



Instituto  
Europeo  
de Posgrado

# Optimización de la Gestión del Proceso de Captación de Financiación Europea mediante Investigación-Acción

|                                        |                                       |
|----------------------------------------|---------------------------------------|
| Trabajo fin de estudio presentado por: | Carlota Fenoy García y Omar Aguilera. |
| Tipo de trabajo:                       | Trabajo Fin de Máster                 |
| Director/a:                            | Lorena Carrillo Barbosa               |
| Fecha:                                 | Marzo 2026                            |

## Índice

|    |                                                                                            |    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Resumen .....                                                                              | 3  |
| 2. | Abstract .....                                                                             | 3  |
| 3. | Introducción .....                                                                         | 4  |
|    | 3.1 Objetivo General.....                                                                  | 5  |
|    | 3.2 Objetivos Específicos.....                                                             | 5  |
|    | 3.3 Metodología .....                                                                      | 6  |
|    | 3.3.1 Identificación y Análisis del Problema .....                                         | 7  |
|    | 3.3.2 Planificación de la Solución.....                                                    | 10 |
| 4. | Identificación y descripción un problema al interior de la organización .....              | 13 |
|    | 4.1 Descripción de la empresa a intervenir .....                                           | 13 |
|    | 4.1.1 Misión .....                                                                         | 13 |
|    | 4.1.2 Visión.....                                                                          | 13 |
|    | 4.1.3 Mapa de procesos .....                                                               | 14 |
|    | 4.1.4 Descripción del proceso a intervenir.....                                            | 14 |
|    | 4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso .....                               | 15 |
| 5. | Establecimiento de planes de acción para la solución del problema .....                    | 16 |
|    | 5.1 Establecimiento de objetivos.....                                                      | 16 |
|    | 5.2 Descripción de la solución .....                                                       | 17 |
|    | 5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución.....                            | 19 |
|    | 5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución .....              | 21 |
|    | 5.5 Identificación de riesgos y medidas de mitigación .....                                | 24 |
| 6. | Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos ..... | 26 |
|    | 6.1 Alcance final de la solución.....                                                      | 26 |
|    | 6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución .....                 | 28 |
|    | 6.3 Cronograma de ejecución .....                                                          | 30 |
|    | 6.3.1 Procesos de la Propuesta .....                                                       | 30 |
|    | 6.3.2 Implementación de las 7 Fases del Plan de Acción .....                               | 32 |
|    | 6.3.3 Consideraciones técnicas del cronograma .....                                        | 34 |
|    | 6.3.4 Justificación de la Integración: Operación vs. Estrategia .....                      | 34 |
|    | 6.4 Presupuesto.....                                                                       | 36 |
| 7. | Referencias bibliográficas.....                                                            | 40 |

## **1. Resumen**

El presente trabajo pretende desarrollar una intervención basada en la metodología de investigación-acción orientada a optimizar el proceso de captación de financiación europea en una organización dedicada a proyectos de cooperación internacional. A partir de un diagnóstico organizacional, se han identificado disfunciones sistémicas relacionadas con la falta de estandarización de procesos, la ambigüedad de ciertos puestos de trabajo y la sobrecarga operativa del equipo de redacción. Como respuesta, se ha diseñado un modelo estructurado que integra la definición de procesos, la asignación de responsabilidades, la incorporación de herramientas digitales y la implementación de indicadores de seguimiento. La propuesta incluye un plan de acción, un cronograma de ejecución y un presupuesto alineado con los objetivos del proyecto. En este sentido, se espera que la intervención contribuya a mejorar la eficiencia operativa, reducir los tiempos de preparación y aumentar la tasa de éxito en la obtención de financiación europea, mediante el fortalecimiento de la sostenibilidad y la competitividad de la organización.

Palabras clave: financiación europea, gestión de proyectos, investigación-acción, optimización de procesos, eficiencia operativa, propuestas europeas.

## **2. Abstract**

This study presents an intervention based on action-research methodology aimed at optimising the process of European funding acquisition in an organisation specialised in international cooperation projects. Based on an organisational diagnosis, systemic dysfunctions were identified, including lack of process standardisation, unclear roles, and operational overload within the proposal writing team. In response, a structured management model is designed, integrating process definition, role allocation, digital tools, and performance indicators. The proposal includes an action plan, implementation schedule, and budget aligned with project objectives. The expected outcomes include improved operational efficiency, reduced proposal preparation time, and increased success rates in securing European funding, thereby strengthening the organisation's sustainability and competitive positioning..

Keywords: European funding, project management, action research, process optimisation, operational efficiency, proposal development.

### 3. Introducción

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se ha centrado en la identificación y resolución de la **baja tasa de éxito en la obtención de financiación europea en una organización especializada en proyectos de cooperación internacional con sede en Sevilla (España)**. Este problema afecta directamente a la sostenibilidad organizativa, dado que la entidad depende casi exclusivamente de la aprobación de proyectos en programas como Erasmus+, CERV, AMIF, Creative Europe y Horizon Europe. En este contexto, la intervención se justifica por su impacto estratégico, ya que la optimización del proceso de captación de fondos no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también fortalecerá la estabilidad financiera, la planificación a medio plazo y la capacidad competitiva de la organización en el ecosistema europeo de financiación.

El enfoque adoptado ha permitido integrar teoría y práctica en un entorno real, mediante la aplicación de los principios de la investigación-acción como metodología participativa, cíclica y orientada a la transformación organizacional. Tal como se establece en la literatura, este enfoque combina la indagación sistemática con la implementación de soluciones prácticas, permitiendo generar cambios significativos mediante ciclos de planificación, acción, observación y reflexión (Revelo-Rosero, 2020; Monreal & Gascón-González, 2022). Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, esta metodología facilita la generación de valor organizacional al vincular el diagnóstico con la implementación de mejoras estructurales orientadas a resultados medibles (PMBOK® Guide, 2025; Monreal & Gascón-González, 2022).

Mediante este proceso, se han desarrollado habilidades de diagnóstico, análisis y planificación estratégica orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de captación de fondos. La estructura del proyecto incluye un análisis profundo del contexto organizacional, la identificación de las causas estructurales del problema y el diseño de una solución viable que optimizará el desempeño y la competitividad de la organización en convocatorias europeas altamente exigentes. Como resultados esperados, se prevé la estandarización de los procesos, la mejora en la distribución de la carga de trabajo, el fortalecimiento de la gestión del conocimiento, la incorporación de herramientas de planificación y seguimiento, y en consecuencia directa, el incremento progresivo de la tasa de éxito en la aprobación de propuestas. Asimismo, se espera generar un modelo de mejora continua que permita a la organización consolidar prácticas sostenibles de gestión de proyectos, de forma que se incremente su capacidad de planificación estratégica y su posicionamiento competitivo.

Desde una perspectiva estratégica, la mejora del proceso de captación de financiación europea no solo responde a una necesidad operativa, sino que constituye un elemento clave para la sostenibilidad organizacional y el posicionamiento competitivo en el ámbito europeo. La capacidad de acceder de forma sistemática a programas como Erasmus+, CERV, AMIF o Horizon Europe determina no solo la estabilidad financiera, sino también el rol de la organización como socio relevante en consorcios internacionales. En este sentido, la intervención propuesta contribuye directamente a fortalecer su presencia en el ecosistema europeo, mejorar su capacidad de liderazgo en proyectos y consolidar una estrategia de crecimiento sostenible a largo plazo.

Finalmente, se aclara que, por motivos de confidencialidad y protección de datos organizacionales sensibles, el presente trabajo no hace uso del nombre real de la entidad analizada. Por ello, a lo largo del documento se hará referencia a la misma como una organización especializada en proyectos de cooperación internacional con sede en Sevilla (España) y se mantendrá el anonimato de la empresa y la protección de información interna de la misma.

### **3.1 Objetivo General**

El objetivo principal del presente proyecto es desarrollar e implementar, mediante la metodología de investigación-acción, un modelo estructurado de optimización del proceso de diseño y presentación de propuestas europeas que estandarice procedimientos, defina roles, incorpore herramientas de gestión y establezca indicadores de seguimiento, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa y aumentar la tasa de éxito en la obtención de financiación europea para la organización.

La intervención se orienta no sólo a corregir las ineficiencias detectadas en el proceso de formulación de propuestas, sino también a establecer un modelo de mejora continua que pueda integrarse de manera sostenible en la estructura organizativa. De este modo, se pretende elevar los niveles de calidad, competitividad e innovación en las propuestas de forma que se alineen con los estándares exigidos por los programas europeos de financiación.

