más difícil de encajar inicialmente por requerir definir figuras como el *Product Owner* o *Scrum Master* y ciclos cerrados de tiempo (*sprints*), algo que podría chocar con ciertas dinámicas administrativas. No obstante, algunos entrevistados sugirieron aplicarlo en proyectos específicos que involucren a varias unidades, donde tener un equipo scrum multidisciplinar podría ser factible.

Un hallazgo importante del estudio es que ya existen condiciones favorables para impulsar estos cambios. En las entrevistas se destacó la creación reciente de una Jefatura de Innovación Digital en la GC, unidad dedicada a promover la transformación digital y nuevos procesos. Este organismo puede actuar como catalizador y apoyo institucional para la introducción de metodologías ágiles, ofreciendo asesoramiento, formación y herramientas tecnológicas. Varios oficiales coincidieron en que contar con el respaldo de esta Jefatura y de la cúpula institucional sería clave para vencer inercias iniciales y legitimar la experimentación con nuevos métodos.

Por su parte, la perspectiva del General Jefe de EM (JEM) aporta una visión estratégica y de conjunto especialmente valiosa. Sus aportaciones permiten confirmar que desde la cúpula del EM existe una clara voluntad de transformación, apostando por la innovación y la modernización de los procesos internos, reconociendo al propio EM como el lugar idóneo para esta evolución. Así mismo, subraya la disposición a la flexibilidad y el uso de herramientas que mejoren la eficiencia, desdramatizando la idea de una resistencia al cambio. En conjunto, la visión del JEM no solo refuerza la viabilidad institucional del cambio, sino que otorga legitimidad y respaldo a las metodologías formuladas en el presente estudio.

En resumen, del estudio de las entrevistas se muestra un panorama moderadamente optimista. El EM de la GC cuenta con personal preparado y motivado para intentar trabajar de forma más ágil, siempre que se les provea de la capacitación adecuada y se genere un entorno de confianza para el cambio.

Para finalizar, se propone una adopción progresiva y adaptada de metodologías ágiles en el EM de la GC, con el fin de mejorar la eficiencia, flexibilidad y colaboración, respetando la estructura organizativa existente. Para ello, recomienda iniciar con proyectos piloto, aplicando Kanban en unidades con tareas diarias continuas, como la Sección de Operaciones, y utilizar Scrum en equipos multidisciplinares dedicados a proyectos estratégicos específicos, realizando entregas periódicas en ciclos cortos.

Esta implantación se apoyaría en herramientas tecnológicas ya disponibles, como Microsoft *Teams*, y en el soporte de la Jefatura de Innovación Digital. Además, se enfatiza la importancia de acompañar el proceso con una adecuada gestión del cambio cultural, promoviendo la autonomía y proporcionando formación especializada en métodos ágiles al personal implicado. Por último, se plantea evaluar constantemente los resultados mediante indicadores claros (tiempos de respuesta, carga laboral y satisfacción del personal), realizando ajustes según sea necesario para asegurar el éxito del proceso.

CONCLUSIONES

Mediante este artículo, se ha explorado la posible introducción de metodologías ágiles en el EM de la GC. Aunque tradicionalmente esta institución ha estado asociada al paradigma ámbar según la síntesis evolutiva de Laloux, caracterizado por estructuras rígidas, jerárquicas y altamente formalizadas, se observa la presencia de elementos del paradigma naranja, orientados hacia la eficiencia y la especialización. Este aspecto señala una oportunidad latente para introducir prácticas innovadoras que potencien su capacidad operativa sin romper con su esencia jerárquica.

El análisis realizado indica claramente que la adopción total de un modelo ágil podría entrar en conflicto con la naturaleza institucional del EM. No obstante, sí existe un amplio consenso respecto a la viabilidad de introducir estas metodologías de manera gradual, parcial y controlada. Los estudios comparativos con otros organismos públicos que ya han adoptado metodologías ágiles muestran resultados positivos, destacando mejoras en la eficiencia operativa, flexibilidad ante cambios y una mayor motivación del personal implicado.

Entre las distintas metodologías analizadas, Kanban se destaca como especialmente adecuada debido a su sencillez, su compatibilidad con estructuras organizativas jerárquicas y su capacidad para mejorar la visualización y gestión del trabajo diario. Scrum, aunque algo más complejo, también se valora positivamente para proyectos puntuales que requieran alta adaptabilidad e innovación. Ambos marcos de trabajo han sido respaldados mayoritariamente por el personal entrevistado, quienes resaltan ventajas claras frente a los métodos tradicionales, a menudo más lentos y burocráticos.

