

Coaching de Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento para la Planificación de Proyectos en Organismos Públicos de Hispanoamérica¹



High Performance Team Development Coaching for Project Planning in Public Agencies in Latin America

Autor: Fabián Alejandro Schreiber²

E-mail: fabianschreiber22@gmail.com

RESUMEN

Este artículo presenta el diseño y validación del Modelo FAST14días, orientado a optimizar la planificación de proyectos estratégicos en organismos públicos de Hispanoamérica mediante el desarrollo de equipos de alto rendimiento. La propuesta integra herramientas de coaching organizacional, metodologías ágiles y planificación interáreas en un proceso intensivo, con instancias de validación jerárquica y técnica. El objetivo es generar proyectos técnicamente viables y, al mismo tiempo, fortalecer competencias conversacionales, emocionales y de liderazgo en los equipos responsables. La investigación se realizó mediante un estudio cuantitativo descriptivo, utilizando encuestas aplicadas a integrantes de equipos de planificación en Hispanoamérica. Los resultados evidenciaron mejoras significativas en la coordinación de acciones, el compromiso institucional y la calidad técnica de los proyectos. FAST14días se presenta como una metodología replicable y adaptable, con potencial para contribuir al fortalecimiento de la gestión pública y privada mediante trabajo colaborativo de alto desempeño.

Palabras clave: coaching organizacional, equipo de alto rendimiento, planificación de proyectos, metodologías ágiles.

ABSTRACT

This article presents the design and validation of the FAST14días Model, aimed at optimizing the planning of strategic projects in public agencies in Latin America through the development of high-performance teams. The proposal integrates organizational coaching tools, agile methodologies and inter-area planning in an intensive process, with instances of hierarchical and technical validation. The objective is to generate technically viable projects and, at the same time, strengthen conversational, emotional and leadership skills in the responsible

¹ Trabajo para optar al grado de Doctor en Coaching de Tecana American University (TAU, USA)

² Magíster en Coaching y Cambio Organizacional (USAL). Contador Público y Licenciado en Administración (UBA). Profesor regular de las Asignaturas: Coaching para Ejecutivos y Directivos (USAL); Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño (USAL); Gestión de las Personas en las Organizaciones (UADE); Recursos Humanos (UAI). Fundador y CEO de PHI Coaching. Experto en Planificación Estratégica, Táctica y Operativa para organismos públicos.

teams. The research was carried out through a quantitative descriptive study, using surveys applied to members of planning teams in Latin America. The results showed significant improvements in the coordination of actions, institutional commitment and the technical quality of the projects. FAST14días is presented as a replicable and adaptable methodology, with the potential to contribute to the strengthening of public and private management through high-performance collaborative work.

Keywords: organizational coaching, high-performance team, project planning, public management, agile methodologies.

INTRODUCCIÓN

Los desafíos actuales que enfrentan los organismos públicos de Hispanoamérica en materia de planificación estratégica exigen nuevas formas de liderazgo, coordinación y participación colaborativa. La evidencia empírica demuestra que los enfoques tradicionales -caracterizados por la segmentación interáreas, la escasa integración de equipos y la débil apropiación de objetivos estratégicos- limitan significativamente la calidad y la eficacia de los proyectos institucionales.

La presente investigación se inscribe en ese contexto y tiene como propósito diseñar e implementar un modelo de desarrollo de equipos de alto rendimiento que contribuya a mejorar la planificación estratégica en organizaciones públicas de Hispanoamérica. El modelo, denominado FAST14días, se fundamenta en los principios del coaching organizacional, la inteligencia conversacional, la planificación estratégica participativa y las metodologías ágiles, con el objetivo de impulsar cambios estructurales en la cultura de la gestión pública.

El estudio se basa en la experiencia acumulada en el organismo KYIN, donde se identificaron limitaciones recurrentes en los procesos de formulación de proyectos estratégicos. En respuesta a ello, se propone un modelo de intervención intensivo de catorce días, articulado en torno a talleres colaborativos, diagnósticos participativos, validaciones institucionales y acompañamiento profesional a través de coaching organizacional. Este modelo apunta a fortalecer las competencias de los equipos, incrementar su capacidad de alineamiento, fomentar la corresponsabilidad y asegurar que los proyectos desarrollados tengan impacto, coherencia técnica y viabilidad política.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, orientado a relevar las percepciones de los participantes y los resultados alcanzados por los equipos a lo largo de la implementación del modelo. La sistematización de experiencias previas en el caso KWIN aporta datos significativos para la validación empírica del modelo, permitiendo establecer líneas de mejora, identificar condiciones críticas de éxito y evaluar su potencial de replicabilidad en otros contextos del sector público.

En un escenario donde el fortalecimiento institucional y la mejora continua son condiciones esenciales para generar valor público, esta investigación se propone contribuir, desde una perspectiva profesional y académica, al desarrollo de herramientas innovadoras que permitan a los equipos públicos planificar con sentido, rigor y compromiso colectivo.

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA,

Enunciado del problema.

Los organismos públicos de Hispanoamérica enfrentan crecientes demandas sociales en términos de eficiencia, transparencia y resultados concretos. En este escenario, la planificación de proyectos relevantes se vuelve una función clave para garantizar el cumplimiento de las misiones institucionales y la generación de valor público. Sin embargo, la práctica evidencia desafíos persistentes para articular una planificación eficaz, especialmente cuando se trata de coordinar equipos interáreas en contextos de alta complejidad operativa y cultural.

La presente investigación toma como referencia una institución pública a la que denominaremos KYIN y que ha desarrollado iniciativas destacadas en planificación operativa durante los últimos 15 años. Estos procesos aportaron aprendizajes valiosos sobre la necesidad de promover una cultura organizacional basada en el trabajo colaborativo, el alineamiento estratégico y la mejora continua. A partir de esta experiencia, se plantea la necesidad de avanzar hacia un modelo sistemático que fortalezca la capacidad de los equipos de trabajo para diseñar proyectos con impacto, viabilidad técnica y sentido institucional.

El problema de investigación se centra en cómo diseñar un modelo de Coaching para el Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento, orientado a mejorar los procesos de planificación de proyectos estratégicos en organismos públicos. Esta necesidad surge a partir de tres observaciones clave:

La primera obedece a la dificultad para articular visiones y acciones entre las áreas con la consecuente manifestación organizacional de una cultura de silos en lugar de utilizar un enfoque o pensamiento sistémico (Senge, 2004). De ahí la necesidad de gestionar equipos interáreas, interdisciplinarios e intergeneracionales que generen propuestas desde una mirada integral del organismo.