### **3.2 Objetivos Específicos**

Para cumplir con el objetivo general, se han establecido tres objetivos específicos:

1. Analizar el proceso de diseño y presentación de propuestas europeas dentro del contexto organizacional mediante la identificación de las causas raíz de la baja tasa de éxito, los cuellos de botella operativos y las debilidades estructurales, con el propósito de definir una intervención basada en evidencia y estructurar una solución coherente con las necesidades operativas de la organización.
2. Diseñar un plan de acción que incluya la estandarización de procesos, la definición de roles y responsabilidades, la incorporación de herramientas de gestión y la planificación de actividades y recursos, con la finalidad de optimizar la eficiencia operativa y mejorar la calidad y competitividad de las propuestas europeas.
3. Definir el alcance de la intervención mediante la asignación de responsables, la elaboración de un cronograma de ejecución y la estimación de los recursos necesarios, con la finalidad de garantizar una implementación organizada, medible y sostenible que permita evaluar el impacto de la solución en la mejora del proceso de captación de financiación europea.

### **3.3 Metodología**

El proyecto se ha desarrollado mediante la metodología de investigación-acción que facilita un enfoque sistemático a la hora de identificar problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en un contexto real, al mismo tiempo que permite ajustar las estrategias conforme se avanza en el proyecto. En este sentido, la investigación-acción proporciona un marco flexible y participativo que permite ejecutar el proyecto de manera estructurada mediante una intervención correctamente fundamentada y con alto potencial de impacto.

Mediante este enfoque de investigación-acción, el proyecto incorpora una lógica de evaluación comparativa (antes/después) a través de la definición de indicadores de desempeño que permiten medir el impacto de la intervención. Aunque en esta fase del trabajo algunos resultados corresponden a proyecciones derivadas del diseño del modelo, se han establecido métricas concretas que permitirán, en fases posteriores, evaluar la mejora en términos de eficiencia, distribución de carga de trabajo y tasa de éxito en la obtención de financiación.

A continuación, se presenta el proceso de identificación y análisis del problema, en el que se detallan las técnicas utilizadas y los principales hallazgos que fundamentan la intervención propuesta.

### **3.3.1 Identificación y Análisis del Problema**

El desarrollo del proyecto se estructura en cuatro etapas secuenciales, cada una de las cuales aborda un aspecto específico de la intervención. En la primera etapa, se identifica y analiza el problema organizacional, junto con una descripción detallada de la organización, su misión, visión y el proceso específico afectado. La segunda etapa se centra en la planificación de la solución a través de objetivos y actividades concretas para abordar el problema. En la tercera fase, se definen los aspectos operativos como son el cronograma, el presupuesto y la asignación de roles. Por último, en una cuarta fase, se detallan los indicadores a monitorizar vinculados a cada miembro del equipo con el fin de establecer una comparativa del antes y el después en la aplicación de la solución planteada. Este planteamiento permitirá poner en marcha el proceso piloto, corregir los errores que puedan surjan de la nueva implementación, y finalmente ajustar y optimizar los ciclos iterativos.

En esta primera etapa, se ha realizado un diagnóstico organizacional exhaustivo con el objetivo de identificar las causas estructurales que afectan la tasa de éxito en la obtención de financiación. Este diagnóstico se ha abordado desde una perspectiva sistémica mediante el análisis tanto del proceso de redacción de propuestas como de su relación con la estructura organizativa, los flujos de trabajo reales y la gestión del conocimiento. En este sentido, se documenta el problema mediante la identificación de las causas raíz, efectos y puntos críticos que afectaban y afectan negativamente al desempeño efectivo del proceso.

Para este diagnóstico organizacional se ha empleado un enfoque metodológico mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener una visión integral del proceso de diseño y presentación de propuestas europeas. En este sentido, se recurrió al análisis FODA como herramienta de evaluación estratégica, así como a entrevistas semiestructuradas al equipo, la observación directa del flujo operativo y la revisión de datos internos, técnicas que permitieron identificar las debilidades estructurales de la organización, así como posibles cuellos de botella y factores organizativos que inciden en la baja tasa de éxito. A continuación se describe cada técnica empleada:

#### **A. Estructura organizativa y roles**

El análisis evidencia que la organización no dispone de una estructura formal alineada con el proceso de preparación de propuestas. No existen descripciones claras de puestos ni un organigrama funcional vinculado a las distintas fases del proceso.

El organigrama es de carácter dinámico: los roles se asignan de manera flexible entre el/la jefe/a de departamento, la persona técnica de redacción, la coordinadora del equipo de implementación y otros perfiles, lo que implica que dichos roles no sean homogéneos ni estables, ni estén vinculados a fases específicas del proceso que cambian en función de la convocatoria y la carga de trabajo.

Aunque este modelo aporte flexibilidad, genera al mismo tiempo ambigüedad en cuanto a las responsabilidades, además de dificultar la especialización de cada puesto de trabajo y limitar la eficiencia operativa.

#### **B. Procesos y procedimientos**

Los procesos existen, pero de forma implícita. Aunque hay guías internas utilizadas en el *onboarding*, éstas no se aplican de forma sistemática ni constituyen procedimientos operativos estandarizados, lo que provoca que el conocimiento sea principalmente tácito y que no exista consistencia en la ejecución.

#### **C. Flujo operativo real**

El flujo de trabajo diario incluye numerosas actividades no contempladas en el proceso formal, como son:

- Comunicación con equipos de implementación.
- Revisión de nuevas ideas.
- Reuniones con socios.
- Eventos de networking.
- Tareas administrativas imprevistas.
- Interrupciones internas.

Esto genera fragmentación del trabajo y una planificación poco realista, ya que la carga real no está adecuadamente contemplada.

#### **D. Cuellos de botella y carga de trabajo**

Se observa una distribución desigual del trabajo, donde el equipo de redacción asume la mayor carga crítica, lo que genera:

- Cuellos de botella en fases clave.
- Dependencia de perfiles concretos.
- Riesgos en periodos de alta carga.

#### E. Herramientas y gestión de proyectos

No existe un uso estandarizado de herramientas de gestión de proyectos. Cada equipo utiliza sistemas propios, lo que limita la visibilidad del proceso, la coordinación y la toma de decisiones basada en datos.

#### F. Gestión del conocimiento y evaluación

Aunque se analizan evaluaciones y modelos previos de proyectos presentados anteriormente, la gestión del conocimiento no está sistematizada. Además, se identifica que las evaluaciones externas pueden ser subjetivas, dado que existe variabilidad entre las personas evaluadoras, lo que se ve agravado por el uso de IA a la hora de evaluar las propuestas, un factor que puede afectar la profundidad del análisis.

#### G. Causas raíz identificadas

Según lo analizado previamente, se confirman y amplían las causas ya identificadas:

- Procesos poco estructurados.
- Baja sistematización del conocimiento.
- Sobrecarga del equipo.
- Falta de planificación anticipada.
- Carga administrativa elevada.
- Cuellos de botella.
- Roles poco definidos y cambiantes.
- Falta de coordinación transversal.
- Escaso uso de herramientas alternativas y automatización de procesos.
- Desmotivación del equipo.

En este sentido, el problema se redefine como una **disfunción sistémica** que afecta a cuatro niveles:

- **Organizativo:** estructura y roles no definidos, ambigüedad en la asignación de responsabilidades y ausencia de una matriz clara de funciones.
- **Operativo:** procesos no estandarizados y repercusión directa en la optimización de tiempos y recursos.
- **Estratégico:** planificación reactiva, poca preparación ante la contingencia y escaso análisis del riesgo.
- **Cultural:** dependencia del esfuerzo individual, sobrecarga de los perfiles con mayor experiencia y autonomía, y desequilibrio en la distribución del trabajo dentro del equipo, con impacto directo en la efectividad del proceso y en la motivación colectiva.

La baja tasa de éxito se configura, por tanto, como un síntoma de un sistema organizativo no optimizado, cuya mejora requiere una intervención estructurada orientada a la estandarización de los procesos, la clarificación de roles y la optimización de la gestión del conocimiento.

### 3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se ha diseñado un plan de acción orientado a la implementación de un modelo estructurado de gestión del proceso de preparación de propuestas europeas, basado en la estandarización de procedimientos, la definición clara de roles y responsabilidades, la incorporación de herramientas de gestión de proyectos y la creación de un sistema de indicadores de seguimiento. Esta solución se plantea como una intervención organizativa integral que permita optimizar el flujo de trabajo, mejorar la coordinación entre equipos y aumentar la eficiencia del proceso de captación de financiación.

El modelo propuesto se fundamenta en principios del enfoque del **Project Management Body of Knowledge** (PMBOK® Guide, 2025), particularmente en las áreas de gestión del alcance, cronograma, recursos, comunicaciones y riesgos, complementado con prácticas ágiles orientadas a la mejora continua, el trabajo iterativo y la adaptación a convocatorias con plazos ajustados (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017; European Scrum, 2025). Esta combinación metodológica permite estructurar el proceso de preparación de propuestas mediante fases definidas, asignación de responsables, entregables claros y mecanismos de seguimiento continuo.

