



Universidad
Internacional
de Andalucía

TÍTULO

**ENFOQUE METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN
LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA**

AUTOR

Javier Romero Lemos

	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2026
Tutora	Dra. Isabel Bazaga Fernández
Institución	Universidad Internacional de Andalucía
Curso	<i>Máster de Formación Permanente en Liderazgo y Dirección Pública (2024/25)</i>
©	Javier Romero Lemos
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2025



Universidad
Internacional
de Andalucía



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



Universidad
Internacional
de Andalucía



Instituto Andaluz de Administración Pública
Consejería de Justicia, Administración
Local y Función Pública

I Máster de Formación Permanente en Liderazgo y Dirección Pública
Curso Académico 2024-2025

Trabajo Fin de Máster

“Enfoque Metodológico para la Gestión de
Proyectos en la Administración de la Junta de
Andalucía.”

Javier Romero Lemos

Tutora:

D^a. Isabel Bazaga Fernández

Sevilla, julio 2025

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA 2025

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo.....	4
1 Introducción.....	5
1.1 Justificación	5
1.2 Contexto del estudio	6
1.3 Metas y Objetivos específicos	6
1.4 Preguntas evaluativas <i>ex-post</i>	7
1.5 Análisis DAFO.....	7
2 Marco teórico.....	9
2.1 Estado del arte.....	9
2.1.1 Gestión por resultados.....	9
2.1.2 Metodologías ágiles en la administración pública	9
2.1.3 La Agenda 2030 como catalizador de transformación institucional	10
2.2 Capa institucional: niveles y dimensiones	11
3 Metodología.....	12
3.1 Propuesta metodológica	12
3.1.1 Enfoque y diseño	12
3.1.2 Estructura y contenidos de la guía.....	14
3.1.3 Capacitación y sensibilización	15
3.1.4 Implementación piloto.....	17
3.1.5 Gestión del cambio en la organización	18
3.1.6 Evaluación y mejora continua	20
3.2 Consideraciones éticas	22
3.3 Gestión de riesgos y oportunidades (CAME)	23
3.4 Gobernanza para la implantación de la metodología.....	25
3.5 Contribución de la metodología a la evaluación del desempeño y al desarrollo profesional	27
4 Conclusiones.....	30

5 Referencias bibliográficas	31
6 Anexos	35
Anexo I. Guía metodológica de gestión de proyectos en la Junta de Andalucía	36
Anexo II. Plantilla para importación de tareas.....	46
Anexo III. Checklist rápido	48
Anexo IV. Plantilla de Retroalimentación Ex-post	50
Anexo V. Cuadro de mando de seguimiento metodológico.....	53
Anexo VI. Modelo de asistente virtual mediante Inteligencia Artificial	56

Índice de tablas

Tabla 1 Objetivos específicos del estudio.....	7
Tabla 2 Relación entre objetivos específicos y preguntas evaluativas ex-post del estudio.	7
Tabla 3 Análisis DAFO.....	8
Tabla 4 Comparativa de características entre metodologías tradicionales y modernas en la gestión de proyectos.	10
Tabla 5 Itinerario formativo para la gestión de proyectos	17

Índice de diagramas

Diagrama 1 Fases del desarrollo metodológico.....	14
Diagrama 2 Integración de la gestión de proyectos en la evaluación del desempeño y la carrera horizontal.....	28

RESUMEN EJECUTIVO

La creciente complejidad del entorno social, económico y tecnológico plantea importantes desafíos a la Administración Pública, que necesita estructuras más ágiles, colaborativas y orientadas a resultados. Frente a ello, la gestión por proyectos se presenta como una herramienta útil para canalizar iniciativas estratégicas, aunque su adopción en la Administración General de la Junta de Andalucía sigue siendo limitada y poco homogénea.

Este trabajo propone una metodología de gestión de proyectos adaptada al contexto organizativo y normativo de la Administración andaluza. Su objetivo es ofrecer un marco común que permita planificar, ejecutar y evaluar proyectos de manera más eficaz, especialmente aquellos ligados a procesos de transformación organizativa, digitalización, formación o mejora de servicios.

La propuesta se articula a través de una guía metodológica dividida en bloques y módulos, que combinan definiciones clave, fases del ciclo de vida del proyecto y recursos prácticos como plantillas, instrucciones y recomendaciones. El modelo incorpora también una estrategia de implantación gradual, con pilotaje inicial, evaluación participativa y mecanismos de mejora continua.

Lejos de ser una solución cerrada, esta metodología busca ser un punto de partida para construir una cultura de gestión más coherente y profesionalizada. Su valor reside en facilitar la toma de decisiones, fortalecer la coordinación entre equipos y, en última instancia, mejorar la capacidad de la Administración para generar valor público de forma sostenible.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Este Trabajo Fin de Máster se orienta al fortalecimiento de la capacidad institucional en organizaciones públicas, entendida como la combinación de recursos y habilidades para afrontar riesgos y cumplir funciones de forma eficaz, eficiente y sostenible (García-Vegas, 2024). Se alinea con la Agenda 2030, especialmente con los ODS 16 y 17, que promueven instituciones eficaces y alianzas sólidas para el desarrollo sostenible.

La propuesta se enfoca en el diseño de una metodología de gestión de proyectos adaptada al entorno administrativo andaluz, tomando como base buenas prácticas internacionales y aprendizajes contextualizados. Esta responde a retos clave como la coordinación interdepartamental, la optimización de recursos y la mejora continua, incidiendo en dimensiones como comunicación, cooperación y coordinación (García-Vegas, 2024).

Más allá de la eficiencia técnica, se adopta un enfoque de gobernanza pública que refuerza tanto capacidades institucionales como relacionales (Aguilar Villanueva, 2014; E. Varela Álvarez, 2003), con un fuerte componente ético. La integridad institucional se considera indispensable: sin ética pública no puede haber gobernanza efectiva ni legitimidad (Villoria, 2020). Si bien Villoria defiende convincentemente la integridad institucional como un requisito básico para la legitimidad organizativa, una crítica razonable sería que su enfoque se centra en prevenir malas prácticas, prestando menos atención a cómo se podría incentivar activamente una cultura ética dentro de las organizaciones públicas. Este trabajo pretende complementar esa perspectiva preventiva con medidas proactivas de fomento de la integridad. (Aguilar Villanueva, 2014) enfatiza acertadamente la importancia de las dimensiones institucional y técnica en la gobernanza pública, pero no profundiza suficientemente en cómo la resistencia al cambio organizativo puede afectar la implementación efectiva. Considero imprescindible abordar esta cuestión para asegurar que las metodologías propuestas tengan verdadera aplicabilidad y no queden limitadas a recomendaciones teóricas.

Lejos de limitarse a resolver carencias actuales, la propuesta adopta una lógica transformadora, conectando presente y futuro a través de una herramienta estratégica para la anticipación, adaptación y generación de valor público. Así, se avanza hacia una administración coherente con los principios de gobernanza democrática, transparencia y orientación a resultados.

1.2 Contexto del estudio

En un contexto de creciente exigencia ciudadana en términos de eficiencia, transparencia y calidad, las administraciones públicas están migrando hacia modelos de gestión más estructurados y orientados a resultados. Este cambio responde tanto a la presión social como a la evidencia de que los modelos burocráticos tradicionales resultan ineficaces ante las demandas actuales (Novoa Jacobo & Valverde Meza, 2024; Salas, 2021). Aunque resaltan los beneficios claros del modelo de gestión por resultados, es necesario subrayar que dicho modelo, al basarse predominantemente en indicadores cuantitativos, corre el riesgo de ignorar o subestimar aspectos cualitativos importantes en la gestión pública. Por ello, se plantea aquí una propuesta metodológica que equilibre tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos.

Las experiencias en América Latina han demostrado el impacto positivo de metodologías centradas en resultados en términos de eficacia y transparencia (Quintero-Cuero, 2023; Taipe-Quishpe et al., 2024; Yunching Lau Li, 2022). Estas constituyen un referente útil para la administración pública andaluza, que comparte retos similares: transformación digital, profesionalización y mejora en la gestión, aunque es importante considerar con precaución las diferencias culturales e institucionales respecto al contexto andaluz, especialmente en lo referente a la madurez institucional y a los marcos normativos existentes.

La Nueva Gestión Pública (NGP) y la Gestión por Resultados (GpR) han impulsado reformas que reorientan la acción institucional hacia el logro de objetivos concretos, priorizando la eficacia, la coordinación y la rendición de cuentas (Milla Mejía, 2023; Rezzoagli, 2016). No se trata solo de aplicar nuevas herramientas, sino de asumir un cambio cultural en las prioridades institucionales, superando inercias burocráticas en favor de una administración más proactiva y centrada en el valor público.

1.3 Metas y Objetivos específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos que guiarán el desarrollo de este trabajo:

Nº	Objetivo específico
O1	Aumentar la coherencia procedimental en la gestión de proyectos.
O2	Mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos.
O3	Valorar la satisfacción y facilidad de adopción de la metodología.

O4	Identificar barreras y palancas para la implantación efectiva de la metodología.
O5	Fortalecer la integridad institucional mediante la integración de valores éticos en el diseño metodológico de gestión de proyectos.

Tabla 1 Objetivos específicos del estudio.

1.4 Preguntas evaluativas *ex-post*

A continuación, se presentan las preguntas evaluativas *ex-post* que guiarán el desarrollo de este trabajo:

Nº	Pregunta evaluativa <i>ex-post</i>	Objetivo asociado
P1	¿Hasta qué punto la guía mejora la homogeneidad en la gestión de proyectos entre los servicios?	O1
P2	¿Reduce la guía los tiempos de ejecución y los retrasos respecto a proyectos anteriores?	O2
P3	¿Cuál es el nivel de aceptación y usabilidad percibido por los equipos?	O3
P4	¿Qué factores críticos (organizativos, culturales, tecnológicos) influyen en su implantación?	O4
P5	¿Contribuye la metodología a fomentar comportamientos éticos y prácticas transparentes en la ejecución de los proyectos?	O5

Tabla 2 Relación entre objetivos específicos y preguntas evaluativas *ex-post* del estudio.

1.5 Análisis DAFO

A continuación, se presenta el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) del contexto institucional para el diseño e implementación de la metodología propuesta:

<p>Fortalezas (F)</p> <p>F1. Conocimiento profundo de procesos internos y herramientas tecnológicas (PLANTA). F2. Marco teórico robusto. F3. Apoyo institucional preliminar del IAAP y SGAP.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>D1. Tiempo limitado para la implementación piloto en periodo estival. D2. Alta dependencia de informantes clave para validar la metodología. D3. Falta de experiencia previa en publicaciones académicas.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1. Nueva Estrategia de Transformación Digital 2025-2028 en Andalucía¹. O2. Necesidad imperiosa de homogeneizar metodologías tras Ley 39/2015.</p>	<p>Amenazas (A)</p> <p>A1. Cambios políticos que pueden alterar prioridades institucionales. A2. Posible resistencia cultural al cambio en equipos consolidados.</p>

¹ La Estrategia de Transformación Digital 2025–2028 se encuentra en fase de redacción en el momento de elaborar este trabajo.

O3. Disponibilidad de financiación europea (MRR) para iniciativas innovadoras.	A3. Sobrecarga actual de trabajo en los servicios implicados.
--	---

Tabla 3 Análisis DAFO

Este análisis proporciona una comprensión clara del contexto actual y servirá como base para formular estrategias concretas (CAME) que maximicen las probabilidades de éxito en la implementación práctica de la metodología propuesta.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte

2.1.1 Gestión por resultados

La gestión por resultados se ha consolidado como un modelo clave de modernización administrativa, promoviendo la orientación a objetivos medibles, la evaluación del impacto y la transparencia (Bendezú Huaroto et al., 2023; Mejía Díaz, 2021). Es importante reflexionar sobre el riesgo de una excesiva dependencia en indicadores cuantitativos, lo cual puede invisibilizar factores clave como la calidad percibida o la satisfacción ciudadana. En este trabajo se busca precisamente un equilibrio entre lo cuantitativo y lo cualitativo.

Este enfoque requiere liderazgo transformador, competencias técnicas y estructuras organizativas alineadas con los objetivos estratégicos (Tuesta Mendoza & Torrejon Rodríguez, 2023). Además, ha transformado la planificación presupuestaria mediante el presupuesto por resultados, mejorando el seguimiento del gasto y la calidad del servicio público (Gutierrez Yucra, 2023; Patiño Sari et al., 2023).