La segunda se refiere a la falta de espacios para la construcción de acuerdos significativos durante la planificación. Derivado del anterior, los proyectos no siempre parten de la comunicación y acuerdos entre las áreas involucradas. Esto conlleva que la planificación aprobada por la máxima autoridad tenga que reverse durante la ejecución, donde se dan casos de cancelación de proyectos o de modificación de plazos y alcances.

La tercera es la consecuente distancia no esperada entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado, constituyendo una brecha de efectividad (Senge, 2004).

Por ello, las instituciones requieren incrementar y optimizar la comunicación y el alineamiento entre los diversos actores para acordar como se llevarán adelante los proyectos en una planificación detallada que reduzca la distancia entre lo deseado y lo obtenido, una tensión creativa (Senge, 2004) que no erosione la brecha por falta de coordinación de acciones entre las áreas involucradas en cada proyecto.

La sistematización de experiencias previas permite fundar un modelo superador que acompañe la madurez organizacional alcanzada y potencie su despliegue estratégico.

De este modo, deviene la necesidad de esta investigación que permitirá diseñar un modelo de coaching de desarrollo de equipos de proyectos que derive en un porfolio de iniciativas que cumplan con una propuesta documentada para el logro de resultados superadores.

Formulación del problema.

Interrogante principal:

¿Cuál será el diseño adecuado de un Modelo de Coaching de Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento para la Planificación de Proyectos relevantes en Organizaciones del Sector Público Hispanoamericano?

Interrogantes secundarios:

1.- ¿Cuáles serán los modelos teóricos que respalden la propuesta de Coaching de Desarrollo de Equipo de Alto Rendimiento en organizaciones del Sector Público Hispanoamericano?

2.- ¿Qué casos de investigación y/o experiencias de Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento se han llevado a cabo en KWIN y en otros organismos públicos de Hispanoamérica para la planificación de proyectos estratégicos? ¿Qué experiencias aplicadas en organismos públicos, especialmente en KWIN, aportan aprendizajes relevantes para esta propuesta?

3.- ¿Qué nuevo modelo de Coaching de Desarrollo de Equipo de Alto Rendimiento puede mejorar la planificación de proyectos relevantes en las Organizaciones del Sector Público Hispanoamericano?

OBJETIVOS

Objetivo general.

Diseñar un Modelo de Coaching de Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento para la planificación de proyectos estratégicos en Organizaciones Públicas de Hispanoamérica.

Objetivos específicos.

1.- Describir las teorías que sustentan el Coaching de Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento, para la Planificación de Proyectos Estratégicos en Organizaciones Públicas de Hispanoamérica.

2.- Relevar casos de Coaching de Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento en KWYIN y otros organismos públicos de Hispanoamérica, para la planificación de proyectos estratégicos.

3.- Estructurar un modelo de Coaching de Desarrollo de Equipos de Alto rendimiento con foco en la planificación de proyectos estratégicos en organismos públicos de Hispanoamérica.

REVISIÓN TEÓRICA

Antecedentes del coaching organizacional en el sector público

El coaching organizacional ha pasado de ser una práctica circunscripta al deporte a convertirse en una disciplina fundamental para el desarrollo de personas, equipos y organizaciones. Su eje central es el aprendizaje, entendido como la capacidad de generar acciones a partir de nuevas distinciones. Como afirma Whitmore (2003) “El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (p. 12).

Esta definición implica un cambio profundo respecto a los modelos tradicionales de formación, donde el énfasis estaba puesto en la transmisión de contenidos. El coaching no enseña desde afuera, sino que acompaña procesos internos de reflexión y descubrimiento.

En el contexto de las organizaciones públicas, el coaching adquiere un valor diferencial, ya que estas instituciones se caracterizan por estructuras jerárquicas y rígidas, donde la innovación suele verse limitada por normas, procedimientos y culturas burocráticas. En este marco, el coaching organizacional se convierte en un recurso estratégico para abrir espacios de diálogo, generar confianza y favorecer la coordinación de acciones entre áreas.

Según Echeverría (2017), “las organizaciones son redes de conversaciones” (p. 24). Esta perspectiva sitúa al lenguaje en el centro de la vida organizacional: las decisiones, los compromisos y las acciones se construyen a partir de los actos conversacionales. El coaching, en consecuencia, se plantea como una práctica de intervención sobre dichas conversaciones, con el objetivo de transformarlas y orientarlas a resultados. En el caso de los organismos públicos, los desafíos de la gestión requieren tanto competencias técnicas como habilidades relacionales. No alcanza con dominar herramientas de planificación o gestión administrativa: es necesario fortalecer la escucha, la empatía y la capacidad de sostener conversaciones difíciles. El coaching ofrece un marco para el desarrollo de estas competencias, que resultan críticas en contextos de alta complejidad e incertidumbre.

De este modo, el coaching organizacional no solo se concibe como un instrumento de mejora del desempeño individual, sino como un dispositivo de transformación cultural. Al introducir nuevas formas de comunicación, habilita

relaciones de mayor confianza y colaboración, condiciones indispensables para que los equipos estatales logren coordinarse eficazmente.

Modelos de desarrollo de equipos de alto rendimiento

El trabajo en equipo ha sido objeto de múltiples investigaciones en las ciencias sociales y organizacionales. Los llamados “equipos de alto rendimiento” se diferencian de los grupos tradicionales por su capacidad de generar sinergias, asumir metas comunes y responsabilizarse colectivamente por los resultados. Hay diversos autores cuyas teorías constituyen el sustento conceptual de este campo.

Tuckman: etapas del desarrollo grupal

Bruce Tuckman (1965) propuso uno de los modelos más influyentes sobre la evolución de los equipos. Según su planteo, los grupos atraviesan cinco etapas: formación (forming), confrontación (storming), normalización (norming), desempeño (performing) y disolución (adjourning).

Cada etapa presenta características particulares. En la fase de formación, los integrantes se conocen, comparten expectativas y establecen vínculos iniciales. Durante la confrontación, emergen los conflictos y las tensiones propias de la distribución de roles y del ajuste de intereses. En la normalización, el grupo establece acuerdos básicos de convivencia y comienza a consolidar una dinámica colaborativa. La etapa de desempeño marca el momento en que el equipo alcanza su máxima productividad, gracias a la cohesión, la confianza y la claridad de objetivos. Finalmente, la disolución se produce cuando el equipo cumple su tarea y se separa.

Este modelo es particularmente útil para comprender la dinámica de los equipos en organismos públicos. En estos contextos, la fase de confrontación suele ser más extensa debido a la resistencia al cambio, la superposición de intereses sectoriales y la presencia de liderazgos múltiples. Por lo tanto, el desafío consiste en acompañar a los equipos para que puedan superar los conflictos iniciales y avanzar hacia etapas de mayor madurez y desempeño.