En este sentido, la presente solución responde directamente a las causas raíz identificadas en el diagnóstico organizacional. La falta de estandarización de procesos se aborda mediante la definición de procedimientos operativos y guías de trabajo; los roles ambiguos se corrigen a través de matrices de

responsabilidades y descripciones de puesto; la sobrecarga del equipo de redacción se mitiga mediante una redistribución estructurada de tareas y una planificación anticipada; los cuellos de botella se reducen mediante la secuenciación de actividades y la definición de hitos de control; y el uso limitado de herramientas se mejora con la incorporación de sistemas de planificación, seguimiento y gestión del conocimiento. Asimismo, la falta de coordinación transversal se aborda mediante reuniones periódicas de seguimiento y mecanismos de comunicación estructurados.

Esta fase incluye el diseño de una estrategia de ejecución que integra la planificación del trabajo, la definición de actividades, la asignación de recursos y la creación de indicadores de desempeño orientados a evaluar la mejora del proceso. La planificación detallada de actividades y recursos resulta clave para asegurar una implementación progresiva, medible y alineada con los objetivos del proyecto, sentando así las bases para un modelo de mejora continua que será desarrollado con mayor detalle en el apartado correspondiente al plan de acción.

### **3.3.3 Definición de Alcance y Recursos**

La tercera etapa se enfoca en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecen responsables para cada actividad, y se elabora un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolla un presupuesto que detalla los costos asociados a cada fase con el objetivo de optimizar la asignación de recursos. Esta fase asegura que todas las variables críticas identificadas estén alineadas para una ejecución sin interrupciones.

El problema identificado se sitúa en el **Departamento de Investigación e Innovación**, área estratégica dentro de la organización responsable de la captación de financiación, el diseño de proyectos europeos y la generación de conocimiento aplicado en el ámbito de la innovación social. Este departamento está compuesto por un equipo multidisciplinar que integra diferentes perfiles profesionales, lo que permite abordar el ciclo completo de los proyectos europeos:

- **Tres personas redactoras de proyectos**, encargadas del análisis de convocatorias, diseño conceptual, redacción técnica y coordinación de propuestas.
- **Cinco personas responsables de implementación**, que aportan conocimiento práctico sobre la ejecución de proyectos y aseguran la viabilidad técnica de las propuestas.
- **Una persona administrativa/financiera**, responsable de la elaboración de presupuestos, control financiero y cumplimiento de requisitos administrativos exigidos por los programas europeos.

- **Una persona responsable de comunicación y difusión**, encargada de integrar estrategias de impacto, visibilidad y desarrollo de páginas web y plataformas e-learning tanto a nivel corporativo como en el marco de los proyectos en ejecución.
- **Un/a jefe/a de departamento**, responsable de la coordinación general, la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de la calidad de las propuestas y la gestión del equipo.

El departamento funciona bajo un modelo de trabajo colaborativo, en el que la elaboración de las propuestas requiere la interacción constante entre los distintos perfiles. Sin embargo, en la práctica, el peso principal del proceso recae en el equipo de redacción, lo que genera una distribución desigual de la carga de trabajo.

Asimismo, el departamento opera en un entorno altamente dinámico y competitivo, caracterizado por plazos ajustados, cambios frecuentes en prioridades de financiación europea y la necesidad de coordinar múltiples socios internacionales. Esta complejidad exige altos niveles de organización, especialización y coordinación interna, que actualmente presentan limitaciones.

En este contexto, el equipo de preparación de propuestas se configura como el núcleo crítico para la sostenibilidad del departamento de Investigación e Innovación. Su desempeño condiciona directamente la capacidad de la organización para acceder a financiación europea, dado que es responsable de transformar ideas en propuestas competitivas alineadas con los criterios de evaluación de los programas. Cualquier ineficiencia en este equipo, ya sea en términos de carga de trabajo, coordinación, calidad técnica o planificación, tiene un impacto inmediato en la tasa de éxito de las solicitudes. En consecuencia, la efectividad de este equipo no solo determina el volumen de proyectos aprobados, sino también la estabilidad operativa del departamento y, en última instancia, la viabilidad económica de la organización en su conjunto.

## **4. Identificación y descripción un problema al interior de la organización**

### **4.1 Descripción de la empresa a intervenir**

#### **4.1.1 Misión**

La misión de la empresa es promover la inclusión socio-laboral, la empleabilidad y la participación activa de la ciudadanía mediante el diseño e implementación de proyectos innovadores de formación e investigación a nivel europeo.

La organización orienta su actividad hacia colectivos que enfrentan barreras de acceso al empleo y la educación, entre los que se incluyen jóvenes, mujeres, personas con origen migrante y grupos en situación de vulnerabilidad, así como hacia personas adultas que requieren procesos de *upskilling* y *reskilling* para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral.

En este sentido, la organización busca generar un impacto social sostenible mediante intervenciones basadas en evidencia que integren de forma transversal tres prioridades clave: inclusión, digitalización y sostenibilidad. Esta misión se materializa en el desarrollo de proyectos que transforman desafíos sociales en oportunidades de crecimiento personal, profesional y comunitario.

#### **4.1.2 Visión**

La visión de la organización es consolidarse como un referente europeo en el ámbito de la innovación educativa y social mediante el liderazgo en el diseño de soluciones formativas inclusivas, digitales y sostenibles que contribuyan a la construcción de una sociedad más equitativa, resiliente y cohesionada.

La organización aspira a fortalecer su posicionamiento en el ecosistema europeo de cooperación a través del incremento de su capacidad de liderazgo en consorcios internacionales y la ampliación de su red de alianzas estratégicas, con el objetivo final de mejorar su competitividad en la captación de financiación.

Asimismo, la organización busca evolucionar hacia un modelo organizativo basado en la mejora continua, la gestión del conocimiento y la innovación que le permita adaptarse de manera ágil a los cambios del entorno y maximizar su impacto social.

### **4.1.3 Mapa de procesos**

El funcionamiento de la organización se estructura en procesos estratégicos, clave y de soporte. Sin embargo, esta clasificación no se traduce en una arquitectura operativa real ya que se identifican limitaciones como la falta de conexión entre procesos, la ausencia de responsables de proceso, la inexistencia de indicadores, y la escasa integración entre las diferentes áreas del departamento.

El proceso de preparación de propuestas, pese a su carácter central, no está formalizado como un proceso transversal con fases, responsables y entregables claramente definidos, lo que reduce su eficiencia operativa.

### **4.1.4 Descripción del proceso a intervenir**

El proceso objeto de intervención es el proceso de diseño, redacción y presentación de propuestas europeas, desarrollado principalmente por el Departamento de Investigación e Innovación, el cual incluye las siguientes fases:

- 1 Identificación y análisis de convocatorias.
- 2 Definición conceptual del proyecto (objetivos, enfoque, impacto).
- 3 Búsqueda y coordinación de socios internacionales.
- 4 Redacción técnica de la propuesta.
- 5 Elaboración del presupuesto.
- 6 Revisión interna y validación.
- 7 Presentación final a la convocatoria.

Se trata, por tanto, de un proceso complejo, altamente exigente y condicionado por plazos ajustados, además de unos criterios de evaluación estrictos y la necesidad de coordinación con múltiples actores internacionales.

En este sentido, el equipo de preparación de propuestas desempeña un papel central en este proceso ya que actúa como núcleo crítico para la sostenibilidad organizativa, cuyo desempeño determina directamente la capacidad de acceso a la financiación.

Aunque el proceso distingue entre las fases previamente definidas, en la práctica funciona de manera no lineal, con iteraciones constantes y solapamientos.

Asimismo, según lo analizado en los puntos anteriores, no existen criterios claros entre las diferentes fases, ya que las revisiones no están estandarizadas y las decisiones son informales, lo que lo convierte en un proceso poco predecible y difícil de optimizar.

#### **4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso**

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de diseño y presentación de propuestas presenta actualmente una **baja tasa de éxito en la obtención de financiación**, lo que constituye una limitación estructural para la sostenibilidad de la organización. Este problema se manifiesta en una capacidad reducida para transformar ideas y oportunidades de financiación en propuestas competitivas, debido a una combinación de factores organizativos, operativos y humanos.

No obstante, el problema no es únicamente la baja tasa de éxito, sino una disfunción estructural del sistema organizativo que se manifiesta en:

- **Falta de estandarización de procesos** - Desaprovechamiento de la automatización de procedimientos y de la agilización de fases varias en los distintos procesos.
- **Sobrecarga de trabajo** - Necesidad de la capacitación de perfiles, nivelación de roles paralelos y definición de la Descripción de Puestos de Trabajo (DPT) para garantizar un equilibrio mayor en la gestión de carga laboral.
- **Roles ambiguos** - Zonas grises de responsabilidad.
- **Cuellos de botella** - Insuficiencia de recursos y herramientas para afrontar la sobrecarga.
- **Uso limitado de herramientas** - Punto de mejora que aportaría efectividad y optimización.
- **Desmotivación** - Posible consecuencia de la sobrecarga en algunos perfiles y de la baja tasa de éxito dentro de la organización.