En América Latina, la adopción de GpR ha generado mejoras relevantes. En México, se logró una puntuación del 84,22 % en madurez institucional tras aplicar esta lógica (De la Parra Northon & Mercado Rosales, 2023). En Bolivia, el enfoque se articuló con el modelo de valor público (Lanza, 2017), mientras que en Brasil se integró con planificación estratégica y calidad total (Pinheiro & Silva, 2014; Rutkowski, 1998)

Estos casos demuestran beneficios como la profesionalización, el uso de indicadores y la planificación estratégica, aplicables al contexto andaluz en su transición hacia una administración más moderna y centrada en resultados.

2.1.2 Metodologías ágiles en la administración pública

La pandemia y la transformación digital han reforzado la necesidad de enfoques flexibles como el liderazgo ágil, que mejora la innovación, el rendimiento y la colaboración (Porkodi, 2024). Sería importante abordar críticamente el grado de preparación real de los directivos públicos actuales para adoptar este estilo de liderazgo, especialmente en entornos burocráticos consolidados. Este trabajo busca precisamente llenar este vacío ofreciendo formación específica.

Las metodologías ágiles, surgidas en el ámbito tecnológico, ofrecen beneficios clave: adaptabilidad al cambio, iteración continua, enfoque colaborativo y mejora de la eficiencia. En el sector público, Scrum@PA adapta estos principios a entornos administrativos, promoviendo perfiles nuevos, colaboración interdisciplinaria y conexión con la estrategia institucional (Ciancarini et al., 2024; Imjai et al., 2024).

La siguiente tabla resume la comparación entre enfoques tradicionales y modernos:

Característica	Enfoque Tradicional	Metodologías Modernas
Planificación	Procedimientos rígidos y predefinidos	Planificación flexible basada en iteraciones
Documentación	Amplia documentación formal	Documentación condensada y orientada a resultados
Roles y Responsabilidades	Jerarquía estricta y roles definidos	Roles multidisciplinarios y equipo autónomo
Adaptabilidad	Poca respuesta a cambios	Alta capacidad de adaptación ante imprevistos
Capacitación	Formación puntual y limitada	Programas de capacitación continua y certificación
Evaluación y Retroalimentación	Evaluación al cierre del proyecto	Evaluación continua y retrospectiva

Tabla 4 Comparativa de características entre metodologías tradicionales y modernas en la gestión de proyectos.

Los beneficios incluyen mayor eficiencia, mejor rendición de cuentas, fomento del trabajo en equipo e innovación institucional (BOGDANOVA et al., 2020). Esta comparación es útil, pero quizás demasiado dicotómica. Sería interesante reflexionar sobre la posibilidad de integrar elementos tradicionales con metodologías ágiles en contextos específicos, algo que esta propuesta metodológica busca explorar de manera práctica.

Si bien (BOGDANOVA et al., 2020; Ciancarini et al., 2024) destacan claramente la superioridad de las metodologías ágiles en términos de adaptabilidad, cabe señalar que la introducción de estas metodologías en administraciones públicas altamente burocratizadas, como la Junta de Andalucía, requiere adaptaciones significativas para superar resistencias culturales y operativas arraigadas en prácticas tradicionales. Este estudio considera imprescindible abordar esas resistencias para lograr una implementación realista y exitosa.

2.1.3 La Agenda 2030 como catalizador de transformación institucional

La Agenda 2030 constituye un marco transformador para la acción pública, que promueve planificación estratégica, participación y coherencia de políticas. Su integración fortalece

la legitimidad, alinea los objetivos administrativos con los desafíos sociales y ofrece un lenguaje común y ético.

Esta propuesta metodológica contribuye a los siguientes ODS:

- ODS 16: instituciones eficaces y transparentes.
- ODS 17: alianzas interinstitucionales.
- ODS 9: innovación mediante digitalización y nuevas metodologías.

2.2 Capa institucional: niveles y dimensiones

Según (García-Vegas, 2024), la capacidad institucional se articula en tres niveles:

- Micro (persona): competencias individuales y orientación al servicio público.
- Meso (organización): procesos, estructuras y herramientas para la coordinación eficaz.
- Macro (entorno): marcos normativos, relaciones interinstitucionales y entorno sociopolítico.

Es fundamental profundizar también en cómo estos niveles pueden interactuar o incluso generar tensiones, aspecto que este trabajo aborda explícitamente al considerar las dinámicas organizativas y culturales internas. En la Junta de Andalucía, la falta de estandarización genera ineficiencias y duplicidades. Herramientas como PLANTA ofrecen una oportunidad para consolidar conocimiento y mejorar la gestión de proyectos.

También se destacan tres capacidades transversales esenciales:

- Coordinación: articulación entre unidades.
- Cooperación: alianzas internas y externas.
- Comunicación: transmisión eficaz de información.

Este enfoque integral permite a la Administración prepararse para desafíos futuros desde una lógica de mejora continua y orientación a la ciudadanía.

3 METODOLOGÍA

3.1 Propuesta metodológica

3.1.1 Enfoque y diseño

El diseño de una metodología de gestión de proyectos adaptada a la administración pública constituye un paso fundamental para afrontar sus particularidades y desafíos, con el fin último de mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Si bien gran parte del trabajo diario en la Administración se organiza mediante "procesos", tareas repetitivas orientadas a generar resultados en volumen, las iniciativas estratégicas, mejoras organizativas o implantación de nuevos servicios requieren un enfoque diferenciado: la gestión por "proyectos", entendida como esfuerzos únicos, con objetivos definidos y duración limitada.

En el marco de este trabajo, se propone encapsular este tipo de iniciativas dentro de una metodología específica de gestión de proyectos, lo que permitirá definir objetivos claros, planificaciones estructuradas, asignación precisa de recursos, seguimiento del progreso y medición de resultados. La implementación de prácticas sistemáticas y herramientas adecuadas facilitará la eficiencia en áreas clave, mejorará la coordinación y la planificación, y reforzará la transparencia en la toma de decisiones.

La metodología se articula en dos niveles complementarios. Un nivel estratégico con cinco fases globales para la implementación institucional de la guía y que se detalla a continuación. Y un segundo nivel, en este caso operativo, con cinco etapas dentro del ciclo de vida de un proyecto concreto, que se detalla en el Anexo I.

En el nivel estratégico las fases son:

Fase 1: Definición

- **Definición de objetivos:** Establecimiento de objetivos claros y alcanzables, alineados con la misión y visión institucional.

Fase 2: Diseño de la metodología

- **Glosario:** Adaptación de estándares internacionales, integrando buenas prácticas de PMBOK (PMI, 2017, 2021), SCRUM (Schwaber & Sutherland, 2011) y LEAN (Womack & Jones, 1997), ajustadas al contexto del sector público.

- Fases y procesos: Definición del ciclo de vida del proyecto: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre.
- Roles y responsabilidades: Clarificación de las funciones de los actores implicados, fomentando la rendición de cuentas y la participación activa.
- Herramientas y plantillas: Desarrollo de instrumentos prácticos (actas, cronogramas, matrices de riesgo, informes de seguimiento) que faciliten la aplicación de la metodología.

Fase 3: Capacitación y sensibilización

- Formación del personal: Diseño de programas formativos adaptados a los distintos niveles jerárquicos y funciones.
- Cultura de proyectos: Campañas de sensibilización para fomentar la adopción de la metodología y destacar sus beneficios.

Fase 4: Implementación piloto

- Proyectos piloto: Selección de iniciativas representativas para aplicar la metodología y evaluar su eficacia.
- Monitoreo y seguimiento: Sistemas de control continuo, recogida de datos y análisis de resultados.
- Ajustes: Incorporación de las lecciones aprendidas para mejorar la metodología antes de su despliegue generalizado.

Fase 5: Evaluación y mejora continua

- Evaluación de resultados: Medición del impacto en términos de eficiencia, eficacia y satisfacción de los usuarios.
- Actualización: Procesos periódicos de revisión metodológica.
- Institucionalización: Integración de la metodología en los procedimientos formales, asegurando su sostenibilidad.

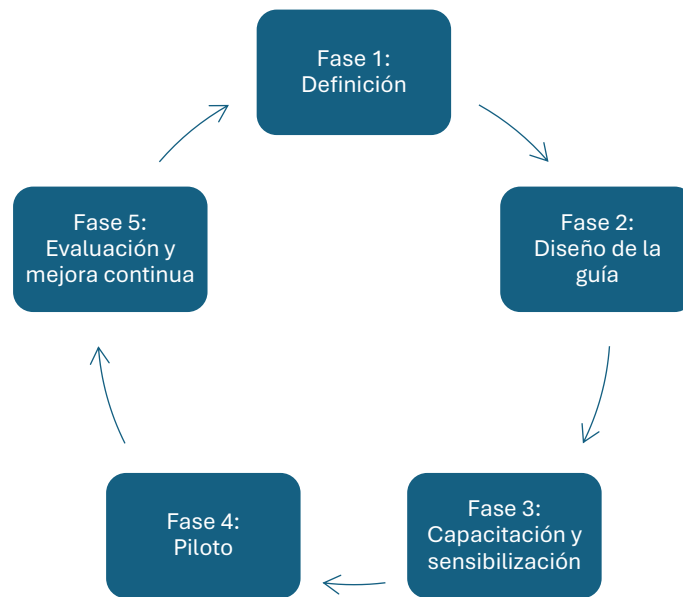


Diagrama 1 Fases del desarrollo metodológico

3.1.2 Estructura y contenidos de la guía

La guía metodológica propuesta se estructura en tres bloques funcionales, alineados con las necesidades operativas detectadas y organizados para facilitar su uso práctico por parte de los equipos:

- Bloque 1. Introducción y conceptos clave: incluye una breve justificación de la guía, su alcance, público destinatario y un glosario de términos fundamentales. Se busca con ello ofrecer un lenguaje común y evitar ambigüedades en la interpretación de los conceptos.
- Bloque 2. Ciclo de vida del proyecto: recoge el corazón metodológico de la propuesta, organizado en cinco módulos que corresponden a las principales fases de cualquier proyecto:
 - Módulo 0: Preparación inicial, centrado en la definición de objetivos, alcance, equipo y criterios de éxito.
 - Módulo 1: Inicio del proyecto, que incluye la configuración básica en la plataforma PLANTA y la carga masiva de tareas.
 - Módulo 2: Planificación, orientado al desglose de procesos en tareas concretas, asignación de pesos y temporalización.
 - Módulo 3: Ejecución ágil, mediante ciclos cortos (sprints), actualizaciones periódicas y comunicación continua entre el equipo.

- Módulo 4: Seguimiento y cierre, que contempla reuniones retrospectivas, documentación de resultados y análisis de lecciones aprendidas.

Esta estructura busca encapsular procesos administrativos, habitualmente gestionados de forma dispersa, dentro de un marco temporal y funcional definido, permitiendo así tratarlos como proyectos. Ello facilita una planificación más clara, un seguimiento estructurado y una trazabilidad útil para la mejora continua.

- Bloque 3. Recursos de apoyo: incluye plantillas reutilizables (cronogramas, matrices de tareas, indicadores, checklist), instrucciones para la carga en PLANTA, ejemplos de formularios tipo y orientaciones prácticas. Además, se ofrecen recomendaciones para incorporar progresivamente esta metodología en distintos tipos de iniciativas: desde proyectos de formación o simplificación de trámites, hasta pilotos de digitalización o implantación de nuevos servicios.

La guía ha sido diseñada para ofrecer una experiencia de uso visual, simple y accionable, priorizando la utilidad operativa sobre la complejidad técnica. Cada módulo incorpora esquemas, pasos concretos y notas de buenas prácticas extraídas del conocimiento acumulado en la gestión interna. Para consultar el contenido completo de la guía, véase el **Anexo I Guía metodológica de gestión de proyectos en la Junta de Andalucía**.

3.1.3 Capacitación y sensibilización

Para garantizar el éxito del piloto y facilitar su posterior adopción institucional, esta fase se articula en dos etapas:

a) Fase piloto

Formación y acompañamiento personalizado

- Un consultor realiza sesiones individuales con los miembros del equipo piloto para explicar la Guía (Anexo I), resolver dudas y guiar la aplicación práctica durante las primeras semanas.
- Se organizan sesiones grupales de sensibilización (presenciales o virtuales) para presentar los objetivos de la metodología, compartir casos de uso y desarrollar dinámicas colaborativas que refuercen el compromiso.