Katzenbach y Smith: compromiso mutuo y responsabilidad compartida

Jon Katzenbach y Douglas Smith (1993) aportan otra mirada relevante sobre los equipos de alto rendimiento. Según estos autores:

“Un equipo de alto desempeño es aquel que desarrolla un compromiso común, metas compartidas y una responsabilidad mutua por los resultados” (p. 47).

Lo distintivo de esta definición es que no se limita a la consecución de objetivos, sino que enfatiza la corresponsabilidad. No basta con que cada miembro cumpla su tarea: el verdadero equipo es aquel en que cada integrante se siente responsable del éxito colectivo.

Este enfoque resulta especialmente pertinente en las organizaciones públicas, donde la cultura predominante tiende a fragmentar las responsabilidades. Con frecuencia, cada área se limita a cumplir con su parte sin preocuparse por el resultado global. El modelo de Katzenbach y Smith

ofrece una alternativa al promover la visión integral y la corresponsabilidad entre sectores.

Lencioni: las disfunciones de los equipos

Patrick Lencioni (2002) identifica cinco disfunciones que minan la efectividad de los equipos: ausencia de confianza, miedo al conflicto, falta de compromiso, evasión de responsabilidades y desatención a los resultados. Según el autor, estas dinámicas explican por qué muchos equipos fracasan a pesar de contar con profesionales competentes.

Estas disfunciones son especialmente visibles en el sector público. La ausencia de confianza se manifiesta en la dificultad para compartir información y reconocer errores; el miedo al conflicto lleva a evitar discusiones necesarias, prolongando los problemas; la falta de compromiso surge cuando los objetivos institucionales no se asumen como propios; la evasión de responsabilidades se traduce en burocracias que diluyen las decisiones; y la desatención a los resultados se evidencia en la prioridad por cumplir procedimientos antes que por alcanzar impactos reales.

La propuesta de Lencioni, retomada en la tesis, no se limita a señalar fallas, sino que ofrece un marco de intervención: construir confianza a través de la vulnerabilidad, habilitar el conflicto productivo, generar compromiso mediante la claridad de objetivos, asumir responsabilidades de manera compartida y mantener el foco en los resultados.

Las disfunciones de Lencioni permiten comprender por qué muchos equipos del sector público no logran sostener proyectos estratégicos en el tiempo, y al mismo tiempo ofrecen un marco práctico para su abordaje.

Goleman: la inteligencia emocional en los equipos

Daniel Goleman en 1998 introduce la noción de inteligencia emocional como factor clave para el desempeño. Sus cinco componentes - autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales- se constituyen en competencias indispensables para el liderazgo y el trabajo colaborativo.

En los equipos de alto rendimiento, la inteligencia emocional no es solo patrimonio del líder, sino que debe distribuirse entre todos los integrantes. De este modo, se genera un clima de confianza, comunicación y colaboración que potencia la productividad.

En el ámbito de las organizaciones públicas, la inteligencia emocional resulta fundamental para gestionar la diversidad de intereses, sostener la motivación en contextos de alta rotación política y mantener la cohesión frente a la presión externa. Goleman muestra que, sin estas competencias, los equipos tienden a fragmentarse y a perder efectividad.

Senge: el aprendizaje en equipo

Peter Senge (1990), en *La quinta disciplina*, plantea que las organizaciones inteligentes son aquellas que desarrollan cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en

equipo y pensamiento sistémico. Dentro de este marco, el aprendizaje en equipo constituye una condición esencial para el desempeño colectivo.

Según Senge, “los equipos que aprenden pueden convertirse en una microcosmos de aprendizaje organizacional, capaces de generar innovaciones y de transformar sus prácticas” (p. 144). Esta perspectiva resalta la importancia de la reflexión colectiva, el cuestionamiento de supuestos y la construcción de estrategias conjuntas.

Se puede vincular este planteo con la necesidad de que los organismos públicos superen el trabajo en compartimentos estancos y avancen hacia dinámicas colaborativas. Los equipos que aprenden, en el sentido de Senge, son los que pueden sostener procesos de innovación y mejora continua en instituciones tradicionalmente rígidas.

Planificación de proyectos en organismos públicos

La planificación de proyectos constituye un eje central de la gestión estatal. Los enfoques tradicionales han privilegiado metodologías lineales y normativas, como el marco lógico y las guías del Project Management Institute (PMI).

El marco lógico, ampliamente difundido en América Latina, establece objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos. Su principal aporte radica en clarificar la lógica de intervención y facilitar el monitoreo. Sin embargo, su aplicación en organismos públicos puede reducirse a un ejercicio formal que no garantiza la implementación efectiva.

Por su parte, los lineamientos del PMI ofrecen un estándar internacional para la gestión de proyectos. Kerzner (2013) observa que estos enfoques privilegian la planificación detallada y el control de procesos, asegurando transparencia administrativa. No obstante, tienden a limitar la flexibilidad y la capacidad de adaptación a contextos cambiantes.

En el sector público argentino, los enfoques tradicionales resultan insuficientes para responder a la dinámica política y a la incertidumbre propia de los entornos de gestión.

Entre las limitaciones específicas se pueden mencionar:

- La rigidez normativa, que restringe la posibilidad de ajustar los proyectos en función de nuevas demandas.
- La discontinuidad de los equipos de gestión, derivada de cambios frecuentes de autoridades políticas.
- La escasez de recursos, que obliga a redefinir prioridades y genera incumplimientos.

Estas condiciones producen un desfase entre la planificación formal y la ejecución real. En ocasiones, los planes estratégicos se convierten en documentos que cumplen con requerimientos administrativos pero que carecen de operatividad práctica.

Frente a estas limitaciones, han surgido enfoques más flexibles y participativos. Mergel (2016) muestra que la incorporación de metodologías ágiles en la administración pública permite procesos de planificación iterativos,

donde los proyectos se ajustan de manera continua a partir de la retroalimentación. En esta línea podemos sostener que la planificación pública debe concebirse como un proceso social y dinámico, más que como un ejercicio técnico-administrativo.

Planificar en el sector público implica coordinar intereses, valores, emociones y relaciones de poder, además de los aspectos técnicos. Bajo esta mirada, el coaching organizacional y el trabajo en equipos de alto rendimiento aparecen como aliados para fortalecer la dimensión relacional de la planificación, integrando el conocimiento técnico con la construcción de confianza y compromiso.