Todos estos factores provocan una disminución de la calidad de las propuestas y procesos, así como retrasos, menor competitividad y presión organizativa. En consecuencia, la baja tasa de éxito debe entenderse como el resultado de un sistema organizativo que no está diseñado para operar eficientemente en un entorno altamente competitivo como el de la financiación europea.

## 5. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

Este apartado presenta el plan de acción diseñado para abordar las causas estructurales del problema identificado en el que se detallan los objetivos específicos de la intervención, la solución propuesta, la secuencia de actividades para su implementación y los recursos necesarios para su ejecución. El enfoque adoptado permite estructurar la intervención de forma operativa y asegurar su viabilidad, trazabilidad y alineación con los principios de mejora continua.

### 5.1 Establecimiento de objetivos

El objetivo principal de este Plan de Acción es la optimización de propuestas europeas que permitan aumentar la tasa de conversión en la aprobación de proyectos. Dado que la aprobación de propuestas europeas depende también de factores exógenos —como la competencia de la convocatoria, las prioridades del programa, la disponibilidad presupuestaria y la subjetividad inherente a los procesos de evaluación—, el presente plan de acción se centra en la **mejora de los factores internos** que sí son controlables por la organización y que inciden directamente en la calidad y competitividad de las propuestas.

En coherencia con las dimensiones clave de intervención identificadas (Procesos, Conocimiento, Información, Tiempo y Recursos), se establecen los siguientes objetivos específicos (OEs) formulados bajo criterios SMART:

- **OE1 - Gestión de Procesos:** Estandarizar al menos el 90% de los procesos y procedimientos asociados al diseño y presentación de propuestas europeas en un plazo de 5 meses, mediante la elaboración y validación de guías operativas, matrices de procesos y definición de flujos de trabajo.
- **OE2 - Gestión del Conocimiento:** Garantizar que el 100% del equipo implicado en la preparación de propuestas comprenda y aplique los procesos definidos en un plazo de 4 meses, mediante sesiones de capacitación interna, alineación organizativa y dinámicas de mejora continua.
- **OE3 - Gestión de la Información:** Implementar un sistema digital unificado de gestión y seguimiento de propuestas en un plazo de 2 meses, asegurando su uso por al menos el 90% del equipo, con el fin de mejorar la trazabilidad, la coordinación y el acceso a la información.
- **OE4 - Gestión del Tiempo:** Reducir en al menos un 20% el tiempo medio de preparación de propuestas en un periodo de 6 meses, mediante la planificación estructurada de actividades, la definición de tiempos por fase y la identificación de cuellos de botella.

- **OE5 - Gestión de los Recursos:** Optimizar la distribución de la carga de trabajo reduciendo en un 30% la concentración de tareas críticas en el equipo de redacción en un plazo de 6 meses, mediante la redistribución de funciones, la definición de puestos de trabajo y la incorporación puntual de recursos de apoyo.

**Figura 1**

*Objetivos del Plan de Acción*



*Nota.* Elaboración propia

El cumplimiento de estos objetivos permitirá establecer un modelo de trabajo eficiente, estructurado y sostenible que facilite la evaluación comparativa del desempeño organizativo antes y después de la intervención, en línea con los principios de mejora continua propios de la metodología de investigación-acción.

## 5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta consiste en la implementación de un modelo estructurado de gestión del proceso de preparación y presentación de propuestas europeas orientado a corregir las disfunciones sistémicas identificadas en el diagnóstico organizacional. Este modelo se articula en torno a cinco dimensiones clave de intervención —Procesos, Conocimiento, Información, Tiempo y Recursos— alineadas con los objetivos específicos definidos en el apartado 5.1.

La intervención adopta un enfoque integral que combina la estandarización operativa, la mejora de la coordinación interna, la digitalización del proceso y la incorporación de mecanismos de seguimiento y mejora continua que permitan transformar un sistema reactivo en un modelo organizativo más eficiente, predecible y escalable.

A continuación, se describen las principales líneas de acción en cada una de las dimensiones de intervención:

#### **A. GESTIÓN DE PROCESOS**

La mejora en esta dimensión se orienta a la estandarización y estructuración del flujo operativo mediante:

- La definición formal de los procesos y procedimientos asociados a cada fase del diseño y presentación de propuestas, adaptados a los distintos perfiles profesionales implicados.
- El desarrollo de la documentación explicativa y operativa (guías de procedimiento, matrices de procesos y flujos de trabajo) que permita garantizar la consistencia en la ejecución y facilitar la replicabilidad del modelo.
- La definición clara de roles y responsabilidades mediante la formalización de la Descripción de Puestos de Trabajo (DPT), con el fin de reducir ambigüedades y evitar "zonas grises" que generan cuellos de botella.
- La identificación de tareas susceptibles de automatización dentro del proceso, con el objetivo de optimizar el uso del tiempo y reducir la carga operativa.
- La generación de indicadores de desempeño que permitan evaluar el funcionamiento del proceso y alimentar ciclos de mejora continua tras cada convocatoria.

#### **B. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN**

Esta dimensión se centra en la sistematización y transferencia del conocimiento organizacional mediante:

- El establecimiento e implementación de un proceso de alineación organizativa inicial "punto cero", orientado a garantizar que todos los miembros del equipo comprendan el proceso completo y su rol dentro del mismo
- La capacitación del equipo en el uso de herramientas digitales de rápida y eficaz acción en la generación de resultados automatizables (IA, Software de Gestión y Seguimiento, Tableros Kanban).
- La institucionalización de reuniones semanales para seguimiento de la gestión y flujos de procesos: reporte de estados, identificación de blockers, gestión de riesgos y plan de acción para urgencias.
- La incorporación de sesiones de Propuestas de Mejora Continua basadas en metodologías ágiles: ciclos de *brainstorming*, prototipado, iteraciones, cambio de secuencias de acción y *sprints* de trabajo.

### C. GESTIÓN DEL TIEMPO

En esta dimensión, la intervención busca mejorar la planificación y reducir la ineficiencia temporal mediante:

- La definición de lapsos estimados para cada fase del proceso y sus procedimientos asociados.
- La generación de herramientas de planificación (Diagramas de Red o Gantt) que permitan anticipar cargas de trabajo y gestionar la criticidad temporal dentro del flujo de trabajo.
- La identificación y mitigación de cuellos de botella que afectan al flujo operativo.
- La transición desde una planificación reactiva hacia una planificación anticipada basada en convocatorias previstas.

### D. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Finalmente, la intervención en esta dimensión se orienta a optimizar la distribución y uso de los recursos disponibles mediante:

- La redistribución de la carga de trabajo entre los distintos perfiles profesionales con el fin de reducir la concentración de tareas críticas en el equipo de redacción.
- La definición estructurada de funciones y responsabilidades para mejorar la eficiencia operativa.
- La mejora de la coordinación entre perfiles técnicos, administrativos y estratégicos.
- La incorporación temporal de personal de apoyo para el refuerzo administrativo durante los períodos de incremento de carga laboral.

## 5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

La implementación de la solución se llevará a cabo mediante una secuencia estructurada de actividades organizada en fases, que responde a la lógica de mejora progresiva del proceso y garantiza la coherencia con los objetivos definidos en el apartado 5.1. Esta secuencia sigue un enfoque sistemático basado en los principios de la investigación-acción, lo que permitirá la planificación, implementación, evaluación y ajuste continuo del modelo propuesto.

A continuación, se describen las fases y actividades principales:

**Fase 1: Análisis y definición estructural del proceso:** En esta fase inicial se establecen las bases conceptuales y operativas del modelo de gestión:

1. Definición y formalización de los procesos internos asociados al diseño y presentación de propuestas europeas.
2. Identificación y estructuración de las fases del proceso, incluyendo entradas, salidas y relaciones entre actividades.
3. Elaboración de matrices de procesos y representación del flujo de trabajo mediante diagramas de red/gantt o herramientas equivalentes.

**Fase 2: Estructuración organizativa y asignación de roles:** Esta fase se orienta a clarificar responsabilidades y mejorar la eficiencia organizativa:

1. Definición de la Descripción de Puestos de Trabajo (DPT) para cada perfil implicado en el proceso.
2. Asignación de roles y responsabilidades en cada fase del proceso, evitando solapamientos y zonas grises.
3. Validación interna de la estructura organizativa propuesta.

**Fase 3: Estandarización operativa y documentación:** En esta fase se asegura la consistencia y replicabilidad del proceso:

1. Elaboración de guías de procedimientos y documentación operativa asociada a cada fase del proceso.
2. Definición de responsables por actividad y establecimiento de criterios de ejecución.