Sin embargo, uno de los grandes desafíos identificados es la resistencia al cambio, particularmente en una organización con tanta tradición y estructuras firmemente establecidas como la GC. Esta resistencia, sumada a cierta rigidez organizacional, podría obstaculizar inicialmente la adopción efectiva de estos métodos. Para afrontar este reto, la formación específica del personal, la implicación activa de los líderes y un acompañamiento constante durante la transición resultan factores clave.

Finalmente, existe una apuesta decidida por parte de la alta dirección del EM hacia la innovación y modernización institucional. La visión estratégica del JEM, manifestada claramente durante la investigación, posiciona al EM como un posible líder en la adopción gradual de metodologías ágiles dentro del Cuerpo. No obstante, para transformar esta visión teórica en realidad tangible, es imprescindible dar el paso decisivo hacia la práctica mediante la implementación de proyectos piloto que permitan evaluar resultados concretos y ajustar la estrategia. Este camino hacia la agilidad puede convertirse en el motor que impulse a la GC hacia un futuro más dinámico, eficiente y adaptado a los nuevos desafíos del siglo XXI.

(4343)

¹ Scrum (melé en castellano) es una jugada de rugby. La comparación se realiza por la similitud entre la forma de jugar y la necesidad de que se modifique la manera de trabajar de los equipos de desarrollo, ya que el rugby es altamente coordinado y colaborativo (Álvarez et al, 2017).

² «El 28 de marzo de 1844, se produce el momento histórico de la creación oficial de la Guardia Civil cuando, por Real Decreto, se crea un “cuerpo especial de fuerza armada de Infantería y

Caballería”, bajo la dependencia del Ministerio de la Gobernación y con “la denominación de Guardias Civiles”» (Guardia Civil, s.f.).

³ Ejemplos de esta evolución son la especialización de diversas unidades, la incorporación de tecnologías avanzadas (inteligencia artificial, drones, etc.) y el énfasis en la formación especializada de sus componentes en diversas áreas como las competencias digitales. Del mismo modo, se emplea la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la elaboración de documentos esenciales para la Institución como son la Estrategia Institucional, el Plan Estratégico y las Cartas de Servicios, fomentando con ello el enfoque hacia un objetivo común de las distintas partes de la organización (Hormigos, 2024).

⁴ La estructura actual del EM de la GC se regula en la Orden General nº 6, de 27 de abril de 2006, sobre organización y funcionamiento del Estado Mayor de la Subdirección General de Operaciones, manteniéndose hasta la actualidad.

⁵ Es un portal orientado a ciudadanos, especialmente empleados del hogar y autónomos. Basado en principios de diseño iterativo y autoorganización, el proyecto se desarrolló aplicando Scrum (ISSA, 2023).

⁶ Mejora continua, en japonés.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez García, A., De las Heras del Dedo, R. y Lasa Gómez, C. (2017) *Métodos ágiles. Scrum, Kanban, Lean*. 1ª Ed. Madrid:Anaya.

Barrutieta Anduiza, G., Echegaray Eizaguirre, L. y Urbano Ortega, I. (2017) *Design Thinking. Un modelo para la aplicación en la Administración Pública*. 1ª Ed. Madrid:Instituto Nacional de Administración Pública.

Boehm, B. y Turner, R. (2009) *Balancing Agility and Discipline*. 7ª Ed. Boston:Addison-Wesley.

Cannice, M., Koontz, H. y Weihrich, H. (2012) *Administración. Una perspectiva empresarial*, 14ª Ed. México D.F.: McGraw-Hill. Disponible en: https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf [Consulta: 29 de abril de 2025]

EA (2024) Aplicación de metodologías ágiles para proyectos web del EA. Disponible en: <https://ejercitodelaireydelespacio.defensa.gob.es/EA/premiosea/assets/images/galas/2024/catalogo/TDC.pdf> [Consulta 18 de marzo de 2025]

Eusamio Mazagatos, J. A. (2018) "Metodologías Ágiles y Administración Pública", *Boletic*, 82, pp. 40-50. Disponible en: <https://www.astic.es/boletic/boletic-no-82-junio-2018/> [Consulta: 18 de marzo de 2025]

Ferrer, J. (2019) Revolución en la Administración Pública con Liderazgo Colectivo y Metodologías Ágiles. 25 de abril. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=iPzAZq2VhU4&t=88s> [Consulta: 18 de marzo de 2025]

González Carvajal, J.C. (2025) Aplicación de metodologías ágiles en CNP. Entrevista telefónica realizada personalmente al Inspector Jefe de la Subdirección General de Logística e Innovación del CNP. Realizada el 31 de marzo.