4. Coaching organizacional y metodologías ágiles

El surgimiento de las metodologías ágiles, formalizadas en el Agile Manifesto (2001), representó un cambio de paradigma en la gestión de proyectos. A diferencia de los enfoques tradicionales, estas prácticas priorizan la entrega temprana de valor, la colaboración estrecha con los actores involucrados y la capacidad de adaptación frente a cambios constantes.

Si bien las metodologías ágiles surgieron en el ámbito del desarrollo de software, su aplicación se ha extendido a múltiples sectores, incluyendo la administración pública. Este proceso de transferencia metodológica abre nuevas posibilidades para pensar la planificación de proyectos estatales.

Lo que distingue a las metodologías ágiles es su carácter iterativo e incremental. Los proyectos se desarrollan en ciclos cortos, donde se planifica, ejecuta y revisa de manera continua, incorporando retroalimentación en cada etapa. Este modo de operar contrasta con los modelos lineales, en los que las fases están rígidamente delimitadas y los cambios se consideran excepcionales.

El coaching organizacional se articula con la agilidad porque ambos enfoques comparten principios esenciales: la centralidad de las personas, la importancia de la comunicación y la necesidad de aprendizaje permanente. El coaching aporta la mirada relacional y emocional, mientras que la agilidad provee marcos prácticos para organizar el trabajo de manera iterativa y colaborativa.

En este sentido, el coaching puede funcionar como facilitador de la cultura ágil en organismos públicos. A través del desarrollo de confianza, escucha activa y compromiso, crea condiciones para que los equipos adopten prácticas ágiles con mayor efectividad. Al mismo tiempo, la agilidad potencia los procesos de coaching al generar un contexto de retroalimentación rápida y experimentación constante.

La investigación enfatiza que esta convergencia no es meramente técnica, sino cultural. Implementar metodologías ágiles sin transformar los estilos de liderazgo y las dinámicas de equipo conduce a resultados parciales. En cambio, integrar coaching y agilidad permite alinear las competencias personales con los marcos de gestión, potenciando tanto la dimensión humana como la operativa.

Síntesis y proyección

La revisión teórica realizada muestra que coaching organizacional, desarrollo de equipos de alto rendimiento, planificación de proyectos públicos y metodologías ágiles constituyen un entramado conceptual coherente y complementario.

Por un lado, el coaching aporta herramientas para el desarrollo de competencias conversacionales y emocionales, que resultan críticas en contextos de alta complejidad. Como afirma Whitmore (2003), se trata de “liberar el potencial de las personas” (p. 12), lo cual cobra especial relevancia en equipos que deben responder a demandas sociales y políticas cambiantes.

Por otro lado, los modelos de equipos de alto rendimiento demuestran que la clave del desempeño no está en la suma de habilidades individuales, sino en la calidad de las relaciones, la confianza y el compromiso compartido. Autores como Katzenbach y Smith (1993), Lencioni (2002), Goleman (1998) y Senge (1990) aportan perspectivas convergentes sobre la necesidad de construir cohesión, asumir responsabilidades comunes, desarrollar competencias emocionales y sostener procesos de aprendizaje en conjunto.

En paralelo, la planificación pública requiere superar los enfoques lineales que priorizan el control y avanzar hacia metodologías más flexibles y participativas. Kerzner (2013) y Mergel (2016) muestran que la rigidez administrativa y la discontinuidad política hacen insuficientes los modelos tradicionales, y abren espacio para enfoques adaptativos.

Finalmente, las metodologías ágiles evidencian que es posible estructurar el trabajo de manera iterativa, siempre que exista una base cultural que lo sostenga. En este punto, la integración con el coaching resulta decisiva: la agilidad brinda marcos prácticos, mientras que el coaching fortalece las relaciones y el compromiso necesarios para sostenerlos.

La tesis sintetiza esta convergencia en una afirmación clara: Estos cuatro enfoques no deben analizarse de manera aislada, sino como perspectivas que, en su integración, permiten diseñar propuestas innovadoras de gestión en el sector público.

Sobre esta base teórica se apoya el desarrollo de la propuesta metodológica que constituye el aporte original de la investigación. Dicho modelo se presentará en las secciones siguientes del artículo, como resultado de la integración de los fundamentos conceptuales aquí revisados con la evidencia empírica relevada.

METODOLOGÍA

Este apartado detalla la estrategia metodológica adoptada para validar la propuesta del modelo FAST14días, orientado al desarrollo de equipos de alto rendimiento en el sector público. El enfoque se alinea con el paradigma cuantitativo, empleando herramientas estadísticas y técnicas descriptivas para interpretar datos recogidos en contextos reales de aplicación del modelo. Se

complementa con elementos cualitativos de análisis de contenido que permiten identificar percepciones emergentes.

Tipo de Investigación

El presente estudio se inscribe en el enfoque cuantitativo, ya que busca obtener información objetiva y medible sobre la efectividad del modelo propuesto (Hernández Sampieri, Fernández Collazo, & Baptista Lucio, 2014). La investigación es de tipo descriptivo, porque pretende caracterizar, mediante estadísticas, las percepciones y resultados observados en los equipos que participaron en la experiencia de planificación con el modelo FAST14días.

Según Sampieri et al. (2014), la investigación descriptiva “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 92). En este caso, se analizan variables como alineamiento, coordinación, clima emocional y percepción de aprendizaje.

Adicionalmente, la estrategia tiene un carácter aplicado, dado que busca validar una herramienta de intervención en contextos organizacionales reales, aportando soluciones concretas a un problema identificado en la planificación estratégica de proyectos en el sector público.

Asimismo, se incorporaron fuentes cualitativas secundarias provenientes de la sistematización de experiencias institucionales previas. Estas fuentes permitieron validar inductivamente supuestos del modelo propuesto y enriquecer su formulación metodológica.

Diseño de la Investigación

El diseño adoptado fue no experimental y de corte transversal. No se manipulan deliberadamente las variables independientes, sino que se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural (Kerlinger & Lee, 2022). Asimismo, es transversal porque la recolección de datos se realiza en un momento determinado, al finalizar el proceso de implementación del modelo en jornadas intensivas.

Este diseño permite medir el impacto del modelo desde la percepción de los participantes, sin intervenir sobre los factores estructurales de la organización. Como señala (Bisquerra, 2004), los estudios no experimentales son adecuados para contextos en los que no es posible controlar ni asignar aleatoriamente los tratamientos.

Población y Muestra

La población de interés estuvo constituida por integrantes de equipos técnicos y de gestión de organismos públicos de Hispanoamérica. La muestra fue intencional y por conveniencia, considerando a los participantes que intervinieron directamente en los talleres del modelo FAST14días. La selección respondió a criterios de disponibilidad, participación voluntaria y vinculación directa con proyectos relevantes de los organismos.