**Fase 4: Capacitación y alineación organizativa:** Esta fase busca garantizar la correcta adopción del modelo por parte del equipo:

1. Implementación de sesiones de alineación organizativa ("punto cero"), asegurando la comprensión del proceso por parte de todo el equipo.
2. Capacitación del personal en herramientas digitales de planificación, seguimiento y gestión del conocimiento.

**Fase 5: Optimización del proceso y digitalización:** En esta fase se introducen mejoras en eficiencia y uso de recursos:

1. Identificación de tareas rutinarias susceptibles de automatización.

2. Implementación de herramientas digitales (software de gestión, tableros Kanban, soluciones basadas en IA).
3. Ajuste del flujo de trabajo para mejorar la eficiencia y reducir tiempos de ejecución.

**Fase 6: Implementación del sistema de seguimiento y mejora continua:** Esta fase garantiza la sostenibilidad del modelo:

1. Establecimiento de reuniones periódicas de seguimiento para el control del flujo de trabajo, la carga laboral y la identificación de incidencias.
2. Implementación de sesiones de mejora continua basadas en la revisión de procesos, resultados y aprendizajes.
3. Definición y aplicación de indicadores de desempeño que permitan evaluar el proceso tras cada convocatoria.

**Fase 7: Optimización de recursos y adaptación operativa:** Finalmente, se ajusta el modelo a las condiciones reales de trabajo:

1. Redistribución de la carga de trabajo entre perfiles para evitar cuellos de botella.
2. Incorporación temporal de recursos de apoyo en periodos de alta demanda.
3. Evaluación global del sistema y ajuste iterativo en función de los resultados obtenidos.

No obstante, es importante señalar que las fases descritas no se conciben como etapas estrictamente lineales, sino como componentes interrelacionados de un proceso dinámico. Dada la naturaleza flexible de la intervención y su enfoque basado en la metodología de investigación-acción, algunas actividades podrán desarrollarse de forma paralela o iterativa, permitiendo ajustes continuos en función de los resultados observados y de las necesidades emergentes de la organización.

#### **5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución**

La correcta implementación del plan requiere la movilización coordinada de recursos digitales, humanos y metodológicos, que permitan garantizar la eficiencia operativa, la calidad de los resultados y

la adaptabilidad ante posibles desviaciones durante la ejecución. Para ello, se establecen indicadores clave de rendimiento (KPIs) que faciliten el seguimiento y evaluación de su uso.

**A. Recursos digitales:** Se emplearán herramientas digitales para la gestión, seguimiento y comunicación del proyecto, incluyendo paquetes ofimáticos (Microsoft Office o equivalentes), software de gestión de proyectos (p. ej., plataformas colaborativas tipo Trello, Asana o MS Project) y sistemas de visualización del progreso (tableros Kanban y cronogramas digitales). Estas herramientas facilitarán la planificación, la trazabilidad de tareas, la coordinación entre equipos y la toma de decisiones basada en datos.

KPIs asociados:

- % de tareas registradas y actualizadas en la plataforma digital  $\geq 95\%$
- Nº de reuniones de seguimiento documentadas en herramientas digitales  $\geq 1$  semanal
- % de cumplimiento de hitos según cronograma  $\geq 90\%$

**B. Recursos humanos:** El proyecto contará con equipos multidisciplinares organizados por áreas funcionales que asegurarán la asignación clara de roles y responsabilidades. Se prevé el refuerzo puntual de personal en periodos de mayor carga de trabajo con el fin de garantizar el cumplimiento de plazos y la calidad de los entregables. Asimismo, se promoverá la coordinación interdepartamental y la comunicación continua como elementos clave para la eficiencia operativa.

KPIs asociados:

- % de roles definidos con matriz RACI  $\geq 100\%$
- Nivel de cumplimiento de tareas asignadas por equipo  $\geq 90\%$
- Nº de incidencias por sobrecarga de trabajo  $\leq 2$  por periodo de control
- Tiempo medio de respuesta interna entre equipos  $\leq 48$  horas

**C. Recursos metodológicos y conceptuales:** Se aplicarán herramientas avanzadas de planificación y gestión, tales como diagramas de Gantt para la programación temporal, diagramas de red para la identificación de dependencias críticas, matrices de responsabilidades (RACI) para la asignación de funciones, y mapas de procesos para la estandarización de actividades. Estos instrumentos permitirán estructurar la ejecución del proyecto, optimizar recursos y asegurar el control y seguimiento sistemático de las actividades.

KPIs asociados:

- % de procesos definidos y documentados  $\geq 90\%$
- N° de desviaciones detectadas respecto al plan inicial  $\leq 10\%$
- Tiempo medio de actualización de planificación tras incidencias  $\leq 5$  días
- N° de revisiones de procesos realizadas  $\geq 1$  mensual

**Figura 2**

*Recursos Necesarios para el Plan de Acción*



*Nota.* Elaboración propia

Con el fin de evitar ambigüedades entre lo proyectado y lo efectivamente alcanzado, se establecerá una diferenciación explícita entre resultados esperados y resultados obtenidos que permitirán una lectura clara del estado actual de la intervención.

Figura 3

Evaluación comparativa de la intervención



Nota. Elaboración propia

5.5 Identificación de riesgos y medidas de mitigación

La implementación del modelo propuesto implica un proceso de cambio organizacional que, si bien está orientado a la mejora de la eficiencia y la sostenibilidad del proceso de captación de financiación europea, puede enfrentarse a diversas limitaciones y riesgos durante su ejecución (Kotter, 2012).

En coherencia con las buenas prácticas establecidas en la gestión de proyectos, particularmente en el marco del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide, 2025), se ha realizado una identificación preliminar de los principales riesgos asociados a la intervención, así como la definición de medidas de mitigación orientadas a reducir su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Entre los riesgos más relevantes se identifican los siguientes:

- Resistencia al cambio organizacional:** La introducción de nuevos procesos, herramientas y estructuras de trabajo puede generar rechazo o baja adopción por parte del equipo, especialmente en contextos donde existen dinámicas de trabajo consolidadas. Medida de mitigación: Se prevé la implementación de sesiones de alineación organizativa (“punto cero”),

procesos de capacitación continua y espacios participativos que faciliten la apropiación del modelo por parte del equipo (Hiatt, 2020).

2. **Sobrecarga operativa durante la fase de transición:** Durante la implementación del nuevo modelo, es probable que coexistan prácticas antiguas y nuevas, lo que puede generar una sobrecarga temporal de trabajo y afectar la eficiencia operativa. Medida de mitigación: Se propone una implementación progresiva por fases, la priorización de acciones críticas y la incorporación puntual de recursos de apoyo en momentos de mayor carga.
3. **Falta de adopción de herramientas digitales:** La incorporación de sistemas de gestión y seguimiento puede verse limitada por la falta de familiaridad o resistencia al uso de herramientas digitales por parte del equipo. Medida de mitigación: Se contempla la capacitación práctica en herramientas, el acompañamiento inicial en su uso y la selección de plataformas intuitivas que faciliten su integración en el trabajo diario.
4. **Dependencia de perfiles clave:** La concentración de conocimiento y responsabilidades en determinados perfiles puede generar cuellos de botella y riesgos operativos en caso de ausencia o sobrecarga de estos recursos. Medida de mitigación: Se plantea la estandarización de procesos, la documentación del conocimiento y la redistribución estructurada de tareas para reducir la dependencia individual.
5. **Falta de medición efectiva de resultados:** La ausencia de indicadores claros o de seguimiento sistemático puede dificultar la evaluación del impacto real de la intervención. Medida de mitigación: Se establece la definición de KPIs desde las fases iniciales del proyecto, así como la implementación de mecanismos de seguimiento periódico que permitan evaluar el desempeño y realizar ajustes oportunos.
6. **Limitaciones derivadas de factores externos:** El éxito en la obtención de financiación europea depende en parte de variables exógenas, como la competencia en las convocatorias, criterios de evaluación o disponibilidad presupuestaria. Medida de mitigación: El modelo se centra en optimizar los factores internos controlables, mejorando la calidad, coherencia y competitividad de las propuestas, con el fin de maximizar las probabilidades de éxito dentro de un entorno incierto (Flyvbjerg, 2023).

En conjunto, la identificación y gestión de estos riesgos permite anticipar posibles desviaciones, fortalecer la capacidad de adaptación de la organización y asegurar la viabilidad y sostenibilidad del modelo propuesto, lo que contribuirá a una implementación más robusta, alineada con principios de mejora continua y gestión estratégica del cambio.

## **6. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos**

La presente sección define los elementos clave para la implementación efectiva de la solución propuesta mediante el desarrollo del alcance de la intervención, la identificación de las partes interesadas y responsables, la planificación temporal de las actividades y la estimación de los recursos financieros necesarios, lo que permitirá garantizar una ejecución estructurada, medible y alineada con los objetivos del proyecto, que a su vez facilitará el seguimiento del avance y la evaluación de los resultados obtenidos.