Foros deliberativos

Como innovación clave, se incorporan espacios de deliberación participativa entre los equipos técnicos, responsables intermedios y demás actores implicados. Estos foros se celebran en momentos clave del piloto (inicio, mitad y cierre) y tienen por objetivo:

- Detectar barreras culturales o procedimentales.
- Recoger impresiones, dudas y propuestas directamente del personal ejecutor.
- Favorecer la apropiación colectiva de la metodología desde su despliegue inicial.

Según el tipo de proyecto, puede valorarse la participación de perfiles ciudadanos, especialmente en servicios con alta interacción social.

Esta dinámica se inspira en los principios del ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), promoviendo instituciones eficaces, transparentes y con procesos de toma de decisiones inclusivos y participativos.

b) Despliegue institucional

Cursos abiertos en Moodle (IAAP)

El itinerario formativo se estructura en cuatro niveles, accesibles a todo el personal, e incluye módulos de autoestudio con ejercicios prácticos. Al completar el itinerario, el IAAP registrará el itinerario “Gestor de proyectos” en la ficha formativa del empleado, integrándolo en su hoja de acreditación de datos personales.

Nivel	Nombre del curso	Duración	Contenido
1	Fundamentos de la gestión de proyectos	2 h	Conceptos clave, estructura de la Guía, beneficios y casos de éxito
2	Herramientas y plantillas operativas para la gestión de proyectos	4 h	Uso de plantillas, introducción a PLANTA, carga de datos
3	Metodologías ágiles y gestión de sprints	3 h	Principios Agile, dinámica de sprints, seguimiento con burndown charts

4	Análisis de datos y mejora continua en la gestión de proyectos	3 h	Extracción de KPIs, análisis de resultados, retroalimentación
---	--	-----	---

Tabla 5 Itinerario formativo para la gestión de proyectos

Seminarios y talleres online (IAAP)

Sesiones bimensuales en vivo con expertos, combinando teoría con prácticas derivadas del piloto.

Campaña de sensibilización

- **Newsletters quincenales** vía intranet y correo corporativo, destacando beneficios, testimonios y próximos hitos.
- **Infografías y cartelera digital** en sedes y portales internos.
- **Videos breves (1–2 min)** con líderes de proyecto y primeros usuarios del piloto, difundidos en canales oficiales.

Se propone utilizar el contrato vigente con la ADA para comunicación institucional como soporte para la producción y difusión de estos materiales.

Este enfoque garantiza que el piloto se inicie con equipos adecuadamente formados y que, una vez validada la metodología, se cuente con un plan sólido para escalar la cultura de gestión de proyectos en toda la Junta de Andalucía.

3.1.4 Implementación piloto

Con el objetivo de validar la Guía metodológica (Anexo I) en un entorno operativo real, esta fase piloto se estructura en tres etapas diferenciadas: selección de proyectos, monitoreo y seguimiento, y ajustes y mejoras.

Se han seleccionado dos servicios representativos y complementarios, ambos con el compromiso formal de sus respectivas Direcciones para participar en el piloto:

- **Servicio de Personal Laboral de la Dirección General de Función Pública**, por su experiencia en la gestión de procesos selectivos para los Grupos III, IV y V.
- **Servicio de Planificación de la Formación del IAAP**, encargado de coordinar la ejecución de los cursos incluidos en el plan anual de formación.

Este compromiso institucional garantiza la disponibilidad de recursos humanos y técnicos, así como la dedicación de tiempo de trabajo al desarrollo del piloto.

Para equilibrar el rigor técnico con la viabilidad operativa, se realizarán reuniones de seguimiento dos veces por sprint:

- **Kick-off sprint o reunión de arranque:** al inicio de cada ciclo, donde se planifican las tareas y se confirman los compromisos.
- **Review intermedio o revisión intermedia:** a mitad de sprint, para verificar avances y detectar problemas en la implementación del proyecto.

En paralelo, se llevará a cabo un registro sistemático de datos mediante:

- **Exportación semanal de KPIs desde PLANTA, incluyendo:** tiempos planificados vs. reales, porcentaje de hitos alcanzados, e incidencias abiertas y cerradas.
- **Informes breves al cierre de cada sprint** (1–2 páginas) que recojan resultados, desviaciones y aprendizajes.

Tras completar 2–3 sprints, se convocará un taller de retroalimentación con el equipo piloto y actores clave (*stakeholders*), con los siguientes objetivos:

- Revisar las lecciones aprendidas.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Ajustar plantillas o procesos que hayan generado fricciones.
- Revisar y adaptar los umbrales de los KPIs para reflejar mejor la realidad operativa.

Todas las modificaciones acordadas se documentarán en una nueva versión de la Guía (Anexo I), garantizando trazabilidad antes de su aprobación final y posterior despliegue institucional.

3.1.5 Gestión del cambio en la organización

Para facilitar la adopción efectiva de la metodología y superar posibles resistencias culturales o estructurales, se incorpora el modelo de los 8 pasos para liderar el cambio de (Kotter, 2018), ampliamente utilizado en procesos de transformación organizativa. Este marco permite estructurar la transición desde prácticas tradicionales hacia una cultura de gestión por proyectos, integrando visión estratégica, liderazgo distribuido y participación activa.

A continuación, se describe cómo se ha aplicado cada uno de los ocho pasos en el diseño e implementación del piloto:

1. **Crear un sentido de urgencia.** La evaluación del desempeño, prevista en el modelo de carrera horizontal, se apoyará en la participación en proyectos y el cumplimiento de objetivos planificados. Por tanto, adoptar esta metodología no solo mejora el funcionamiento colectivo, sino que también impacta en el progreso profesional de cada persona.
2. **Construir una coalición guía.** El proceso piloto cuenta con una alianza institucional compuesta por el IAAP, la SGAP y los servicios piloto implicados, así como con el apoyo clave de la Agencia Digital de Andalucía (ADA), responsable del mantenimiento y evolución de la herramienta PLANTA. Esta coalición multidimensional combina liderazgo técnico, legitimidad política y conocimiento operativo, actuando como núcleo impulsor del cambio.
3. **Formar una visión estratégica del cambio.** La guía metodológica articula una visión clara: una administración más eficiente, transparente y orientada a resultados. Esta visión se traduce en acciones concretas, herramientas y un itinerario formativo, permitiendo su comprensión y apropiación.
4. **Comunicar la visión del cambio.** La estrategia de comunicación prevista (véase 3.1.3) incluye canales múltiples y formatos accesibles: newsletters internas, vídeos breves, infografías y foros deliberativos. Esta comunicación repetida, visual y centrada en los beneficios prácticos de la metodología facilita la comprensión, la adhesión progresiva y la apropiación del cambio.
5. **Eliminar obstáculos.** Para reducir fricciones y resistencias, la implementación contempla un acompañamiento metodológico personalizado (véase 3.1.3), formación accesible (Itinerario formativo, Tabla 5), y el uso de herramientas ya conocidas por los equipos, como PLANTA o editores comunes. Además, la guía metodológica (Anexo I) está diseñada con criterios de simplicidad y aplicabilidad inmediata, lo que reduce la curva de adopción.
6. **Lograr éxitos a corto plazo.** El piloto se orienta a resultados visibles en pocas semanas (mejor coordinación, reducción de tiempos, uso efectivo de

herramientas). Estos logros serán visibilizados a través de informes breves y testimonios del personal, generando legitimidad y motivación.

7. **Consolidar logros y construir sobre el cambio.** Cada sprint incorpora evaluaciones retrospectivas y revisiones metodológicas. Esto permite ajustes ágiles y consolida la cultura de mejora continua. Además, se prevé la replicabilidad del modelo en nuevos servicios.
8. **Anclar los cambios en la cultura organizativa.** El proceso de institucionalización no solo incluye la aprobación formal de la metodología y la creación de un Observatorio de Seguimiento (véase 3.4), sino también su conexión directa con el sistema de evaluación del desempeño y la carrera horizontal (véase 3.5). La información generada por los proyectos registrados en PLANTA permitirá objetivar las contribuciones individuales y colectivas, reforzando así la cultura de resultados y el desarrollo profesional basado en evidencias.

Este enfoque permite gestionar no solo la introducción de una nueva metodología, sino el cambio cultural necesario para que esta se mantenga en el tiempo, reforzando los principios de integridad, eficiencia y orientación al servicio público.

3.1.6 Evaluación y mejora continua

La incorporación de mecanismos de evaluación, aprendizaje y actualización dentro de la metodología responde a una lógica de planificación estratégica que va más allá de la mera ejecución técnica de proyectos. Evaluar no significa solo medir resultados, sino también sostener una visión organizativa que articule mejora continua, legitimidad institucional y orientación a largo plazo. Desde esta perspectiva, los procesos de retroalimentación y revisión periódica no son complementarios, sino condiciones esenciales para consolidar la metodología como parte integral del sistema de gestión institucional.

En este marco, se propone la creación de un sistema de retroalimentación estructurado basado en evidencia, alineado con los principios de las Políticas Públicas Basadas en Evidencia (PPBE), que funcione como un bucle organizacional de aprendizaje activo (Chaverri Chaves & Arguedas Ramírez, 2020).

La mejora continua de la metodología requiere mecanismos que permitan evaluar su aplicación en contextos reales, identificar desviaciones, recoger aprendizajes y adaptar

los procedimientos de forma informada. Para ello, se plantea implementar un sistema con los siguientes componentes:

- **Formulario digital estandarizado** para los equipos de proyecto, que recoja información sobre plazos reales, hitos cumplidos, desviaciones, grado de cumplimiento de objetivos y uso de herramientas metodológicas.
- **Indicadores cualitativos y cuantitativos**, como: nivel de satisfacción del equipo, utilidad percibida de los instrumentos, barreras encontradas, coordinación entre unidades y percepción de valor público generado.
- **Espacio para “lecciones aprendidas” y propuestas de mejora**, con un enfoque abierto, orientado a recoger conocimiento tácito y buenas prácticas adaptadas al entorno organizativo.
- **Análisis longitudinal de resultados**, que permita comparaciones entre servicios y la identificación de patrones o factores críticos de éxito.

Toda esta información será centralizada en un repositorio interno supervisado por una unidad de seguimiento, con el objetivo de alimentar nuevos ciclos de planificación, revisar la Guía metodológica y respaldar su escalado institucional.

Este sistema no solo permite ajustar procesos, sino que también refuerza la cultura organizacional orientada a resultados, promueve la transparencia interna y fomenta el aprendizaje institucional. Además, facilita una implementación más resiliente frente a entornos cambiantes, al sustentar la toma de decisiones en datos reales y no únicamente en intuiciones o directrices normativas.

El sistema se articula en torno a tres mecanismos operativos:

Evaluación de resultados

- **Eficiencia:** Comparación del tiempo real frente al planificado. Cálculo de la reducción media de retrasos y del porcentaje de tareas completadas en plazo.
- **Eficacia:** Evaluación del cumplimiento de los objetivos específicos (O1–O4) mediante los KPIs definidos en la Guía (véase Anexo I). Se aplicarán pruebas estadísticas (t pareada o Wilcoxon) para verificar la significación de los cambios.
- **Satisfacción de usuarios:** Encuesta tipo Likert (10 ítems). Se considerará satisfactorio un índice global $\geq 4/5$.

Retroalimentación y actualización

- **Revisión semestral:** Comité mixto para analizar los datos recopilados, detectar tendencias y proponer ajustes.
- **Historial de versiones:** Cada modificación se documenta en la Guía (sección “Historial de versiones”), con fecha, autor y descripción del cambio.
- **Mini-pilotos de validación:** Tras cada actualización relevante, se ejecuta un sprint piloto en servicios voluntarios antes de su despliegue institucional.

Institucionalización

- **Registro oficial:** La Guía se incorpora como procedimiento formal mediante la Instrucción de Gestión de Proyectos de la Junta de Andalucía.
- **Formación obligatoria:** El itinerario formativo Moodle pasa a formar parte del plan anual de formación, siendo requisito para jefaturas de servicio y gestores de proyectos.
- **Punto de soporte:** Se establece un canal de asesoramiento técnico continuo para resolver dudas, brindar apoyo metodológico y notificar cambios relevantes.

3.2 Consideraciones éticas

El fortalecimiento de la capacidad institucional, objetivo central de este trabajo, no puede abordarse únicamente desde una perspectiva técnica o procedimental. Requiere también un sólido anclaje ético que garantice la legitimidad, la coherencia interna y la orientación al bien común de las organizaciones públicas. En este sentido, la ética pública y la integridad institucional se configuran como dimensiones fundamentales del buen gobierno y del ejercicio responsable de la función pública.