La muestra fue suficiente para captar la diversidad de roles y funciones en los equipos interáreas, conforme a lo sugerido por (Patton, 2002) para muestreo cualitativo-intencional en investigaciones aplicadas.

Instrumentos de Recolección de Datos

En función del objetivo general (OG) y de los objetivos específicos (OE) de la presente investigación, se establece la siguiente matriz de operacionalización que orienta la medición de las variables clave del estudio. Esta matriz vincula cada objetivo específico con su correspondiente variable, dimensiones observables, indicadores empíricos, técnica de recolección y tipo de escala, de acuerdo con los criterios metodológicos establecidos en la investigación cuantitativa descriptiva.

Como surge de la matriz de operacionalización de variables, uno de los instrumentos principales de recolección de datos fue un cuestionario semiestructurado, guiado por recomendaciones metodológicas de tipo Likert (1932), diseñado específicamente para esta investigación. La elaboración del cuestionario se basó en una lectura exhaustiva de la literatura teórica sobre equipos de alto desempeño, coaching organizacional y planificación colaborativa, así como en la experiencia práctica del autor en procesos participativos en el ámbito público. A partir de los ítems incluidos, se identificaron cinco dimensiones analíticas que orientaron la estructuración del instrumento y el análisis posterior: alineación estratégica, coordinación interáreas, clima emocional del equipo, calidad percibida del proyecto formulado y satisfacción con la experiencia vivida.

Estas dimensiones emergen directamente del contenido del cuestionario, en el que se indaga, tal como se exhibe en la tabla siguiente. Por ejemplo, sobre la comprensión del propósito común del equipo, la integración entre distintas áreas organizacionales, la disposición emocional hacia el trabajo conjunto, la percepción sobre la viabilidad y coherencia de los proyectos formulados, y la valoración general de la experiencia metodológica. La inclusión de ítems abiertos complementó el enfoque estructurado, permitiendo captar percepciones cualitativas y emergentes. La validación del cuestionario fue realizada mediante juicio de expertos, y se aplicó tanto en formato físico como digital durante y después de las jornadas de planificación, en coherencia con la estructura metodológica del modelo FAST14días.

Como complemento del cuestionario cuantitativo, se incorporaron preguntas abiertas al final del formulario para captar claves emergentes desde una perspectiva cualitativa, permitiendo así complementar el análisis desde un enfoque mixto (Creswell & Plano Clark, 2018).

Además del cuestionario estructurado, otro de los instrumentos utilizados en esta investigación fue la entrevista semiestructurada individual, aplicada a miembros de los equipos que participaron en las experiencias de planificación realizadas en KYIN.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables de la investigación

OE	Variable	Dimensión	Indicador	Técnica de recolección	Tipo escala
1	Marco teórico del modelo FAST14días	Fundamentos conceptuales	Identificación de referentes teóricos clave	Análisis documental	No aplica
2	Experiencias institucionales previas	Prácticas organizacionales	Presencia de procesos colaborativos, uso de coaching y metodologías ágiles	Análisis documental y entrevistas	No aplica
3	Desarrollo de equipos para planificación	Alineación estratégica	Claridad del propósito común, coherencia entre visión y acciones	Cuestionario semiestructurado y entrevistas	Tipo Likert (1-4)
		Coordinación interáreas	Nivel de articulación y comunicación entre áreas		
		Gestión emocional del equipo	Nivel de confianza y compromiso afectivo		
		Calidad del proyecto formulado	Claridad, coherencia técnica y viabilidad del proyecto		
		Satisfacción con la experiencia	Valoración general del proceso, utilidad percibida		

Fuente: Elaboración propia

Estas entrevistas permitieron recoger percepciones cualitativas en profundidad, recuperar el sentido histórico y contextual de los aprendizajes organizacionales y validar aspectos del modelo desde la experiencia directa de los actores institucionales. La elección de este instrumento responde a la necesidad de explorar significados, tensiones y sentidos construidos por los protagonistas de procesos previos, en línea con las recomendaciones de (Taylor & Bogdan, 1987) sobre la utilidad de las entrevistas para captar

estructuras de significación en contextos complejos. Las entrevistas fueron realizadas por un guion abierto que indagó sobre: el estilo de liderazgo observado, el impacto emocional del proceso, la coordinación entre áreas, la claridad estratégica del proyecto y las condiciones habilitantes o limitantes para el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

También, se incorporaron como fuentes complementarias las sistematizaciones de las experiencias institucionales desarrolladas en KYIN. Aunque estos registros no constituyen instrumentos en sentido estricto, su análisis documental permitió validar empíricamente algunos fundamentos del modelo FAST14días y complementar la interpretación de los datos obtenidos mediante encuesta.

Procedimiento

El desarrollo de esta investigación no implicó la implementación directa del modelo FAST14días en un contexto experimental controlado. En cambio, el procedimiento metodológico se sustentó en la recolección de datos retrospectiva y transversal, a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas a participantes que formaron parte de diversos planes institucionales de planificación desarrollados en KYIN.

La estrategia de levantamiento de datos se dividió en dos instrumentos complementarios:

Por un lado, se administró un cuestionario semiestructurado a personas que participaron de actividades interáreas de planificación estratégica en distintos años. Este instrumento, validado por expertos, fue difundido digitalmente a través de la herramienta Google Forms y permitió captar percepciones cuantitativas y cualitativas sobre prácticas organizacionales asociadas al desarrollo de equipos de alto desempeño.

Por otro lado, se realizaron entrevistas individuales en profundidad a actores clave que participaron directamente en talleres de planificación institucional. Estas entrevistas, de carácter semiestructurado, se centraron en explorar experiencias vividas, aprendizajes colectivos, estilos de liderazgo observados, coordinación interáreas, climas emocionales de trabajo y la percepción sobre la efectividad de los procesos desarrollados.

Cabe señalar que, si bien el modelo FAST14días no fue implementado en su versión sistematizada actual, varios de sus principios y componentes metodológicos sí estuvieron presentes en las últimas experiencias, por lo cual la investigación se apoya en un análisis retrospectivo y proyectivo de dichas experiencias. En este sentido, el procedimiento adoptado permite validar conceptualmente el modelo propuesto a través del análisis de prácticas previas y la identificación de condiciones facilitadoras o restrictivas para su implementación futura.

El proceso respetó los principios éticos de la investigación social. Todos los participantes brindaron su consentimiento informado, y los datos fueron tratados con estricta confidencialidad, siendo anonimizados para proteger la identidad de los sujetos. Se aseguró el uso exclusivo de los resultados con

finés académicos y científicos, conforme a las recomendaciones de Babbie (2005).