El cronograma y el presupuesto presentados a continuación han sido diseñados específicamente para dar respuesta a las causas raíz identificadas en el diagnóstico organizacional, primordialmente la falta de estructuración de procesos, la sobrecarga del equipo de redacción y la ausencia de planificación anticipada. En este sentido, ambos elementos se configuran como instrumentos operativos que permiten materializar la solución propuesta, asegurando su implementación progresiva y alineada con los objetivos definidos en el plan de acción (Kerzner, 2022).

### **6.1 Alcance final de la solución**

El alcance de la presente intervención comprende el diseño, estructuración e implementación de un modelo organizativo optimizado para el proceso de preparación y presentación de propuestas europeas, aplicado al Departamento de Investigación e Innovación de la organización. La solución se orienta a mejorar la eficiencia operativa, la calidad técnica de las propuestas y, como consecuencia, el incremento de la tasa de éxito en la obtención de financiación europea.

En este sentido, la intervención se centra en la optimización de los factores internos controlables que inciden directamente en el desempeño del proceso, tales como la estandarización de procedimientos, la definición de roles y responsabilidades, la planificación de actividades, la gestión del conocimiento y la incorporación de herramientas digitales de soporte. Quedan expresamente excluidas del alcance, variables exógenas como la subjetividad de los evaluadores, la competencia en las convocatorias o las variaciones en las prioridades y presupuestos de los programas europeos.

**Entregables del proyecto:** Como resultado de la intervención, se prevé la generación de los siguientes entregables concretos:

- Mapa de procesos formalizado de la gestión de preparación de propuestas europeas.
- Matriz de responsabilidades (RACI) con definición clara de roles por fase (Archibald & Archibald, 2016).
- Guías operativas estandarizadas para cada etapa del proceso.
- Implementación de un sistema digital unificado de gestión y seguimiento de propuestas.
- Cronograma estructurado que integra el ciclo operativo de propuestas junto a la implementación del modelo (Flujo de Trabajo Optimizado).
- Sistema de indicadores (KPIs) para el seguimiento y evaluación del desempeño del proceso (Kaplan & Norton, 1996).

**Resultados esperados:**

- **Estandarización:** Documentación del 90% de los procesos críticos en un modelo operativo formal, basado en la definición clara de roles y responsabilidades asociadas (desarrollo de la matriz RACI + Mapa de Procesos).
- **Capacitación:** El 100% del equipo alineado con la nueva metodología de trabajo (capacitación interna organizativa, implicación en la mejora continua).
- **Digitalización:** Implementación de un sistema unificado de gestión (Asana/Trello/MS Project) por al menos el 90% del equipo.
- **Eficiencia Temporal:** Reducción del 20% en los tiempos medios de preparación de propuestas mediante la eliminación de cuellos de botella (Diagrama de Red + Flujos de Trabajo).
- **Equilibrio Operativo:** Redistribución de tareas para reducir en un 30% la carga crítica concentrada en el equipo de redacción de proyectos (DPT + inyección de soporte administrativo adicional planificado por temporadas).

**Límites del alcance:** Con el fin de delimitar claramente la intervención, se establecen los siguientes límites:

- No se contempla la intervención en otros departamentos fuera del Departamento de Investigación e Innovación.
- No incluye la ejecución de proyectos financiados, sino exclusivamente la fase de captación y presentación de propuestas.

- No se interviene ni influye en factores externos asociados a la evaluación de propuestas o a la competencia en convocatorias.

En conjunto, esta delimitación permite establecer con precisión el alcance de la solución, diferenciando claramente entre lo que forma parte de la solución y lo que queda fuera de la misma, lo que contribuye a una mejor comprensión del proyecto, la implementación de las mejoras propuestas, así como la evaluación y seguimiento de los resultados alcanzados.

## **6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución**

Para asegurar la operatividad de la solución, se han definido los roles y responsabilidades de los cinco pilares del departamento:

**Jefe/a de Departamento:** Lidera la coordinación general, toma decisiones estratégicas (como la selección de convocatorias) y gestiona los recursos del equipo.

**Equipo de Redacción de Proyectos (3 personas):** Responsables del análisis técnico de las convocatorias, el diseño conceptual de la solución, la redacción narrativa y la coordinación técnica con socios externos.

**Equipo de Implementación (5 personas):** Aportan el "saber hacer" práctico y metodológico y aseguran que lo que se escribe sea ejecutable y técnicamente viable según la experiencia previa de la organización.

**Equipo Administrativo (1 persona):** Encargado del control financiero, la elaboración precisa de presupuestos y el cumplimiento de la estricta normativa administrativa de los programas europeos.

**Equipo de Comunicaciones (1 persona):** Responsable de las estrategias de impacto y visibilidad, así como del desarrollo de componentes digitales (web, e-learning) integrados en las propuestas.

**Figura 4***Mapa de Procesos*

| <b>Tipo de Proceso</b> | <b>Proceso</b>                                                                                | <b>Responsable Principal</b> |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Estratégico            | Gestión Estratégica y Toma de Decisiones: Selección de convocatorias y validación de calidad. | Jefe/a de Departamento       |
| Estratégico            | Gestión de Recursos y Equipo: Asignación de cargas de trabajo y supervisión.                  | Jefe/a de Departamento       |
| Clave                  | Análisis de Convocatoria y Coordinación: Desglose de requisitos y relación con socios.        | Equipo de Redacción          |
| Clave                  | Diseño Conceptual y Metodología: Definición de objetivos y enfoque innovador.                 | Equipo de Redacción          |
| Clave                  | Validación de Viabilidad Técnica: Revisión metodológica desde la experiencia real.            | Equipo de Implementación     |
| Clave                  | Redacción Técnica de la Propuesta: Desarrollo del contenido narrativo.                        | Equipo de Redacción          |
| Soporte                | Presupuestación y Gestión Administrativa: Control financiero y cumplimiento normativo.        | Equipo Administrativo        |
| Soporte                | Diseño de Impacto y Difusión: Estrategias de comunicación y plataformas digitales.            | Equipo de Comunicaciones     |
| Soporte                | Gestión del Conocimiento: Archivo de evaluaciones y mejora continua del proceso.              | Equipo de Comunicaciones     |

*Nota.* Elaboración Propia.

### **6.3 Cronograma de ejecución**

El presente proyecto incorpora dos niveles de planificación complementarios. Por un lado, un cronograma operativo de corto plazo (12 semanas), que describe el ciclo completo de preparación de una propuesta. Por otro, un cronograma estratégico de implementación (6 meses), que corresponde al despliegue progresivo del modelo organizativo propuesto. Ambos niveles se encuentran interrelacionados, en tanto que la implementación del modelo permite estructurar y optimizar el proceso operativo, el cual se consolida progresivamente a medida que avanzan las fases de implementación. De este modo, cada ciclo de propuesta funciona simultáneamente como un espacio de ejecución y validación del modelo.

#### **6.3.1 Procesos de la Propuesta**

Para aterrizar el modelo de Investigación-Acción en nuestra realidad operativa, se ha integrado la descripción y la distribución de tareas por equipo en el lapso de 12 semanas para cubrir el proceso completo de confección de una propuesta.

Esta planificación resuelve la **'Disfunción Sistémica'** al obligar a que los equipos de soporte (Administración, Implementación y Comunicación) nutran el proceso en momentos específicos, evitando que el equipo de redacción asuma toda la carga crítica de forma aislada.

#### **Cronograma Detallado: Trayecto de una Propuesta (12 Semanas)**

A continuación, se detalla el flujo de trabajo integrado para todo el equipo:

**Figura 5**

*Flujo del Proceso de Preparación de Oferta*



*Nota.* Elaboración Propia

**Descripción de los Procedimientos y Duración:**

- **Fase 1:** Captación y Decisión Estratégica (Semanas 1-2): El flujo se inicia con la detección de la oportunidad. El Jefe de Departamento y el Equipo de Redacción evalúan la alineación con la misión de la empresa. Finaliza con una decisión en firme para evitar dispersión de recursos.
- **Fase 2:** Definición Conceptual y Alianzas (Semanas 3-4): Se define el "corazón" del proyecto. El Equipo Administrativo apoya desde el inicio verificando la documentación legal de los socios internacionales para evitar problemas de última hora.
- **Fase 3:** Desarrollo Técnico y Financiero (Semanas 5-10): Es la fase de mayor duración y complejidad. Se ejecutan tareas en paralelo para reducir el tiempo de preparación en un 20%. Los equipos de Implementación y Comunicación deben entregar sus validaciones antes de la semana 10.
- **Fase 4:** Consolidación, Validación y Cierre (Semanas 11-12): El Equipo de Redacción unifica el documento final. El proceso concluye con un control de calidad estratégico por parte de la Jefatura

Esta estructura asegura que el 100% del equipo sepa cuándo intervenir, cumpliendo así con el OE2 de Gestión del Conocimiento.