Guardia Civil (s.f.) Guardia Civil. Disponible en: <https://www.guardiacivil.es/es/institucional/Conocenos/index.html> [Consulta: 10 de marzo de 2025]

Hormigos Martínez, I. (2024) "Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicado a organizaciones militares". XXVI Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. CESEDEN. Madrid, 21 de octubre.

ISSA (2023) Hacia el diseño centrado en el usuario y las metodologías ágiles en las instituciones de seguridad social. ISSA. 13 de enero. Disponible en: <https://www.issa.int/es/analysis/towards-customer-centric-design-and-agile-methodologies-social-security-institutions> [Consulta: 18 de marzo de 2023]

Laloux, F. (2016) *Reinventar las organizaciones*. 8ª Ed. Barcelona:Arpa.

McChrystal, S. (2015) *Team of Teams*. Penguin Random House.

Medina, D. (s.f.) Las empresas que apuestan por metodologías ágiles gestionan sus proyectos de forma más flexible y eficaz. UNIR. Disponible en: <https://www.unir.net/revista/ingenieria/metodologias-agiles-daniel-medina/> [Consulta: 22 de marzo de 2025]

Mergel, I., Ganapati, S., y Whitford, A. B. (2021) "Agile: A new way of Governing", *Public Administration Review*, 81(1), pp. 161-165. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/341485180_Agile_A_New_Way_of_Governing [Consulta: 22 de marzo de 2025]

Millán Rubio, J.A. (2022) *La estructura organizativa periférica de la Guardia Civil*, TFC, ESFAS, Madrid.

Mintzberg, H. (2005) *La estructuración de las organizaciones*. 8ª Ed. Barcelona:Ariel.

Orden General nº 6, de 27 de abril de 2006, sobre organización y funcionamiento del Estado Mayor de la Subdirección General de Operaciones. Boletín Oficial de la Guardia Civil (BOGC) nº 12, de 29 de abril de 2006. Disponible en: Intranet Corporativa. [Consulta: 10 de marzo de 2025]

Pacagnella, A. y Da Silva, V. (2023) "20 Years of the Agile Manifesto: A Literature Review on the Agile Project Management", *Management and Production Engineering Review*, 14(2), pp. 37-48. Disponible en: <https://bibliotekanauki.pl/articles/24200506.pdf> [Consulta: 27 de enero de 2025]

Quesada Reyes, N. T. (2020) *Estudio sobre Metodologías Ágiles en los Proyectos de Software. Propuesta de un Plan de Implantación para PYMES*, TFM, Universidad de Sevilla, Sevilla. Disponible en: https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/71934/descargar_fichero/TFM-1934+QUESADA+REYES%2C+NORA.pdf [Consulta: 22 de marzo de 2025]

Real Decreto 207/2024, de 27 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio del Interior. Boletín Oficial del Estado (BOE) número 52, de 28 de febrero de 2024. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2024-3793> [Consulta: 3 de octubre de 2024]

Roberto Díaz, J. E. (2022) *Metodologías “Agile, Scrum, Lean Startup, Design Thinking, entre otras” aplicadas para la creación de una guía para el desarrollo de nuevos modelos de negocios en Colombia*, Documento Académico, Ean Universidad, Bogotá. Disponible en: <https://repository.universidadean.edu.co/items/e47c82ac-58b0-4947-bf64-8d904a78ec60> [Consulta: 22 de marzo de 2025]

Santaella Lores, F. (2024) “Transformación en BBVA y toma de decisiones basadas en datos”. XXVI Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. CESEDEN. Madrid, 17 de octubre.

Shutherland, J. (2015) *Scrum: El nuevo y revolucionario modelo organizativo que cambiará tu vida*. 1ª Ed. Barcelona:Planeta.

State of Agile (s.f.) State of Agile Report. State of Agile. Disponible en: <https://stateofagile.com/#> [Consulta: 18 de marzo de 2025]

Teijido López, F.J. (2024) *Las metodologías Agile y su empleo en el Ministerio de Defensa*. DGAM, TFC, ESFAS, Madrid.