Análisis e Interpretación de Datos

Los datos recogidos mediante el cuestionario fueron sistematizados y procesados con herramientas estadísticas básicas (tipo Excel). Se aplicaron los siguientes procedimientos analíticos:

- Estadística descriptiva: análisis de frecuencias, medidas de tendencia central (media, moda) y dispersión (desviación estándar).
- Análisis de comparaciones simples entre las distintas dimensiones evaluadas.
- Análisis cualitativo de contenido temático sobre los comentarios abiertos, para identificar patrones, metáforas organizacionales y distinciones significativas que puedan enriquecer la comprensión del proceso de aprendizaje colectivo (Taylor & Bogdan, 1987).

Este enfoque integrador permite triangular los datos cuantitativos con las valoraciones narrativas de los participantes, incrementando la validez ecológica del estudio (Maxwell, 2013).

HALLAZGOS

El presente apartado expone los resultados obtenidos a partir del análisis de las encuestas aplicadas a miembros de equipos de planificación de proyectos en organismos públicos. La finalidad de este estudio fue evaluar percepciones clave en torno a la implementación del modelo FAST14días y los factores que inciden en la efectividad del trabajo colaborativo en entornos estatales. El procesamiento de los datos se realizó sobre respuestas completas, con todos los cálculos expresados en porcentajes reales. Las preguntas han sido agrupadas en función de dimensiones temáticas y funcionales para su mejor interpretación.

Perfil de los Participantes

A continuación, se presentan los datos obtenidos en relación con las características personales e institucionales de los encuestados. Esta información resulta fundamental para comprender desde qué contexto profesional y organizacional se emiten las percepciones analizadas en los apartados siguientes. El perfil de los participantes constituye un insumo clave para evaluar la aplicabilidad y adaptabilidad del modelo FAST14días en entornos reales del sector público.

- Rango etario: 53,3% entre 46 y 55 años, 20,0% entre 26 y 35 años, 13,3% entre 36 y 45 años, 13,3% mayores de 55 años.
- Antigüedad en el organismo: 53,3% más de 25 años, 26,7% entre 6 y 15 años, 20,0% entre 0 y 5 años.
- Antigüedad en el área: 53,3% entre 6 y 15 años, 33,3% entre 0 y 5 años, 6,7% entre 16 y 25 años, 6,7% más de 25 años.

- **Ámbito institucional:** 53,3% pertenece a organismos de alcance nacional, 20,0% provincial, 26,07% municipal y regional.

En conclusión, la mayoría de los encuestados cuenta con más de dos décadas en el sector público y trabaja en organismos de alcance nacional. Este nivel de experiencia es clave para procesos participativos de formulación estratégica como los propuestos por el modelo FAST14días, que parte del conocimiento institucional profundo para generar transformación desde adentro.

Estructura organizacional de la planificación

En este apartado se analizan los datos vinculados a la existencia, características y funciones de las áreas responsables de la planificación dentro de los organismos públicos relevados. Se procura identificar en qué medida dichas estructuras institucionales favorecen o limitan la implementación de metodologías como FAST14días, que requieren un entorno de planificación formalizado, liderazgo distribuido y sinergia entre áreas.

- **Área específica de planificación:** 73,3% indicó que su organismo cuenta con una unidad de planificación de proyectos, 26,7% indicó que no.
- **Función principal de planificación interáreas:** 53,3% señaló que el área tiene como tarea principal la planificación interáreas, 46,7% que no.
- **Liderazgo y patrocinio institucional:** 80,0% dijo que su área cumple roles de liderazgo, coordinación o patrocinio, 20,0% lo negó.
- **Vinculación con desarrollo de personas:** 60,0% afirmó que su área realiza funciones de selección, capacitación y desarrollo, 40,0% que no.

En conclusión, aunque la mayoría cuenta con estructuras de planificación, solo la mitad integra funciones interáreas o de desarrollo humano. El modelo FAST14días promueve una articulación plena entre planificación, liderazgo transversal y construcción de capacidades.

Participación en equipos de planificación

Esta sección presenta los datos referidos al grado de participación de los encuestados en equipos de planificación institucional interáreas, así como su experiencia en funciones de liderazgo dentro de dichos equipos. Este tipo de participación es clave para evaluar el alineamiento con el modelo FAST14días, que propone equipos transversales, roles rotativos y procesos colaborativos de alta intensidad orientados a la formulación de portafolios estratégicos.

- **Participación en equipos interáreas:** 60,0% integró equipos de planificación interáreas, 40,0% no lo hizo.
- **Liderazgo en equipos interáreas:** 46,7% ejerció funciones de liderazgo, coordinación o patrocinio, 53,3% no.

Conclusión: aunque existe participación en proyectos interáreas, menos de la mitad ejerció liderazgo estratégico. El modelo FAST14días busca revertir esta asimetría promoviendo liderazgos colaborativos y dinámicos a través de la experiencia y la responsabilidad compartida.

Valoraciones sobre Elementos Clave en la Planificación de Proyectos

En esta sección se analizan las percepciones de los participantes respecto a distintos elementos considerados fundamentales para el desarrollo eficaz de procesos de planificación institucional. Las respuestas fueron recolectadas mediante una escala ordinal de importancia (Nada necesario, Poco necesario, Muy necesario, Totalmente necesario), aplicada a una serie de ítems vinculados a prácticas organizativas, estratégicas, colaborativas y metodológicas. Para efectos de análisis, se presentan aquí los ítems que alcanzaron mayor consenso, priorizando aquellos con mayor impacto en la validación empírica del modelo FAST14días. Estos insumos permiten comprender cómo valoran los equipos técnicos del sector público los factores que el modelo FAST14días considera esenciales para generar portafolios de proyectos de manera ágil, participativa y alineada con los objetivos institucionales.

Apoyo institucional y validación jerárquica

Uno de los aspectos más valorados por los encuestados es la necesidad de contar con el apoyo de los principales responsables del organismo, con un 73,33% que lo considera totalmente necesario. Esto evidencia que, sin patrocinio político o jerárquico, las iniciativas tienden a diluirse o carecer de continuidad. Kotter (1996) sostiene que uno de los pasos esenciales para generar cambio institucional es obtener el respaldo visible de líderes clave que actúen como patrocinadores del proceso.

También se destaca la importancia de validar cada paso del proceso por distintas jefaturas en orden ascendente, lo cual indica una preferencia por modelos escalonados y progresivos de legitimación. Esta práctica está en línea con los enfoques de alineación multinivel y gobernanza distribuida en la gestión pública (Cabrera & Carrión, 2021).