Desde una perspectiva filosófica, la ética se entiende como el estudio de la moralidad y de los principios que guían nuestras decisiones sobre lo que es correcto o incorrecto. Como señalaba Aristóteles, “no investigamos qué es la virtud para saberlo, sino para ser buenos”. Por tanto, la ética pública no es una reflexión abstracta, sino una guía para actuar correctamente en el ámbito del servicio a la ciudadanía. La integridad, en este contexto, implica coherencia entre los valores proclamados y las acciones realizadas, lo que exige no solo evitar la corrupción, sino promover activamente comportamientos éticos (Villoria, 2014).

La Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública (CLAD, 2018) afirma que no basta con prevenir conductas ilegales: es necesario construir un sistema de integridad que fomente el comportamiento honesto y responsable en las instituciones

públicas. Esta visión promueve un enfoque proactivo centrado en valores como la imparcialidad, la rendición de cuentas, la transparencia y el servicio al interés general, todos ellos plenamente alineados con los principios que sustenta este trabajo.

Desde el punto de vista metodológico, el diseño de la guía de gestión de proyectos no debe limitarse a la búsqueda de eficiencia técnica. También debe incorporar prácticas que fomenten la transparencia, la participación y la rendición de cuentas. Así lo señala la **Guía Marco de Gestión de Riesgos de Corrupción en Organismos Públicos** (Oficina de Prevención y Lucha contra la Corrupción en las Illes Balears, 2020) , que enfatiza la importancia de identificar procesos vulnerables, establecer sistemas internos de alerta y generar indicadores para evaluar la integridad institucional.

Los marcos organizativos de integridad deben incluir diversas fases, desde la definición de principios éticos hasta su evaluación, pasando por la formación, la comunicación interna y la gestión de conflictos de interés. La metodología propuesta en este trabajo se alinea con este enfoque al considerar la integridad no como un añadido accesorio, sino como un eje transversal presente en cada etapa de la gestión de proyectos públicos.

En coherencia con el **Objetivo O5** del estudio, la propuesta metodológica incorpora explícitamente principios éticos en su diseño. Esto se traduce en acciones concretas como:

- Uso de formatos estandarizados que limiten la discrecionalidad en la planificación.
- Promoción de la trazabilidad documental para garantizar la rendición de cuentas.
- Definición de indicadores de transparencia para el seguimiento de resultados.
- Recomendación de crear canales internos de consulta ética y gestión de conflictos de interés.

Estas acciones no solo refuerzan el desempeño técnico, sino que también contribuyen a construir una cultura organizativa basada en la integridad, aspecto evaluado mediante la **pregunta ex post P5** incluida en el diseño del estudio.

3.3 Gestión de riesgos y oportunidades (CAME)

A partir del análisis DAFO realizado, se plantea una estrategia CAME que permita traducir el diagnóstico estratégico en líneas de acción concretas. El objetivo es **corregir** las debilidades identificadas, **afrentar** las amenazas del entorno, **mantener** las fortalezas

internas y **explotar** las oportunidades disponibles, garantizando así una implementación efectiva y sostenible de la metodología de gestión de proyectos propuesta.

Corregir debilidades

- **D1. Tiempo limitado para la implementación piloto en periodo estival.** Se propone acotar cuidadosamente el alcance del piloto, priorizando servicios con menor carga estacional y definiendo tareas críticas fácilmente abordables. Asimismo, se establecerán mecanismos de seguimiento continuo que permitan realizar ajustes ágiles durante la implementación.
- **D2. Alta dependencia de informantes clave para validar la metodología.** Para mitigar esta dependencia, se fomentará la documentación sistemática mediante el uso del módulo wiki en la plataforma PLANTA, generando repositorios reutilizables y guías operativas accesibles a otros equipos. Esto asegurará la transferencia del conocimiento generado.
- **D3. Falta de experiencia previa en publicaciones académicas.** Se promoverán colaboraciones con universidades o centros de investigación vinculados a la administración pública, con el fin de generar publicaciones conjuntas que visibilicen y validen científicamente la propuesta metodológica.

Afrontar amenazas

- **A1. Cambios políticos que pueden alterar prioridades institucionales.** Se recomienda alinear la metodología con instrumentos estratégicos ya aprobados, como la Estrategia de Transformación Digital 2025–2028 y la Agenda 2030. Además, se destacará su carácter técnico, su bajo coste y su adaptabilidad como argumentos clave para asegurar su continuidad más allá de los ciclos políticos.
- **A2. Posible resistencia cultural al cambio en equipos consolidados.** Para contrarrestar esta resistencia, se desplegará una campaña de sensibilización basada en testimonios de los equipos piloto, centrada en beneficios prácticos como la mejora en la coordinación, visibilidad del trabajo y reducción de fricciones, en lugar de imponer cambios estructurales.
- **A3. Sobrecarga actual de trabajo en los servicios implicados.** La implementación será gradual, permitiendo adaptar los sprints al ritmo operativo

real. Se evaluará también la posibilidad de liberar parcialmente al personal involucrado durante el periodo piloto.

Mantener fortalezas

- **F1. Conocimiento profundo de procesos internos y herramientas tecnológicas (PLANTA).** Se institucionalizará el uso de PLANTA como plataforma estándar para la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos, incorporando las mejoras detectadas durante el piloto en su configuración.
- **F2. Marco teórico robusto.** Se reforzará la difusión de los fundamentos conceptuales de la metodología en espacios de formación interna (cursos, seminarios del IAAP), consolidando su legitimidad técnica y su alineación con las tendencias internacionales en gestión pública.
- **F3. Apoyo institucional preliminar del IAAP y SGAP.** Se aprovechará este respaldo para formalizar un Comité de gobernanza del proyecto, con capacidad operativa y representación transversal, asegurando el acompañamiento y la sostenibilidad del proceso más allá del piloto.

Explotar oportunidades

- **O1. Nueva Estrategia de Transformación Digital 2025–2028 en Andalucía.** La metodología se presentará como una herramienta operativa para ejecutar proyectos alineados con esta estrategia, facilitando su integración en el marco de acciones previstas y su posible financiación.
- **O2. Necesidad de homogeneizar metodologías.** La propuesta responde directamente a los principios de eficiencia, transparencia y simplificación establecidos por dicha ley, lo cual refuerza su pertinencia y viabilidad institucional.

3.4 Gobernanza para la implantación de la metodología

Una correcta implantación de la metodología requiere un sistema de gobernanza que garantice su sostenibilidad, legitime su uso y acompañe los procesos de adaptación institucional necesarios. La gobernanza no debe entenderse únicamente como un marco jerárquico de decisiones, sino como un espacio organizativo que combine liderazgo técnico, compromiso político y participación colaborativa.

Se propone un modelo de gobernanza multinivel, distribuido en tres instancias con funciones diferenciadas pero coordinadas:

a) Dimensión institucional de la gobernanza

Siguiendo a (Aguilar Villanueva, 2014), la implantación debe apoyarse en una **dimensión institucional sólida**, que defina con claridad roles, responsabilidades y reglas de juego para los actores implicados. Se recomienda:

- Crear un **Comité de gobernanza del proyecto**, integrado por responsables de unidades, perfiles técnicos y representantes de dirección política.
- Establecer **normas comunes de gestión y seguimiento** del proyecto que garanticen coherencia sin comprometer la flexibilidad contextual.

b) Dimensión técnica de la gobernanza

La **dimensión técnica**, también según (Aguilar Villanueva, 2014), debe dotar a los equipos de herramientas y capacidades para aplicar la metodología de forma autónoma. Para ello:

- Se diseñarán **guías, protocolos y plantillas** para facilitar la adopción progresiva.
- Se impartirá una **formación estructurada**, tanto en los contenidos metodológicos como en habilidades transversales como la cooperación interdepartamental, la comunicación efectiva y el liderazgo distribuido.

c) Cooperación institucional y enfoque en red

Inspirándose en (E. J. Varela Álvarez & de Araújo, 2018), la implantación será gestionada como un **proceso en red**, apoyado en relaciones de confianza, espacios de diálogo y toma de decisiones compartida. Se incorporarán:

- **Encuentros periódicos de coevaluación** para revisar avances, compartir aprendizajes y ajustar la metodología desde la experiencia.
- **Mecanismos de retroalimentación horizontal**, como comunidades de práctica compuesta por empleados públicos interesados, gestores de proyectos, equipos y personal de unidades administrativas, con posibilidad de publicación de buenas prácticas y casos de éxito.

d) Transversalización y sostenibilidad

Para garantizar la continuidad, institucionalización y mejora constante del modelo, se plantea la creación de un **Observatorio Interno de Seguimiento de la Metodología**, concebido como una unidad técnica interdepartamental. Este órgano tendría entre sus funciones:

- Supervisar la **implantación progresiva** de la metodología en los distintos servicios y consejerías.
- **Recopilar y analizar evidencia** sobre su aplicación, rendimiento, barreras y facilitadores.
- Proponer **mejoras periódicas y evoluciones normativas** a la Guía metodológica, basadas en datos y experiencias reales.
- Elaborar un **informe anual de seguimiento**, que recoja resultados, aprendizajes y recomendaciones para el escalado institucional.

Este Observatorio actuaría como garante de la sostenibilidad del modelo, facilitando su ajuste dinámico y su alineación con los objetivos estratégicos de la Junta de Andalucía. Su existencia permitiría también conectar esta iniciativa con otras políticas de innovación pública y gestión por resultados, acercando su gobernanza a las buenas prácticas europeas en materia de transformación administrativa.

Finalmente, se propone que los **indicadores de desempeño asociados a la metodología** se integren en los sistemas de evaluación interna, reforzando su legitimidad organizativa y su orientación hacia una cultura de mejora continua basada en evidencia.

3.5 Contribución de la metodología a la evaluación del desempeño y al desarrollo profesional

La metodología de gestión de proyectos propuesta en este trabajo no solo persigue una mejora técnica y organizativa en la Administración General de la Junta de Andalucía, sino que también puede desempeñar un papel clave en la implantación de futuros sistemas de evaluación del desempeño y desarrollo profesional del personal público. Esta dimensión, estrechamente alineada con los principios de la función pública moderna —transparencia, orientación a resultados, profesionalidad y mejora continua—, constituye una oportunidad estratégica para reforzar la cultura institucional y avanzar hacia una administración más meritocrática y centrada en las personas.

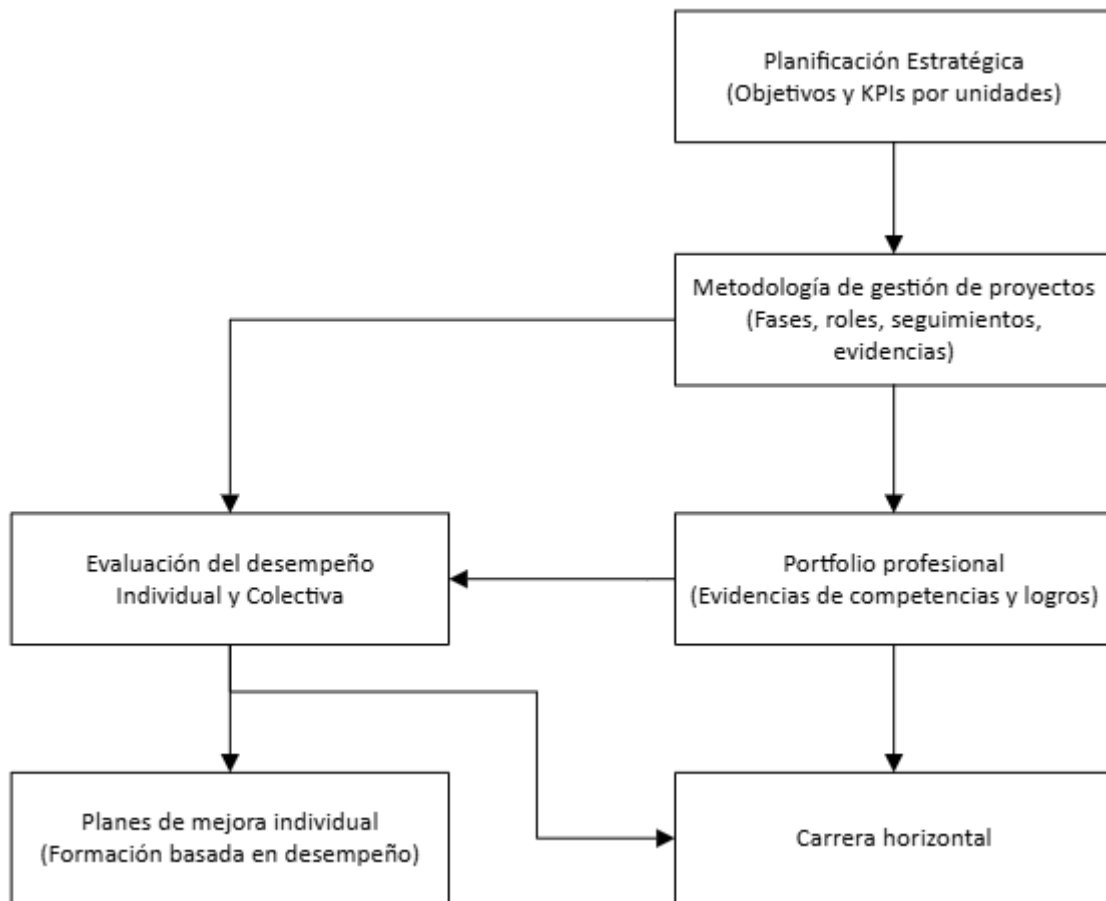


Diagrama 2 Integración de la gestión de proyectos en la evaluación del desempeño y la carrera horizontal

Cada unidad (una dirección general, un servicio, etc.) debe definir sus objetivos operativos y criterios medibles (KPIs). La metodología facilita esta planificación al usar la lógica de proyectos para traducir los objetivos institucionales en acciones concretas.