Figura 6

Cronograma de Procedimientos en la Confección de la Propuesta



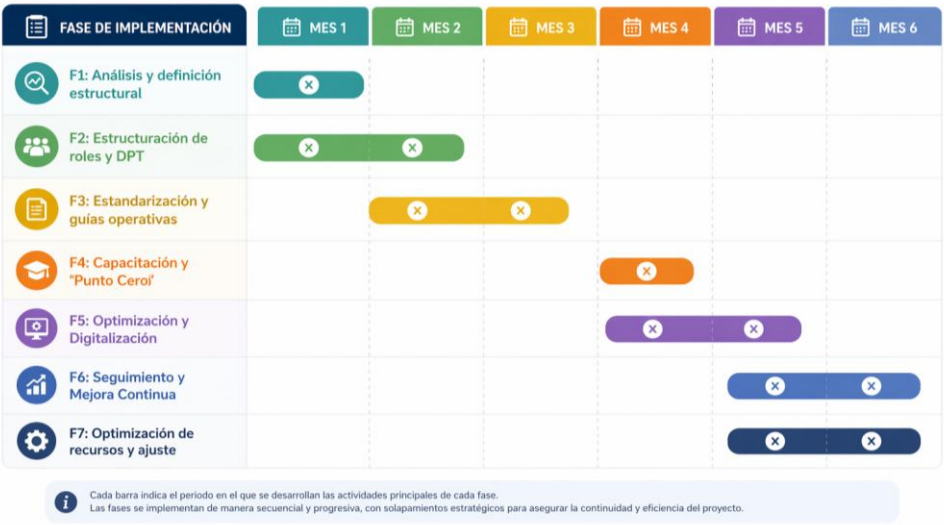
Nota. Elaboración Propia.

6.3.2 Implementación de las 7 Fases del Plan de Acción

El siguiente cronograma distribuye las 7 fases de la solución en un periodo de 6 meses, alineándose con los plazos establecidos en los objetivos SMART:

Figura 7

Cronograma de Implementación



Nota. Elaboración Propia.

Para que la solución sea efectiva, se han asignado responsabilidades específicas a los perfiles del Departamento de Investigación e Innovación, asegurando el despliegue en un periodo de 6 meses, alineado con el plazo máximo de los objetivos específicos planteados:

**Jefe/a de Departamento:** Actúa como el patrocinador del proyecto y líder estratégico. Es responsable de validar la nueva estructura organizativa (Fase 2), supervisar la calidad de los procesos (Fase 6) y autorizar la redistribución de recursos (Fase 7).

**Equipo de Redacción de Proyectos (3 personas):** Son los "dueños del proceso" principal. Participan activamente en la definición estructural (Fase 1), la elaboración de guías operativas (Fase 3) y la validación de la optimización del flujo (Fase 5).

**Equipo de Implementación (5 personas):** Actúan como consultores técnicos internos. Su rol es asegurar que la estandarización operativa (Fase 3) refleje la realidad práctica de los proyectos y validar los indicadores de desempeño técnicos (Fase 6).

**Equipo Administrativo/Financiero (1 persona):** Responsable de la estandarización de los procesos presupuestarios (Fase 3) y la implementación de herramientas digitales de control financiero (Fase 5).

**Responsable de Comunicación y Difusión (1 persona):** Lidera la gestión de la información y digitalización. Es responsable de la capacitación en herramientas digitales (Fase 4) y la automatización de tareas de difusión e impacto (Fase 5).

### **Hitos clave de la implementación**

**Mes 2 (Hito 1):** Estructura organizativa y roles (DPT) validados internamente.

**Mes 3 (Hito 2):** Finalización del 80% de las guías de procedimientos documentadas.

**Mes 4 (Hito 3):** 100% del equipo capacitado en los nuevos procesos y herramientas.

**Mes 5 (Hito 4):** Sistema digital de gestión (OE3) operativo y en uso por el 90% del equipo.

**Mes 6 (Hito 5):** Evaluación global y ajuste del modelo tras el primer ciclo completo de convocatorias.

### 6.3.3 Consideraciones técnicas del cronograma

Adicionalmente, el cronograma presentado incorpora elementos propios de una planificación técnica en coherencia con las buenas prácticas en gestión de proyectos y con los principios metodológicos establecidos en el enfoque del Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide, 2025).

En este sentido, la planificación no se limita a una distribución temporal de actividades, sino que integra una lógica estructurada basada en la identificación de dependencias, la definición de hitos clave y la consideración de posibles riesgos operativos asociados a su ejecución.

En particular, se identifican como actividades críticas aquellas vinculadas a la fase de desarrollo técnico y financiero de las propuestas, así como la fase de validación y cierre, dado que concentran una mayor carga de trabajo, requieren la coordinación de múltiples perfiles y tienen un impacto directo en la calidad final del entregable. Estas actividades condicionan el cumplimiento global del cronograma y requieren un seguimiento prioritario.

Asimismo, se establecen dependencias entre fases que garantizan la coherencia del flujo de trabajo. Por ejemplo, la fase de redacción técnica depende directamente de la correcta definición conceptual y de la consolidación de alianzas, mientras que la validación final requiere la finalización previa de todos los componentes técnicos, administrativos y de comunicación. Esta interdependencia permite estructurar el proceso de forma lógica y evitar solapamientos que puedan comprometer la calidad de las propuestas.

Esta justificación es fundamental para el proyecto, ya que explica cómo conviven la operación diaria (Confección de Propuestas) con la mejora estratégica (el Plan de Acción). La clave reside en la metodología de Investigación-Acción: el cronograma de 12 semanas es el "laboratorio" donde se pone a prueba el plan de 6 meses.

### 6.3.4 Justificación de la Integración: Operación vs. Estrategia

La implementación de la solución no se concibe como una interrupción de la actividad del departamento, sino como una optimización orgánica de su flujo de trabajo. Para ello, se han sincronizado dos dimensiones temporales: el **Plan de Acción de Optimización (6 meses)** y el **Ciclo de Confección de Propuestas (12 semanas)**.

### 1) Sincronía Metodológica (Investigación-Acción)

El Plan de Acción de 6 meses sigue los ciclos de planificación, acción, observación y reflexión propios de la investigación-acción. Bajo este enfoque:

- Los primeros 2 meses del Plan de Acción (Fases 1 y 2: Análisis y Roles) proporcionan el marco teórico y la estructura necesaria antes de iniciar un ciclo crítico de propuestas .
- El ciclo de 12 semanas (3 meses) de una propuesta real actúa como el escenario de "acción y observación". Es aquí donde se aplican las nuevas guías operativas y herramientas digitales.

### 2) Relación entre Fases Estructurales y Operativas

La eficacia de la solución se basa en cómo las fases de optimización nutren directamente la trayectoria de la propuesta:

- Preparación (Meses 1-2 del Plan): Mientras se definen los DPT (Descripciones de Puesto) y las matrices de procesos, se elimina la ambigüedad que suele retrasar las primeras 2 semanas de una propuesta (Fase de Decisión).
- Ejecución (Meses 3-4 del Plan): La estandarización y capacitación (Fases 3 y 4) impactan directamente en las semanas 5 a 10 de la propuesta (Fase de Confección). Al tener guías claras, el equipo de redacción reduce su carga en un 30%, delegando tareas validadas a los equipos de implementación y comunicación.
- Refinamiento (Meses 5-6 del Plan): Una vez finalizado el ciclo de 12 semanas de la propuesta, los resultados alimentan las fases 6 y 7 del Plan de Acción (Seguimiento y Ajuste). Se analizan los "cuellos de botella" reales para realizar ajustes iterativos antes del siguiente ciclo.

### 3) Impacto en los Objetivos SMART

Esta relación temporal permite alcanzar los indicadores de éxito definidos:

- **OE1 - Gestión de Procesos:** Estandarizar al menos el 90% de los procesos y procedimientos asociados al diseño y presentación de propuestas europeas.
- **OE2 - Gestión del Conocimiento:** Garantizar que el 100% del equipo implicado en la preparación de propuestas comprenda y aplique los procesos definidos.
- **OE3 (Gestión de la Información):** El uso del sistema digital durante el trayecto de la propuesta garantiza una trazabilidad del 90%, evitando la pérdida de información entre departamentos.
- **OE4 (Gestión del Tiempo):** Al aplicar procesos estandarizados durante las 12 semanas de confección, se busca reducir un 20% el tiempo medio de preparación.

- **OE5 - Gestión de los Recursos:** Optimizar la distribución de la carga de trabajo reduciendo en un 30% la concentración de tareas críticas en el equipo de preparación.

Desde la perspectiva de gestión de riesgos, se contemplan posibles desviaciones asociadas a retrasos en la entrega de insumos por parte de socios internacionales, sobrecarga operativa del equipo de redacción y posibles incidencias en la coordinación interna. Como medida de mitigación, el cronograma incorpora márgenes de ajuste en fases críticas, fomenta la ejecución paralela de determinadas actividades y establece mecanismos de seguimiento continuo que permiten identificar y corregir desviaciones de forma temprana.