Dinámicas colaborativas y desarrollo de equipos

Los datos muestran que el trabajo interáreas y el fortalecimiento de capacidades colectivas son altamente valorados. Por ejemplo, el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo fue considerado muy necesario o totalmente necesario por el 86,66% de los encuestados. Asimismo, el desarrollo de un equipo con integrantes de distintas áreas del proyecto obtuvo un 100% de valoraciones positivas.

Hackman (2002) plantea que los equipos de alto desempeño deben contar con una composición diversa, autonomía operativa, claridad de propósito y normas de colaboración explícitas. Estos principios coinciden con las valoraciones expresadas en la encuesta, en tanto los participantes evidencian una necesidad concreta de cooperación transversal.

Por su parte, Goleman, Boyatzis & McKee (2013) enfatizan que la inteligencia emocional colectiva es un factor diferenciador clave en los equipos de alto rendimiento, al mejorar el clima, fomentar la confianza y permitir el aprendizaje conjunto.

Herramientas, formatos y enfoques metodológicos

Se destaca también la alta valoración de ciertos instrumentos metodológicos. Capacitar al equipo en gestión de proyectos fue considerado entre muy y totalmente necesario por el 93,33% de los participantes. Además, se valoró positivamente la posibilidad de documentar todo el proceso de planificación en menos de 30 días, lo que sugiere una preferencia por enfoques ágiles y resultados en ciclos cortos.

Estas prácticas coinciden con principios de las metodologías ágiles como Scrum, que proponen iteraciones breves y entregables tangibles (Kniberg, 2016). También se enmarca en lo que Sutherland (2014) denomina cadencia de impacto, es decir, resultados parciales validados en lapsos breves.

El uso de documentos proforma y plantillas normalizadas fue valorado por más del 93,33% de los encuestados, lo que respalda la idea de que la estandarización de procesos mejora la trazabilidad y comprensión compartida del proyecto, tal como lo plantea Kerzner (2017) en su enfoque sobre madurez en gestión de proyectos.

Involucramiento de áreas transversales

La incorporación del área de Recursos Humanos al proceso de planificación obtuvo una distribución más diversa en las respuestas: aunque el 60% de los encuestados lo consideraron necesario o totalmente necesario, el 33,33% lo valoraron como poco necesario y un 6,67% como nada necesario. Esta variabilidad podría explicarse por la percepción tradicional de RRHH como área de soporte administrativo y no como agente estratégico.

Sin embargo, autores como Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich (2013) argumentan que el área de gestión humana debe reposicionarse como socio estratégico de los procesos institucionales, incluyendo la planificación. La baja integración detectada sugiere que, en muchos organismos públicos, el área de RRHH aún no ocupa ese rol integrador proactivo, lo que representa una oportunidad de mejora organizacional significativa.

Síntesis interpretativa

Las valoraciones expresadas por los participantes en relación con los elementos clave de la planificación institucional validan empíricamente los principios fundantes del modelo FAST14días. Entre ellos, destacan la necesidad de patrocinio institucional, equipos interáreas cohesionados, métodos ágiles y procesos validados progresivamente. Estas percepciones fortalecen la hipótesis de que un abordaje estructurado y emocionalmente sostenido puede mejorar la efectividad de la planificación en el sector público.

Comentarios Abiertos: Claves emergentes

El análisis de los comentarios cualitativos se realizó siguiendo una estrategia de codificación temática inductiva, de acuerdo con las recomendaciones metodológicas de Taylor y Bogdan (1987), quienes plantean que las categorías deben emerger del lenguaje de los propios participantes.

En ese sentido, se buscaron patrones repetitivos, metáforas significativas y tensiones expresadas de manera explícita o implícita en los textos:

1. Tensión entre lo operativo y lo estratégico “Correrse de la demanda permanente y urgencias operativas para poder pensar estratégicamente.” Este comentario representa una crítica recurrente en contextos públicos: los equipos suelen estar atrapados en la urgencia del día a día, lo que impide dedicar tiempo y energía al pensamiento estratégico. Senge (2004) define este fenómeno como una “dominación de lo reactivo sobre lo generativo”, y lo vincula con la necesidad de crear espacios protegidos para la reflexión organizacional.

2. Confianza y autonomía “Independencia y confianza.” Este aporte resalta la necesidad de empoderar a los equipos, otorgándoles mayor margen de decisión, seguridad psicológica (Edmondson, 2019) y reconocimiento institucional. La autonomía es un factor habilitador clave para la creatividad, la innovación y la responsabilidad compartida en proyectos complejos (Laloux, 2016).

3. Valor del equipo como espacio emocional Algunos comentarios aluden de forma indirecta a la necesidad de contar con equipos emocionalmente sostenidos, aunque no lo verbalicen explícitamente. Esta dimensión está alineada con Goleman, Boyatzis y McKee (2013), quienes sostienen que los climas emocionales positivos favorecen la resonancia y el aprendizaje.

4. Déficit de escucha organizacional. Aunque no se explicita en frases largas, la ausencia de comentarios más elaborados o directamente el uso de signos como “.” o “x” por parte de algunos participantes puede interpretarse como una forma de desconexión o desafección institucional. Esto puede estar vinculado con climas de resignación (Echeverría, Ontología del Lenguaje, 2012) o falta de canales de participación efectiva.

Estos aportes, revelan tensiones estructurales en la planificación institucional, como el desequilibrio entre urgencia y estrategia, el escaso margen para la autonomía, y la necesidad de validación emocional en los equipos. Refuerzan así la pertinencia de un modelo como FAST14días, que propone:

- Espacios intensivos pero protegidos para la planificación.
- Intervención de coaches para sostener emocionalmente los procesos.
- Validación institucional diaria que reduce la brecha entre lo técnico y lo político.

Síntesis

Los hallazgos de este capítulo permiten consolidar una visión integral sobre las condiciones, percepciones y dinámicas que inciden en la planificación de proyectos estratégicos en el sector público. En primer lugar, se evidencia una sólida trayectoria de los encuestados en el ámbito estatal, lo que otorga profundidad y legitimidad a sus valoraciones. En segundo término,

se identifican estructuras institucionales que, si bien no se encuentran plenamente desarrolladas, presentan un terreno fértil para la adopción progresiva del modelo FAST14días. Existe un reconocimiento generalizado del rol estratégico de la planificación, y aunque se observan limitaciones en la transversalidad y el liderazgo distribuido, estos desafíos se presentan como oportunidades de mejora que el modelo FAST14días puede abordar eficazmente mediante su enfoque sistémico, ágil y colaborativo.

Las valoraciones expresadas en torno a elementos clave -como la validación jerárquica, el desarrollo de equipos interáreas, el uso de metodologías ágiles y la incorporación de herramientas estandarizadas- muestran una clara convergencia con los principios fundantes del modelo. Asimismo, los comentarios abiertos aportan una perspectiva cualitativa valiosa, al evidenciar tensiones emocionales, necesidades de autonomía y brechas en la escucha organizacional.