La metodología actúa como motor operativo al transformar los objetivos estratégicos en proyectos, roles, tareas y entregables. Lo más importante es que:

- Define claramente **quién hace qué**.
- Deja trazabilidad (actas, cronogramas, indicadores).
- Facilita el seguimiento y la evaluación.

Desde aquí nacen dos caminos:

1. Evaluación del Desempeño Individual y Colectiva.

- a. A **nivel individual**: se valoran las tareas realizadas, competencias demostradas y compromiso.

- b. A **nivel colectivo**: se valoran los resultados del proyecto, cumplimiento de objetivos, innovación, etc.
- 2. Portfolio Profesional.** En paralelo, el trabajo desarrollado en proyectos genera documentación y resultados que cada persona puede recopilar como evidencia de su desempeño: informes, propuestas, mejoras implementadas, etc.
- Estos dos bloques se refuerzan entre sí:
- a. El **portfolio** alimenta la evaluación.
 - b. La evaluación ayuda a enriquecer el portfolio con feedback y orientación.

Si una evaluación detecta debilidades o áreas de mejora, se activan planes de formación. El itinerario formativo (Moodle, talleres, prácticas) actúa como recurso clave para ayudar al personal a mejorar sus capacidades directamente relacionadas con la gestión de proyectos.

Todo este circuito, trabajo en proyectos, resultados, evaluación, formación— permite reconocer el desarrollo profesional de forma objetiva y progresiva, sin necesidad de cambiar de puesto. De ahí que el esquema general también contemple que las contribuciones acreditadas puedan convertirse en méritos reales para avanzar en tramos profesionales.

4 CONCLUSIONES

Este trabajo parte del reto de introducir un enfoque estructurado y homogéneo para la gestión por proyectos en la Administración Pública andaluza, y propone una metodología adaptada al contexto real de sus unidades. No se trata solo de aplicar técnicas nuevas, sino de ofrecer una forma distinta de organizar, coordinar y dar visibilidad al trabajo colectivo en torno a objetivos concretos.

La metodología planteada recoge herramientas, principios y estructuras que podrían facilitar ese cambio: desde una guía clara y accesible hasta un sistema de formación, gobernanza y evaluación. Parte de la realidad de que muchos trabajos en la administración se organizan mediante procesos repetitivos. Lo que propone esta guía es ofrecer un envoltorio metodológico que permita gestionar esos procesos, cuando tienen una finalidad concreta y acotada en el tiempo, como proyectos, facilitando así su planificación, seguimiento y mejora continua.

Soy consciente de que llevar esto a la práctica no será sencillo. Existen inercias culturales, limitaciones de tiempo y recursos, y una fragilidad institucional que a veces frena la continuidad de iniciativas como esta. Sin embargo, creo firmemente que avanzar hacia una gestión más ordenada y por proyectos no solo es deseable, sino posible si se acompaña adecuadamente desde lo técnico y lo político.

Este trabajo no pretende ofrecer una solución cerrada, sino una base flexible y realista sobre la que construir colectivamente. Una propuesta que busca sumar, no imponer; que aspira a ser útil, no perfecta. Si logra generar reflexión, abrir caminos o servir como punto de partida para mejorar la forma en que planificamos y ejecutamos nuestras acciones, ya habrá cumplido su propósito.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Villanueva, L. F. (2014). Las dimensiones y los niveles de gobernanza. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(1). https://doi.org/10.5209/rev_cgap.2014.v1.n1.45156
- Bendezú Huaroto, J. J., Huayán Monzón, F. E., & Saldaña Chinchayán, M. B. (2023). La universidad pública peruana: hacia una gestión por resultados y calidad educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 341-361. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4396
- BOGDANOVA, M., PARASHKEVOVA, E., & STOYANOVA, M. (2020). AGILE PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR – METHODOLOGICAL ASPECTS. *JOURNAL OF EUROPEAN ECONOMY*, 19(Vol 19, No 2 (2020)), 283-298. <https://doi.org/10.35774/jee2020.02.283>
- Chaverri Chaves, P., & Arguedas Ramírez, A. (2020). Políticas Públicas Basadas en Evidencia: una revisión del concepto y sus características. *Revista ABRA*, 40(60), 49-76. <https://doi.org/10.15359/abra.40-60.2>
- Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2024). Scrum@PA: Tailoring an Agile Methodology to the Digital Transformation in the Public Sector. *Information*, 15(2), 110. <https://doi.org/10.3390/info15020110>
- CLAD. (2018). *Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/Carta-Iberoamericana-de-Etica-e-Integridad-en-la-Funcion-Publica.pdf>
- De la Parra Northon, A. A., & Mercado Rosales, J. Á. (2023). Impacto de funciones adjetivas en la capacidad de gestión para resultados: caso de una institución pública de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1573>
- García-Vegas, R. (2024). Institutional Capacity. *Eunomia. Revista en Cultura de la Legalidad*, 27, 236-259. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2024.9009>
- Gutierrez Yucra, N. (2023). Presupuesto por resultado y calidad de gasto en la gestión de los programas presupuestales del Sector Salud: Una revisión sistemática. *Revista de Climatología*, 23, 2554-2561. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2554-2561>

- Imjai, N., Promma, W., Usman, B., & Aujiropongpan, S. (2024). The intertwined effects of digital literacy, agile mindset on design thinking skill and management control competency: Insights from Thai young accountants. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100244. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100244>
- Kotter, J. (2018). 8 Steps to Accelerate Change. En *Kotter international*.
- Lanza, J. (2017). El método narrativo para entender la trayectoria y el funcionamiento de las políticas públicas locales. *Ciencia Política*, 12(23). <https://doi.org/10.15446/cp.v12n23.62557>
- Mejía Díaz, Y. I. (2021). Gestión para Resultados como herramienta para mejorar el Gasto Público. *Journal of business and entrepreneurial studie*. <https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.236>
- Milla Mejia, J. A. (2023). Impacto de la gestión pública en el desarrollo de proyectos de inversión en Huacho 2022. *Revista Scientific*, 8(27), 226-246. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2022.8.27.12.226-246>
- Novoa Jacobo, D. M., & Valverde Meza, C. J. (2024). Una Revisión Teórica sobre la Modernización de la Gestión Pública en el Estado Peruano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 2284-2300. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12469
- Oficina de Prevención y Lucha contra la Corrupción en las Illes Balears. (2020). *Guía Marco de Gestión de Riesgos de Corrupción en Organismos Públicos*. <https://oaib.es/es/guia-gestion-riesgos-corrupcion/>
- Patiño Sari, D. B., Narváez Zurita, C. I., & Toaza Tipantasig, S. E. (2023). Gestión presupuestaria y contabilidad gubernamental. Caso: Registro Municipal de la Propiedad del Cantón Girón. *Pacha. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global*, 4(11), e230190. <https://doi.org/10.46652/pacha.v4i11.190>
- Pinheiro, M. T., & Silva, M. A. da R. (2014). Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. *Revista do Serviço Público*, 63(2), 199-215. <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i2.95>
- PMI. (2017). Agile Practice Guide. En *Project Management Institute*.

- PMI. (2021). PMBOK Guide | Project Management Institute. En *PMBOK Guide*.
- Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 117-138. <https://doi.org/10.7341/20242026>
- Quintero-Cuero, G. R. (2023). Optimización de procesos en la gestión pública ecuatoriana. *MQRInvestigar*, 7(2), 1703-1732. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.2.2023.1703-1732>
- Rezzoagli, B. A. (2016). Investigación: Nueva gestión pública, mutaciones organizativas y control externo: un análisis desde el sector público santafesino. *Ciencias Económicas*, 2, 9-18. <https://doi.org/10.14409/ce.v2i0.5460>
- Rutkowski, J. (1998). Qualidade no serviço público - um estudo de caso. *Gestão & Produção*, 5(3), 284-297. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X1998000300009>
- Salas, G. (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3496-3512. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.546
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011). The Scrum Guide - The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. En *Scrum.org, October* (Vol. 2, Número October).
- Taipe-Quishpe, A. M., Reinoso Collaguazo, S. B., & Rivera Vásquez, J. I. (2024). Análisis de la Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) para la gestión pública local: caso cantón Cayambe. *UDA AKADEM*, 13, 135-167. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi13.756>
- Tuesta Mendoza, S. J., & Torrejon Rodríguez, Y. (2023). Competencias gerenciales y desempeño de la gestión de jefes, Red de Salud Chachapoyas, 2020. *Revista Científica Pakamuros*, 9(4). <https://doi.org/10.37787/rqghsp31>
- Varela Álvarez, E. (2003). *Las Administraciones públicas Contemporáneas en España. Una Visión Multidisciplinar desde el Estado de las Autonomías*.
- Varela Álvarez, E. J., & de Araújo, J. F. (2018). *Cooperación institucional o, ¿cómo gestionar redes y partenariados en el ámbito público?* Tirant lo Blanch.

- Villoria, M. (2014). Integridad. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, 1, 107-113. <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2160>
- Villoria, M. (2020). Corruption and Transparency. En D. Muro & I. Lago (Eds.), *The Oxford Handbook of Spanish Politics* (pp. 630-647). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198826934.013.38>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation. En *Journal of the Operational Research Society* (Vol. 48, Número 11). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600967>
- Yunching Lau Li, A. (2022). Modernización de la gestión pública para democratizar el estado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 2601-2623. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2783

6 ANEXOS

Anexo I. Guía metodológica de gestión de proyectos en la Junta de Andalucía

Definición de objetivos

Es importante establecer metas claras para delimitar el trabajo a desarrollar. Todas las metas propuestas son alcanzables, ya que se centran en el diseño de la metodología y en la propuesta de su implementación. Su finalidad es sentar bases sólidas para futuros desarrollos, contribuyendo a la mejora de la Capacidad Institucional de la Junta de Andalucía en un ámbito transversal como la gestión de proyectos. Las metas definidas para la metodología desarrollada son las siguientes:

1. Fortalecer la capacidad administrativa de las unidades de la Junta de Andalucía, mediante la provisión de un marco estructurado y sistemático para la planificación, ejecución y control de proyectos. Esto mejora la habilidad técnico-burocrática y la racionalidad organizativa de la administración. El TFM se enfoca en diseñar esta metodología y ofrecer una guía práctica que pueda ser adoptada por las unidades.
2. Incrementar la eficiencia operativa y optimizar la gestión de recursos (humanos, financieros y materiales). La metodología facilita el seguimiento del tiempo y los recursos, ofreciendo métricas objetivas que permiten detectar ineficiencias y optimizar su uso.
3. Mejorar la transparencia interna y la coordinación en el trabajo por proyectos tanto dentro como entre unidades. La metodología proporciona un marco de trabajo común, herramientas de seguimiento y visibilidad sobre el progreso y los roles, facilitando la colaboración y evitando duplicidades.
4. Sentar las bases para una futura medición del desempeño y la toma de decisiones basadas en evidencia. Aunque el TFM no implementa un sistema completo de evaluación, propone cómo utilizar los datos generados para ese fin, alineándose con la gestión por resultados.
5. Incrementar las capacidades y competencias del personal en gestión de proyectos. Esto se aborda mediante la propuesta de un plan de formación y sensibilización como parte del diseño e implementación piloto.
6. Proporcionar un modelo práctico, adaptable y de bajo coste, específicamente diseñado para la realidad de la administración andaluza. Se entrega como un documento/manual con plantillas, flujos y pautas concretas.