En conjunto, estas consideraciones refuerzan la solidez metodológica del cronograma, permitiendo no solo organizar las actividades en el tiempo, sino también garantizar su viabilidad, coherencia y capacidad de adaptación en un entorno operativo complejo y dinámico como el de la captación de financiación europea.

#### **6.4 Presupuesto**

El presupuesto se encuentra directamente vinculado al cronograma de implementación, de modo que cada partida responde a necesidades específicas identificadas en las distintas fases del proyecto. Esta relación permite garantizar una asignación eficiente de los recursos y asegurar la coherencia entre la planificación temporal y la planificación financiera.

Esta planificación asegura que la transición del modelo actual (reactivo y sobrecargado) al modelo propuesto (estructurado y eficiente) se realice de forma progresiva, permitiendo correcciones en tiempo real según la metodología de investigación-acción.

El presupuesto se ha diseñado para cubrir los recursos digitales, humanos y metodológicos necesarios para la transición al nuevo modelo. Con el fin de reforzar la coherencia entre la planificación temporal y la asignación de recursos, se establece a continuación una relación directa entre las fases del cronograma de implementación, las actividades clave, los recursos asociados y su coste estimado.

**Figura 8**  
*Relación entre fases, recursos y costes*



Nota: Elaboración propia.

Nota. Elaboración Propia

**Justificación:** La mayor partida se destina a recursos humanos temporales para eliminar los cuellos de botella detectados en el diagnóstico. Esta inversión se recuperará mediante el incremento en la eficiencia operativa (reducción del 20% del tiempo de preparación) y el aumento esperado en la tasa de éxito de las propuestas presentadas.

**Figura 9**  
*Presupuesto por Inversión*

| INVERSIÓN                                                                                                                    | DESCRIPCIÓN                                                                  | VALOR ESTIMADO (€) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|  <b>Software de Gestión (SaaS)</b>        | Licencias anuales (11 pax) para herramientas de planificación y seguimiento. | 1.800 €            |
|  <b>Herramientas de IA/Automatización</b> | Suscripciones premium para optimización de procesos técnicos.                | 600 €              |
|  <b>Refuerzo Administrativo</b>           | Contratación temporal (3 meses) para periodos de alta demanda.               | 6.500 €            |
|  <b>Capacitación y Alineación</b>         | Talleres de metodologías ágiles y formación en el nuevo sistema.             | 2.500 €            |
|  <b>Materiales Metodológicos</b>          | Diseño y producción de guías operativas y matrices RACI.                     | 400 €              |
|  <b>Reserva de Contingencia (10%)</b>     | Margen para imprevistos durante la fase de ajuste iterativo.                 | 1.180 €            |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                                                                                                       |                                                                              | <b>12.980 €</b>    |

Nota. Elaboración Propia

Para dar cumplimiento al Objetivo Específico 3 (OE3) y asegurar la sostenibilidad financiera de la solución, a continuación se presenta una justificación detallada de cada partida presupuestaria de **12.980€**. Esta inversión se ha dimensionado para cubrir las necesidades de los 11 integrantes del departamento durante el periodo de implementación y el primer ciclo anual de convocatorias.

### **Justificación detallada del presupuesto**

#### **1. Software de Gestión (SaaS): 1.800 €**

Esta partida cubre las herramientas digitales necesarias para alcanzar el OE3 (trazabilidad y coordinación).

**Número de Licencias:** 11 licencias de nivel profesional (Professional/Business Tier) para cubrir a todo el equipo: Jefe de Depto. (1), Redacción (3), Implementación (5), Administrativo (1) y Comunicación (1).

**Coste Unitario Estimado:** Aproximadamente 164 € anuales por licencia (aprox. 13,6 €/mes).

**Funcionalidad:** Acceso a diagramas de Gantt, gestión de recursos, tableros Kanban avanzados y automatización de flujos de trabajo en plataformas tipo Asana, Trello o MS Project.

#### **2. Herramientas de IA y Automatización: 600 €**

Orientado a la optimización de procesos técnicos y redacción narrativa (Fase 5).

**Distribución:** 3 licencias Premium (para el equipo de Redacción) durante el periodo crítico de 6 meses, más créditos de API para el uso de herramientas de análisis de datos y traducción técnica.

**Justificación:** Permite la automatización de tareas rutinarias y la mejora en la coherencia de las propuestas técnicas, reduciendo el tiempo de preparación inicial.

#### **3. Refuerzo Administrativo: 6.500 €**

Es la inversión clave para cumplir el OE5 y reducir el riesgo de cuellos de botella en la fase de confección.

**Perfil:** 1 Auxiliar Administrativo con experiencia en gestión de fondos europeos.

**Cómputo de Horas:** Contratación temporal por 3 meses (Fase 3: Confección).

**Dedicación:** 40 horas semanales (jornada completa).

**Coste/Mes:** 2.166 € (incluyendo salario base, seguridad social y gastos de gestión).

**Función:** Recopilación de documentos de socios, gestión de mandatos, carga técnica en el portal y apoyo en el control financiero de la propuesta.

#### **4. Capacitación y Alineación: 2.500 €**

Presupuesto destinado a garantizar el OE2 (100% del equipo formado).

**Consultoría Externa:** Contratación de un experto en metodologías ágiles y gestión de proyectos europeos (2 sesiones presenciales de 8 horas: "Punto Cero").

**Taller de Herramientas:** Formación técnica de 10 horas sobre el nuevo software de gestión y herramientas IA para los 11 miembros del equipo.

**Material Didáctico:** Acceso a licencias de cursos en línea y materiales de formación digital.

#### **5. Materiales Metodológicos: 400 €**

Recurso tangible para asegurar la estandarización operativa (OE1).

**Diseño:** Contratación de servicios de diseño gráfico para la maquetación profesional de las matrices RACI, mapas de procesos y diagramas de red.

**Producción:** Impresión de 15 ejemplares de la "Guía de Procedimientos Operativos" para uso interno y manuales de bolsillo para el equipo.

#### **6. Reserva de Contingencia (10%): 1.180 €**

**Propósito:** Cubrir posibles desviaciones temporales, ampliación de horas de soporte o adquisición de herramientas adicionales detectadas durante el ajuste iterativo propio de la metodología de investigación-acción.

De manera integrada, el cronograma y el presupuesto configuran un marco operativo coherente que articula la dimensión temporal y financiera del proyecto. Esta alineación permite garantizar la viabilidad de la intervención, facilitar su seguimiento y asegurar una implementación progresiva y controlada.

## 7. Referencias bibliográficas

- Archibald, R. D., & Archibald, S. (2016). Leading and directing integrated project teams. CreateSpace Independent Publishing.
- European Scrum. (2025). Guide agile methodologies (v.1.0). European Scrum.
- European Foundation Centre. (2023). EU funding for NGOs: Best practices. EFC Publications.
- Flyvbjerg, B. (2023). How big things get done: The surprising factors that determine the fate of every project. Doubleday.
- Goldratt, E. M. (1990). What is this thing called Theory of Constraints. North River Press.
- Hiatt, J. M. (2020). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Learning Center Publications.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard. Harvard Business Press.
- Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley.
- Monreal, L. A., & Gascón-González, D. (2022). El plan de acción, plan de actividades y plan de mejora como dispositivos de gestión del cambio organizacional. Prisma Social, 41, 1–15. <https://doi.org/10.30574/prismasocial2021>
- Revelo-Rosero, J. (2020). Investigación y acción participativa: Lesson Study como metodología para mejorar la práctica. Revista de Investigación y Acción Participativa, 5(3), 129–145. [https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-28752020000300129](https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-28752020000300129)
- Project Management Institute. (2025). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (8th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute & Agile Alliance. (2017). Agile practice guide. Project Management Institute.
- Meinel, Christoph; Leifer, Larry J., eds. (2011). Design thinking: understand, improve, apply. Understanding innovation. Berlin; Heidelberg.
- Buchanan, Richard, "Wicked Problems in Design Thinking," Design Issues, vol. 8, no. 2, Spring 1992.
- Tim Brown. Design Thinking. Harvard Business Review, June 2008.
- Hopkin, Paul, "Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management," Kogan Page, 5th Edition, 2018.
- Hillson, David, "The Risk Management Process," Project Management Journal, vol. 33, no. 4, December 2002.

Galbraith, Jay R., 'Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process,' Jossey-Bass, Revised Edition, 2002.

Tidd, Joe, and Bessant, John, 'Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change,' Wiley, 7th Edition, 2020.

Christensen, Clayton M., 'The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail,' Harvard Business Review Press, 1997.

Chesbrough, Henry W., 'Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology,' Harvard Business School Press, 2003.

Instituto Europeo de Posgrado ©