Glosario de términos fundamentales

Este glosario define los conceptos esenciales que sustentan la guía metodológica:

- **Proyecto:** Un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado que es único. Se distingue del trabajo repetitivo, que es gestionado mediante procesos. En el contexto de la administración pública, puede referirse a la implementación de nuevas políticas, la modernización de servicios o la mejora de procesos existentes. **A menudo, un proyecto actúa como un envolvente temporal para iniciativas o planes que implican la creación, mejora o gestión estructurada de uno o varios procesos.** Por ejemplo, un "Plan de Formación Anual" puede ser un proyecto que coordina la ejecución de múltiples procesos (los cursos individuales).
- **Proceso:** Una forma estandarizada de realizar una tarea o una serie de tareas, caracterizada por ser trabajo repetitivo. A diferencia de un proyecto, los procesos buscan producir resultados en grandes cantidades.
- **Gestión de Proyectos:** Se refiere al marco metodológico que se centra en organizar todos los medios disponibles para lograr un resultado único en una sola ocasión. Busca mejorar la coordinación, eficiencia y planificación de las actividades.
- **Metodología:** Una forma estandarizada de realizar un proceso o tarea. En el contexto de la gestión, implica un conjunto de principios, prácticas, herramientas y técnicas estructuradas para planificar, ejecutar y evaluar actividades o proyectos. Las metodologías ágiles, por ejemplo, priorizan las personas, el resultado final y la adaptabilidad al cambio.
- **Fases del Proyecto:** Son las etapas definidas dentro del ciclo de vida de un proyecto, tales como la iniciación, planificación, ejecución, y cierre.
- **Roles:** Describen las responsabilidades específicas asignadas a individuos o grupos dentro de un proyecto, como el jefe de proyecto, los miembros del equipo o los interesados (*stakeholders*).
- **Herramientas:** Son los instrumentos o sistemas utilizados para apoyar las diferentes actividades de gestión de proyectos, como documentos de requisitos, registros de riesgos, cronogramas o informes de seguimiento.
- **Indicadores Clave:** Métricas específicas utilizadas para medir el progreso y el desempeño de un proyecto, abarcando aspectos como el tiempo, el coste, el

alcance, la calidad y la satisfacción de los usuarios. Medir los indicadores adecuados y hacerlo correctamente es fundamental.

- **Planificación:** Es el proceso de definir los objetivos, las estrategias y las actividades necesarias para alcanzar un resultado deseado. En la gestión de proyectos, implica la elaboración de planes de acción detallados. Puede variar de ser rígida y predefinida a flexible y basada en iteraciones.
- **Coordinación:** Es una habilidad fundamental que opera tanto en las relaciones internas como externas de las organizaciones. Las metodologías de gestión de proyectos la promueven para facilitar la colaboración entre equipos y áreas, evitando la duplicidad de esfuerzos.
- **Transparencia:** Una práctica deseable en la administración que conduce a un mayor rigor y calidad en la toma de decisiones. La implementación de metodologías de gestión de proyectos facilita la transparencia al proporcionar visibilidad sobre el progreso de las actividades.
- **Cultura Organizativa:** El conjunto de creencias, valores y comportamientos observados de forma regular entre los miembros de una organización. Estos aspectos pueden condicionar los objetivos, principios y relaciones, y la resistencia al cambio cultural puede ser un obstáculo para la adopción de nuevas metodologías.
- **Mejora Continua:** Un concepto clave en las metodologías de gestión de procesos, que implica buscar constantemente formas de realizar el trabajo de manera más eficiente y mejorar los resultados obtenidos. Aunque más asociado a los procesos, el principio de mejora continua puede aplicarse también a la gestión de proyectos.
- **Evaluación:** Se refiere al monitoreo y la valoración del proceso y los resultados de una intervención o política pública. Una metodología de gestión de proyectos, al documentar y medir objetivos y resultados, puede servir como base para un futuro sistema de evaluación del desempeño.
- **Backlog:** Lista priorizada de tareas pendientes del proyecto.
- **Sprint:** Ciclo de trabajo corto e iterativo, común en metodologías ágiles.

Fases del ciclo de vida del proyecto

La metodología se estructura en **cinco fases cronológicas**, orientadas por el principio ágil de "definir lo suficiente como para avanzar", sin depender de aprobaciones formales.

Fase 1. Definición y alcance. Se crea formalmente el proyecto dentro de la plataforma PLANTA. Esto implica definir claramente los elementos clave del proyecto: nombre identificable, descripción clara con el objetivo del proyecto (en una frase clara y medible), fecha fin, visión general de resultados esperados (productos o mejoras), criterios de éxito (cómo sabremos que ha ido bien), responsable del proyecto, equipo e interesados. La configuración correcta del proyecto desde esta etapa facilita la visibilidad y el seguimiento continuo. Estarán habilitados por defecto los módulos específicos (Gantt, Agile, Wiki) que garantizan el aprovechamiento máximo de la herramienta desde el principio, optimizando el control del proyecto a largo plazo. Aquí se decide de forma informal pero clara qué se quiere hacer, por qué, y quién va a liderarlo. Esta etapa asegura que todas las personas involucradas comprendan qué se espera alcanzar con el proyecto. Definir precisamente los objetivos, el alcance (qué incluye y qué excluye el proyecto) y los criterios de éxito (KPIs) es esencial para la alineación del equipo y el enfoque en resultados.

En PLANTA estos elementos de definición del proyecto pueden reflejarse como **propiedades del proyecto**, aprovechando los **campos personalizados** del sistema. Así, no necesitas redactar una ficha aparte, sino que el propio sistema actúa como ficha estructurada del proyecto.

Elemento	Ubicación o campo en PLANTA
Nombre del proyecto	Título del proyecto (campo estándar)
Objetivo (visión en una frase clara)	Descripción del proyecto (campo estándar)
Fecha fin	Campo personalizado tipo fecha (ej. "Fecha fin proyecto")
Persona responsable del proyecto (JP)	Miembro con rol de "Responsable del proyecto"
Equipo de proyecto e interesados	Asignación de miembros al proyecto (roles por persona)
Resultados esperados (entregables clave)	Campo personalizado tipo "Lista" o "Texto largo" (ej. "Resultados esperados")
Criterios de éxito / KPIs preliminares	Campo personalizado (ej. "Indicadores de éxito", formato lista o texto)

Además, se puede usar la **wiki del proyecto** para añadir elementos visuales como un pequeño mapa de interesados, esquemas de tareas.

Fase 2. Desglose de procesos en tarea y carga masiva. Descomponer cada proceso en tareas detalladas es crucial para clarificar el trabajo necesario y asegurar que no se omite ninguna acción importante. La creación de una plantilla CSV para cargar masivamente estas tareas en PLANTA minimiza errores, garantiza la consistencia en la ejecución de procesos similares y ahorra significativamente tiempo administrativo. Esta acción crea un repositorio reutilizable que aumenta la eficiencia en futuras iteraciones.

Para ayudar en esta labor de desglose se proporciona una plantilla (**Anexo II**) donde se identifica cada tarea con un número único, reservan el número 1 para el nombre identificativo del proceso dentro del proyecto. En el ejemplo del plan de formación podría ser el código de la actividad formativa y en el ejemplo del proceso selectivo el identificativo en el sistema de gestión de la convocatoria. Se recomienda que la segunda tarea empiece por 10 y las siguientes salten de 10 en 10 para que permita intercalar si fuera necesario tareas. Si un ID se repitiera la plantilla pondría en rojo ambas celdas advierto el error.

Es interesante que las tareas sean agrupadas por tareas padres pudiendo reflejarla en la hoja de cálculo en la columna “Tarea padre” donde se debe indicar el ID único de la tarea padre. A la hora de la importación la tarea padre debe estar creada antes de ser usada como padre por lo que en la hoja de cálculo existe un control para asegurar que el ID de la tarea padre sea siempre menor que el ID único de la tarea. Además, existe otro control para que el siguiente ID único siempre sea mayor a los anteriores.

Cada tarea debe tener un nombre descriptivo y corto, que para el ID 1 debe ser el identificativo del proceso. La hoja de cálculo combinará automáticamente el ID único y el nombre de la tarea para componer el Asunto de la tarea en PLANTA. Puesto que el ordenamiento que hace PLANTA por el asunto es alfanumérico, se rellena de forma automática con ceros los ID únicos que lo necesiten.

También es fundamental que cada tarea tenga una descripción lo más detallada posible de lo que se debe realizar en la misma.

Por último, no todas las tareas tienen el mismo peso que el resto de las tareas con el mismo padre. La forma más sencilla de asignar los pesos es filtrando por tarea padre y

repartiendo el 100% de los pesos entre las tareas hijas filtradas. La hoja de cálculo tiene un control para identificar el ID único que tiene tareas hijas que sus pesos no suman 100. Para trasladar estos pesos a PLANTA se usará el campo “Tiempo estimado”. A partir de la estructura jerárquica y los pesos anteriormente rellenos se puede pulsar el botón “Calcular horas” para que la hoja de cálculo realice una proyección de los pesos hacia las tareas hijas. Para poder ejecutar esta acción se debe habilitar una seguridad media para las macros (Herramientas>Opciones>Seguridad>Seguridad de macros...).

Una vez completada y guardada la hoja de cálculo, se procederá a guardar como “Text CSV (*.csv)” usando como opciones el conjunto de caracteres Windows-1252, el delimitador de campos “;” y el delimitador de cadena “””. Con el archivo csv, desde la pestaña de peticiones del proyecto proceder con la importación de tareas seleccionando como “Tipo” “Tareas” desplegando las opciones “Relations mapping” para seleccionar como ‘ID único’ el campo ‘ID único’.

Fase 3. Gestión ágil de la ejecución. Esta fase introduce la flexibilidad y adaptabilidad características del enfoque ágil. Según se acuerde por el equipo, las tareas se seleccionarán y ejecutarán por ciclos de una o dos semanas habitualmente, llamado sprint. Lo normal es que el sprint no varíe su tiempo durante el proyecto, pero según las necesidades del mismo el equipo puede acordar aumentar o disminuir puntualmente un sprint por motivos de calendarios. Al inicio de cada sprint, el equipo se compromete a completar un conjunto específico de tareas priorizadas. Este mecanismo fomenta la responsabilidad del equipo, la comunicación continua y una respuesta rápida ante los cambios. La ejecución por sprints permite detectar desviaciones tempranamente y reajustar el trabajo de manera efectiva para asegurar la entrega oportuna. Para el empaquetado la persona responsable del proyecto creará una versión con un nombre característico, aunque lo frecuente cuando se trabaja con procesos es simplemente usar un nombre con un número secuencial, por ejemplo, “Sprint N” siendo N un número que se irá incrementando. Además, en la versión se indicará la fecha de fin del sprint. El equipo solo debe trabajar en tareas incluidas en el sprint y si fuera necesario incluir una tarea más tendrá que ser aprobado e incluida por la persona responsable del proyecto. Diariamente el equipo actualizará el progreso (% Realizado) e irá añadiendo comentarios para documentar su evolución, problemas o cualquier información relevante. En el momento de iniciar una tarea hay que cambiar el estado de “Nueva” a “En curso”, seleccionar la fecha de inicio y una persona asignada si aún no la tiene. Y en el momento

de finalización de la tarea hay que, además de tener actualizado el porcentaje de realización, rellenar la fecha fin y cambiar el estado de “En curso” a “Cerrada”. Aunque no es lo normal, puede que una tarea se cierre sin llegar el 100%, impidiendo que el proceso se cumpla al 100%.

Fase 4. Seguimiento y control. El seguimiento continuo durante el sprint mediante herramientas visuales como el gráfico de burndown es vital para evaluar el progreso real del equipo respecto a lo planificado. Estas herramientas permiten identificar rápidamente cualquier retraso o problema, facilitando intervenciones oportunas y evitando desviaciones significativas en plazos y recursos. PLANTA genera automáticamente estos gráficos que permiten detectar retrasos. Además, esta herramienta junto con reuniones periódicas breves diarias o con la periodicidad acordada por el equipo incrementan la transparencia y la cooperación del equipo. Para que las reuniones sean breves cada miembro de forma sucinta y con el tablero Kanban (pestaña Ágil en PLANTA) responderá a las siguientes tres cuestiones: ¿Qué hizo desde la anterior reunión? ¿Qué se va a hacer? ¿Tiene algún bloqueo que le impida avanzar? Si algún miembro del equipo puede ayudar para resolver el bloqueo se instarán a verse tras la reunión.

Al final de cada sprint, se tiene una reunión con todo el equipo, y haciendo uso del tablero Kanban se examinan, si hay, los motivos por los que no se ha concluido o iniciado tareas comprometidas, pasándolas automáticamente al siguiente sprint las que están iniciadas y opcionalmente la no iniciadas o en caso contrario devueltas al backlog, es decir, quitarle la versión asignada. Al finalizar la reunión del sprint todas las tareas del mismo tienen que estar cerradas, verificando que todas tienen fecha de inicio y fin, una persona asignada y un porcentaje de realización, normalmente el 100%. A continuación de esta reunión, se inicia la reunión de creación del nuevo sprint que parte de las tareas pasadas, si las hubiese, del anterior sprint más las nuevas que el equipo se compromete hacer en el presente sprint.

Fase 5. Cierre del proyecto. El cierre formal del proyecto proporciona una oportunidad crítica para evaluar el desempeño global y asegurar que todos los resultados comprometidos se han alcanzado satisfactoriamente. Documentar claramente los resultados finales, las lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos genera un valioso conocimiento organizacional que contribuye al aprendizaje continuo y al éxito en iniciativas posteriores. No hay informe extenso, pero sí se documenta lo esencial:

- Resultado final entregado o cambio implementado.
- Valor generado (mejora, ahorro, solución, innovación...).
- Lecciones aprendidas (qué repetir y qué evitar en el futuro).

En el proyecto de PLANTA cambiar el estado general a “Cerrado” para marcar claramente que ya no está en ejecución, evitando nuevas tareas, y es fácilmente filtrable desde la vista de proyectos globales.

Crear una **sección de “Cierre del Proyecto”** dentro del propio proyecto mediante **campos personalizados** que actúan como resumen operativo. Propuesta:

Campo personalizado (tipo)	Finalidad
Resultado final entregado (texto largo)	Breve descripción de lo que se ha entregado, implementado o logrado.
Indicadores alcanzados (texto largo)	KPIs clave (ej. % tareas realizadas, satisfacción, mejora lograda).
Lecciones aprendidas (texto largo)	Qué ha funcionado bien, qué repetir, qué evitar (en frases o lista breve).
Valor público generado (selección + texto)	Lista: Mejora interna / Servicio ciudadano / Ahorro / Coordinación + texto
Responsable del cierre (usuario)	Persona que dejó constancia del cierre y puede consultarse a posteriori.

Esto permite a **cualquier unidad de la Junta consultar de forma clara y homogénea** qué ha aportado un proyecto sin revisar documentos adjuntos.

Si además, el proyecto ha gestionado un conjunto de procesos antes de cerrar el proyecto, el JP y el equipo deben **revisar el proceso base que ha sido ejecutado** e identificar:

- **Tareas innecesarias o repetitivas.**
- **Puntos de fricción, cuellos de botella o errores comunes.**
- **Mejoras aplicables para la próxima vez** (automatizaciones, unificación de tareas, nueva secuencia).

Se puede crear un documento o inclusión en la WIKI una plantilla de revisión de procesos para que pueda realizar un análisis colaborativo con la siguiente estructura: Tarea actual, problema detectado, causa raíz, propuesta de mejora e impacto esperado.

Esta fase promueve activamente la optimización continua de los procesos. Al revisar sistemáticamente el desempeño y las desviaciones del proyecto finalizado, se identifican áreas de mejora claras y concretas. La aplicación del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) permite validar rápidamente cambios efectivos, asegurando que cada iteración del proyecto sea más eficiente y efectiva que la anterior.

Roles y responsabilidades

Se propone un esquema de **tres niveles funcionales**:

- **Responsable del proyecto:** Figura clave. No hace todo, pero guía, prioriza, coordina y da visibilidad. Configura el proyecto, prioriza el backlog, convoca y dirige las reuniones de planificación y seguimiento.
- **Equipo del proyecto:** Personas que ejecutan tareas o aportan conocimiento, actualiza horas y % de avance, propone mejoras. Pueden ser del mismo servicio, de otros servicios colaboradores o proveedores externos. No se requiere dedicar el 100 % del tiempo, pero sí comprometerse a resultados claros por sprint o bloque.
- **Áreas implicadas o interesadas:** Otros actores que deben estar informados, dar feedback o recibir el resultado. No toman decisiones operativas, pero son importantes para el éxito.

Este esquema permite funcionar **sin necesidad de crear estructuras adicionales**. Para grupos superiores a siete personas se recomienda conformar sub-equipos por línea de proceso, cada uno con un portavoz que reporte al responsable del proyecto.

Indicadores clave de rendimiento (KPIs)

El seguimiento del proyecto se basa en indicadores objetivos que permiten medir el avance, detectar desviaciones y evaluar los resultados obtenidos. Los KPIs seleccionados son:

- **Progreso y tiempo:** Se mide el porcentaje de hitos completados respecto al plan, así como la duración media de cada fase. Estos datos se extraen directamente del cronograma y se representan en gráficos temporales.
- **Alcance:** Se valora el número de entregables aceptados frente al total planificado, recogido en el registro de aceptación de entregables.

- **Calidad:** Se introduce un índice de retrabajo (horas de corrección sobre horas totales) como métrica objetiva de la calidad del trabajo.
- **Satisfacción del usuario:** Se obtiene a través de una encuesta estructurada (preferentemente en LimeSurvey) donde los usuarios valoran la utilidad y usabilidad de los productos del proyecto.
- **Eficiencia:** Se mide en términos de productividad del equipo: número de tareas cerradas por hora invertida, utilizando datos registrados en PLANTA.

Estos indicadores permiten una visión integral del rendimiento del proyecto y son especialmente útiles para la fase de evaluación ex-post y para alimentar sistemas de evaluación del desempeño organizativo.

Anexo II. Plantilla para importación de tareas

Se ha elaborado una **hoja de cálculo** para facilitar a los usuarios la creación masiva de tareas dentro de un proyecto. Esta herramienta también puede utilizarse como plantilla para procesos repetitivos, permitiendo reutilizar estructuras de tareas ya definidas.

El usuario debe introducir un **identificador único (ID único)** para cada tarea. Es posible agrupar tareas indicando una **tarea superior como "padre"**, lo que permite establecer una jerarquía entre tareas.

Para cada tarea, deben cumplimentarse los siguientes campos:

- **ID único** (numérico y no repetido).
- **Nombre de la tarea** (descriptivo y breve).
- **Descripción** detallada de la tarea.
- **Tarea padre** (si aplica), especificando el ID único correspondiente.
- **Peso** de la tarea, representando su carga relativa dentro del grupo.

Cuando se asignan varias tareas a una tarea padre, los **pesos de las tareas hijas deben sumar exactamente 100**. Esto asegura una distribución equilibrada del esfuerzo estimado.

Una vez completada la tabla, el usuario debe pulsar el botón **“Calcular horas”**, que estimará automáticamente el **tiempo de dedicación** proporcional a cada tarea, basándose en los pesos asignados. Esto permite que los valores reflejen de forma representativa el porcentaje total del proyecto asignado a cada actividad.

La plantilla incluye formato condicional que permite detectar posibles errores o inconsistencias:

- **Error – Número de tarea repetida:**
Se resalta cuando dos o más tareas tienen el mismo ID único.
- **Alerta – Número de tarea mayor que alguna de las siguientes:**
Indica una incongruencia en la secuencia jerárquica, donde el ID de una tarea padre no es inferior al de sus hijas.

- **Malo – Los pesos de las tareas hijas no suman 100 %:**

Se detecta cuando la suma de los pesos asignados a las tareas agrupadas bajo una misma tarea padre no alcanza el 100 % exacto.

Esta plantilla permite estructurar las tareas de manera sistemática y homogénea, optimizando tanto la importación a PLANTA como el seguimiento de procesos internos. Es especialmente útil para unidades que ejecutan procesos recurrentes y desean mantener la trazabilidad y eficiencia en la planificación operativa.

Anexo III. Checklist rápido

Cuando recibas esta Guía, sigue estos pasos para ponerla en marcha de forma ágil y ordenada:

1. Revisa los objetivos y el alcance

- Confirma que los objetivos (O1–O4) y el alcance del proyecto reflejan tu contexto.
- Valida los criterios de éxito que se describen en la sección de Plan de validación (3.4).

2. Configura tu proyecto en PLANTA

- Crea un nuevo proyecto usando la plantilla “Guía de Gestión de Proyectos JA”.
- Completa los campos personalizados: objetivos, KPIs preliminares, responsables e interesados.

3. Estudia la estructura de la Guía (5 fases)

- Fase 1: Definición
- Fase 2: Diseño de la guía
- Fase 3: Capacitación y sensibilización
- Fase 4: Implementación piloto
- Fase 5: Evaluación y mejora continua

4. Prepara la formación de equipos

- Descarga y revisa los materiales de capacitación (presentación, manual rápido, vídeos de ejemplo).
- Programa el taller de sensibilización con todos los miembros del equipo piloto.

5. Aplica los instrumentos de recogida

- Entrevistas semiestructuradas: usa el guion en Anexo I.
- Checklist de cumplimiento: marca cada artefacto de la Guía durante la fase piloto.
- Exporta datos de PLANTA: tiempos reales vs. planificados, incidencias, % de hitos.

6. Ejecuta por sprints

- Define la duración del sprint (1–2 semanas).
- Asigna tareas desde la hoja CSV de importación.
- Realiza reuniones diarias breves (formato “¿Qué hice? ¿Qué haré? ¿Bloqueos?”).

7. Recoge y analiza datos

- Extrae los KPIs claves (ver sección 3.4): reducción de retrasos, satisfacción SUS, % cumplimiento de plantillas.
- Codifica la información cualitativa de las entrevistas (se recomienda NVivo/Atlas.ti).

8. **Realimenta y ajusta**

- Revisa los resultados del primer sprint contra los umbrales de éxito.
- Ajusta plantillas, roles o procesos según las lecciones aprendidas.
- Documenta los cambios y comunica al equipo.

9. **Cierra el piloto y planifica la mejora continua**

- Organiza la reunión de cierre de proyecto: presenta resultados finales, lecciones aprendidas y recomendaciones.
- Actualiza la Guía con las mejoras detectadas y archiva la versión definitiva.

10. **Extiende y escala**

- Usa la versión refinada para nuevos proyectos o servicios.
- Incluye tu experiencia como caso de éxito en foros internos (SGAP, IAAP).

Este **paso a paso** te permitirá implantar la Guía de manera ordenada, garantizar la calidad de los datos y maximizar el valor práctico desde el primer día.

Anexo IV. Plantilla de Retroalimentación Ex-post

Título del proyecto: _____

Unidad / Servicio responsable: _____

Fecha de inicio: _____

Fecha de finalización: _____

Nombre de la persona que completa el formulario: _____

I. Evaluación de la ejecución del proyecto

1. **¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?**

Sí

No

Parcialmente

2. **¿Hubo desviaciones significativas respecto a lo planificado?**

Sí

No

En caso afirmativo, explique brevemente:

3. **¿Se cumplieron los objetivos definidos en el proyecto?**

Totalmente

Parcialmente

No se cumplieron

Comente los motivos si no se cumplieron o si se reformularon durante la ejecución:

4. **Califique la coordinación entre áreas implicadas (1 = muy deficiente, 5 = excelente):**

1 2 3 4 5

II. Evaluación de la metodología aplicada

5. **¿Qué utilidad ha tenido la guía metodológica en la gestión del proyecto?**

Muy útil

Útil

- Poco útil
 - Nada útil
6. **¿Qué herramientas de la guía se han utilizado efectivamente?** (marcar todas las que apliquen)
- Ficha de inicio de proyecto
 - Matriz de roles
 - Estructura de entregables
 - Indicadores y métricas
 - Informe de cierre
 - Otros: _____
7. **¿Qué herramientas han generado mayor valor para tu equipo? ¿Por qué?**
8. **¿Hubo aspectos de la metodología que generaron dificultades o confusión?**
- Sí
 - No

Si la respuesta es sí, describe brevemente:

III. Valor institucional y cultura organizativa

9. **¿Percibes que el uso de esta metodología ha mejorado la eficiencia del equipo?**
- Sí
 - Parcialmente
 - No
10. **¿Ha favorecido comportamientos más éticos, colaborativos o transparentes?**
- Sí
 - Parcialmente
 - No

¿Puedes aportar algún ejemplo?:

IV. Lecciones aprendidas y propuestas

11. Lecciones clave extraídas del proyecto:

- Técnica/operativa: _____
- Organizativa: _____
- Humana o cultural: _____

12. ¿Qué sugerencias harías para mejorar la metodología en futuras versiones?

13. ¿Consideras que este formulario es útil para la mejora continua?

Sí

No

¿Cambiarías algo del mismo?: _____

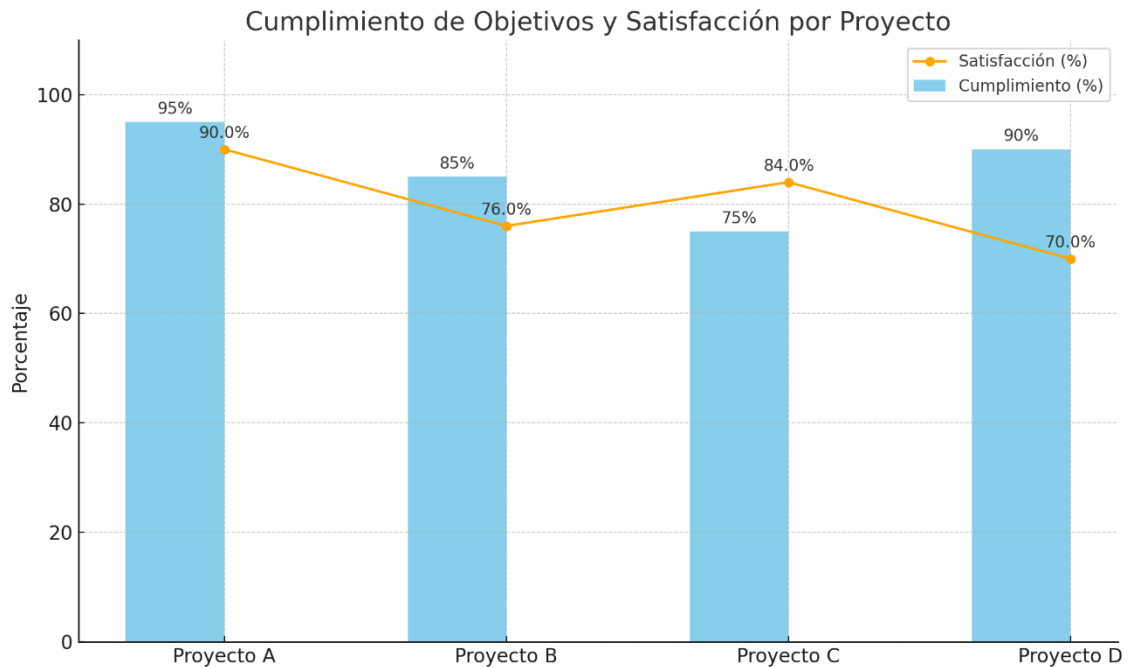
V. Indicadores recomendados (para uso interno de análisis)

- % de objetivos cumplidos
- N° de desviaciones no previstas
- Grado de satisfacción general (media de ítems 5, 7, 9 y 10)
- N° de herramientas metodológicas utilizadas
- Identificación de palancas y barreras más citadas

Anexo V. Cuadro de mando de seguimiento metodológico

Este anexo presenta un ejemplo simulado de visualizaciones que podrían incorporarse al sistema de seguimiento de la metodología de gestión de proyectos propuesta en el TFM. Las gráficas han sido desarrolladas a partir de datos ficticios y muestran el potencial de utilizar un cuadro de mando visual para la mejora continua basada en evidencia.

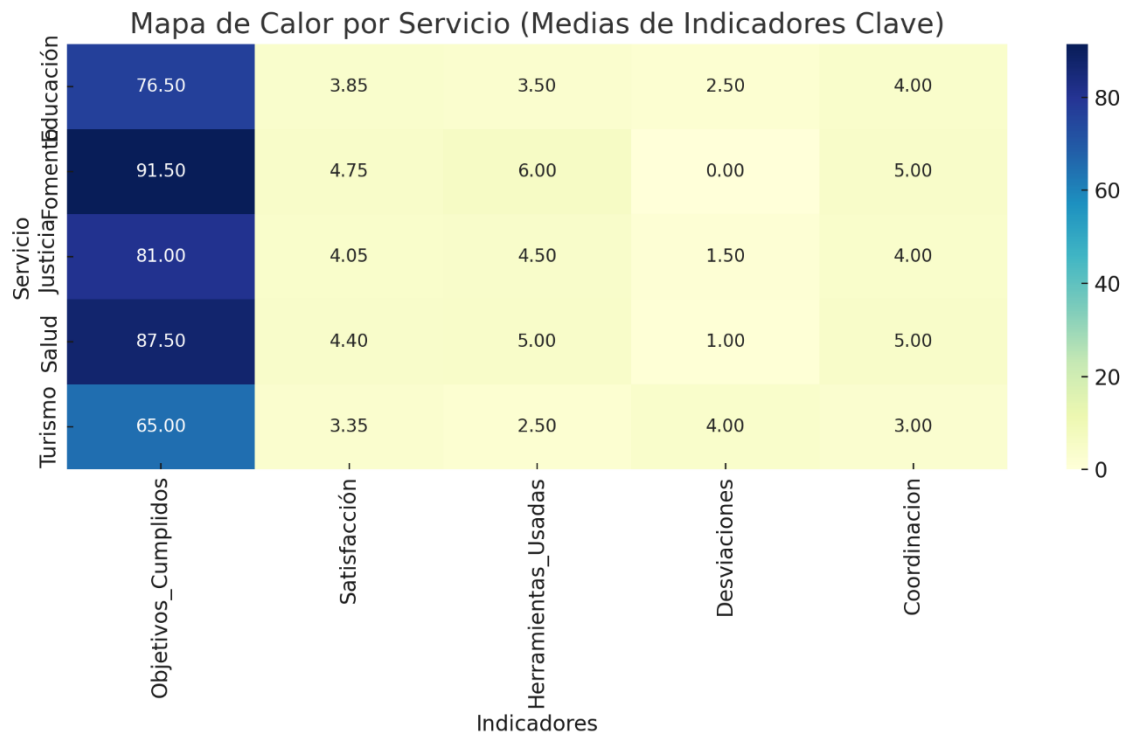
1. Gráfico combinado: Cumplimiento de objetivos y satisfacción por proyecto



Descripción: Este gráfico muestra, por proyecto, el grado de cumplimiento de los objetivos iniciales (barras azules) y el nivel de satisfacción del equipo con la metodología empleada (línea naranja).

Valor añadido: Permite detectar proyectos que, a pesar de cumplir sus metas, presentan una baja satisfacción (posible indicador de fricción interna), o viceversa. Es útil para priorizar acciones de mejora específicas.

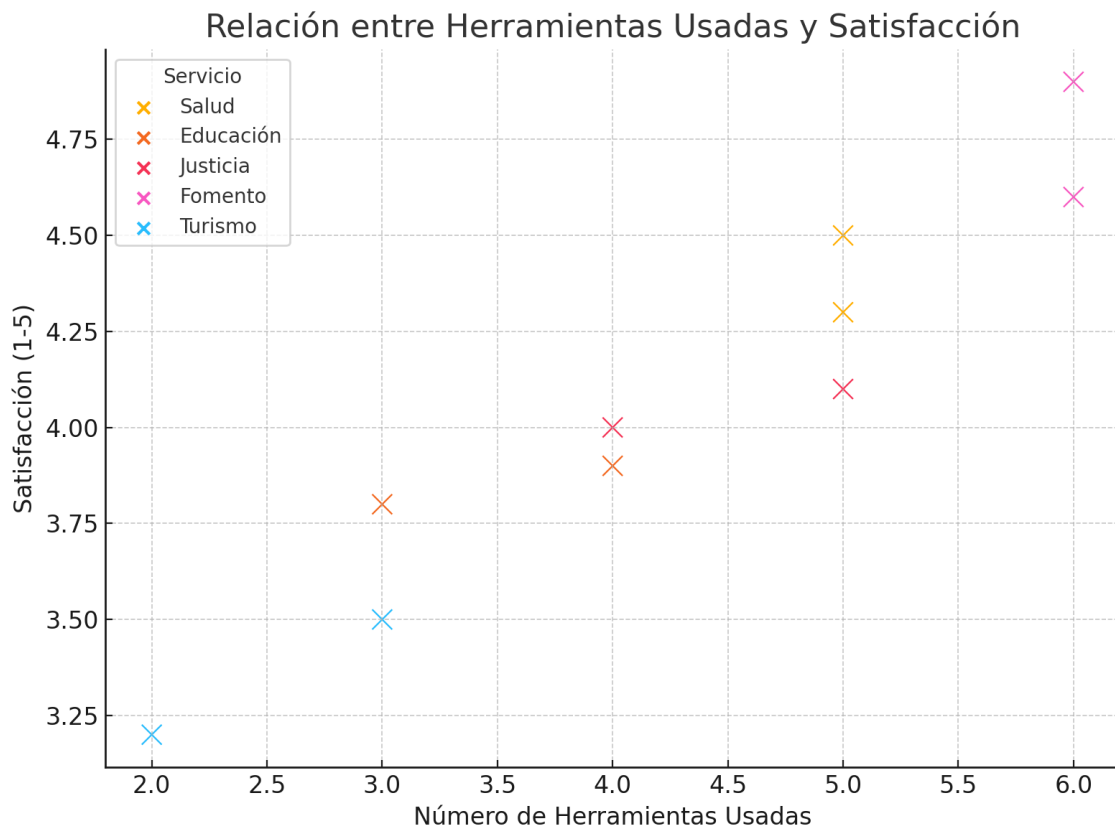
2. Mapa de calor por servicio: Medias de indicadores clave



Descripción: Visualiza la media de indicadores relevantes para cada servicio: cumplimiento de objetivos, satisfacción, herramientas utilizadas, desviaciones y coordinación. Cuanto más oscuro el tono azul, mejor es el resultado.

Valor añadido: Identifica patrones por unidad administrativa, detectando servicios que requieren refuerzo y otros que pueden actuar como referentes internos.

3. Diagrama de dispersión: Herramientas utilizadas vs. satisfacción



Descripción: Cada punto representa un proyecto, indicando la cantidad de herramientas metodológicas utilizadas (eje X) y el grado de satisfacción (eje Y). Los colores distinguen los distintos servicios.

Valor añadido: Sugiere que un mayor uso de herramientas se asocia a una experiencia más satisfactoria. Esta información puede emplearse para fomentar la adopción completa de la metodología en fases de sensibilización.

Estas visualizaciones pueden integrarse en herramientas corporativa proporcionada por la ADA **Tableau**, facilitando la toma de decisiones, la evaluación evolutiva de la metodología y la consolidación de una cultura organizacional basada en el aprendizaje y la mejora continua.

Anexo VI. Modelo de asistente virtual mediante Inteligencia Artificial

Como propuesta de desarrollo futuro, se plantea el diseño de un **asistente digital basado en inteligencia artificial**, que actúe como copiloto en la gestión de proyectos dentro de la Junta de Andalucía. Inspirado en las directrices del CSIC sobre IA para la gestión de bienes públicos, este sistema busca reforzar tanto la capacitación como la mejora continua.

Características clave del asistente virtual:

- **Guía interactiva paso a paso** para la aplicación de la metodología.
- **Recomendaciones inteligentes** para mejorar la planificación y el uso de herramientas.
- **Acceso contextualizado** a normativa, ejemplos y buenas prácticas.
- **Canal de consulta permanente** para equipos técnicos y responsables.
- **Aprendizaje progresivo**, basado en el uso acumulado y los patrones detectados en los proyectos.

Valor añadido institucional:

- Transforma la Guía metodológica en un sistema activo de soporte y aprendizaje.
- Democratiza el acceso a conocimiento técnico.
- Se alinea con la **Estrategia de Transformación Digital 2025–2028**, promoviendo el uso ético y eficaz de la IA en la gestión pública.

Este asistente se desarrollaría inicialmente como **piloto dentro del IAAP**, con despliegue progresivo según los resultados y la receptividad de los equipos. Podría integrarse con el cuadro de mando y el repositorio institucional para actuar como interfaz dinámica de consulta y acción.

Un primer producto mínimo viable es:

<https://m365.cloud.microsoft/apps/?templatedAppId=9e2962b8-7eae-4124-86f3-1799090725e1&templateInstanceId=96015762-8ae6-4ffd-a482-eb4aefa479a3&environment=Default-6f790c0b-1f11-4877-a4df-f835ab8e7e1f&source=embedded-builder>

De momento solo visible para las personas de la Administración General de la Junta de Andalucía que tengan licencia de Office 365. Este asistente usa la tecnología de agentes de Copilot Chat.