Los datos permiten afirmar que existe una valoración positiva generalizada hacia prácticas que priorizan el aprendizaje organizacional, la coordinación efectiva y el desarrollo de capacidades en los equipos técnicos. En conjunto, los resultados obtenidos fortalecen la pertinencia del modelo FAST14días como una estrategia de intervención efectiva para mejorar la formulación de proyectos en organismos públicos, articulando capacidades técnicas y humanas dentro de un marco metodológico ágil, colaborativo y emocionalmente sostenido.

MODELO PROPUESTO

Introducción al Modelo FAST14

El modelo FAST14días constituye el núcleo innovador de esta investigación. Surge como respuesta a una problemática concreta detectada en organismos públicos en cuanto a la necesidad de fortalecer la planificación de proyectos relevantes mediante enfoques colaborativos, adaptativos y técnicamente rigurosos. En este sentido, el modelo propone una metodología de intervención intensiva, basada en principios del coaching organizacional, las metodologías ágiles y el aprendizaje experiencial, articulados en un ciclo de trabajo de catorce días hábiles consecutivos.

La propuesta nace de la experiencia sistematizada en los últimos 15 años en el organismo KYIN, enriquecida por marcos teóricos sólidos. FAST14días además de una técnica para diseñar proyectos, es un camino para transformar la cultura organizacional, promover la corresponsabilidad, desarrollar competencias colectivas y fomentar la visión compartida.

Fundamentos del Modelo

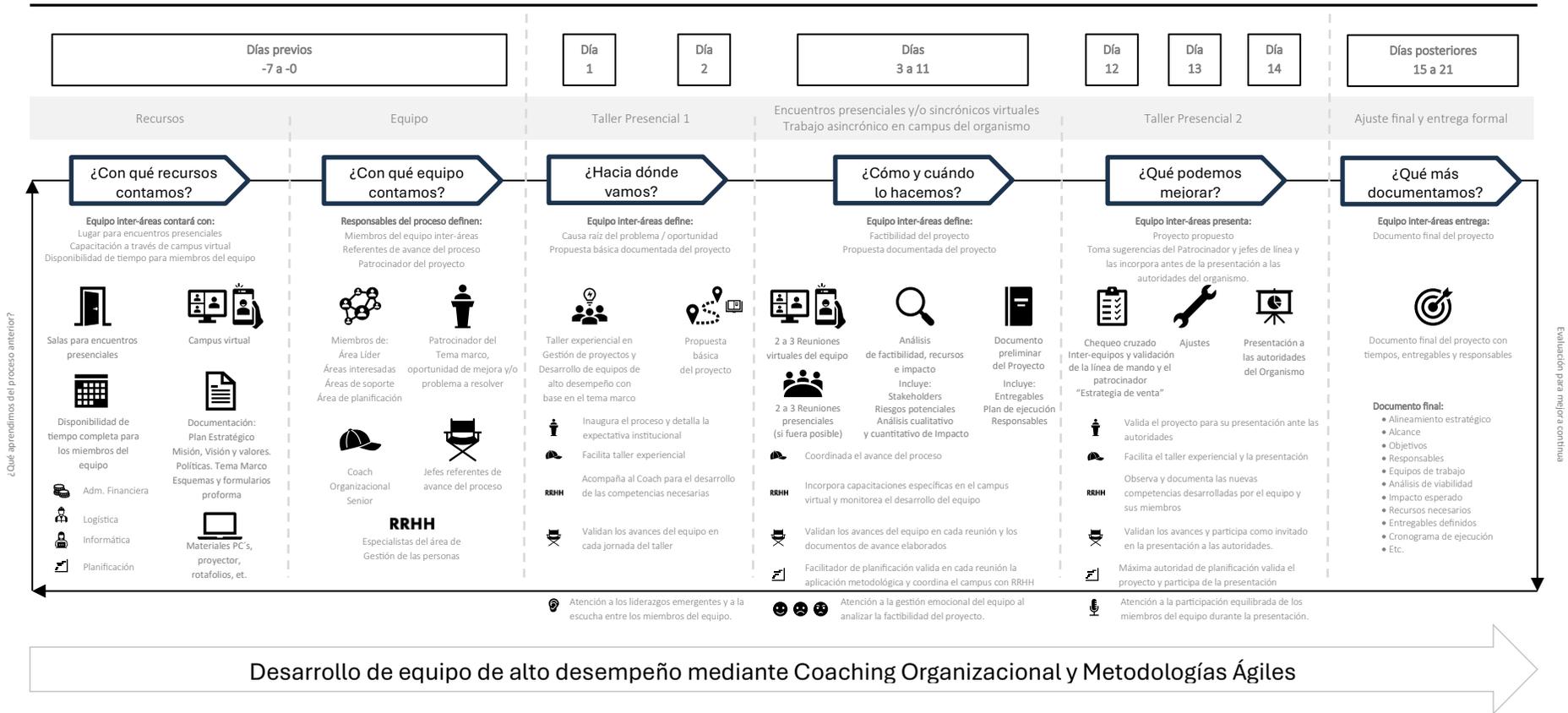
El modelo detallado en la figura que a continuación se presenta encuentra sustento en un conjunto robusto de enfoques teóricos y experiencias acumuladas. Parte del aprendizaje organizacional, en particular de la teoría de Peter Senge (2004), que destaca la importancia de generar una

tensión creativa entre el estado actual y la visión deseada. Esta tensión impulsa el movimiento de las personas y las instituciones hacia el futuro deseado. Asimismo, se nutre del modelo de aprendizaje experiencial de David Kolb (1984), que propone una secuencia de experimentación activa, reflexión, conceptualización y nueva acción, permitiendo que los participantes no sólo adquieran conocimiento, sino que lo apliquen de forma concreta en sus contextos.

El modelo OSAR de Rafael Echeverría (2011) aporta una estructura para revisar las acciones desde el observador que cada uno es, promoviendo aprendizaje y por tanto cambios de segundo orden cuando los resultados no son satisfactorios. Fred Kofman (2008), por su parte, introduce la dimensión conversacional del compromiso, a través de los pedidos, ofertas y promesas, habilitando una red de coordinación de acciones eficaz. Daniel Goleman (2013) y sus colaboradores brindan los fundamentos del liderazgo resonante, centrado en la generación de climas emocionales positivos como precondition para el rendimiento colectivo. Amy Edmondson (2019) enfatiza el concepto de seguridad psicológica como requisito para que los equipos se atrevan a innovar y asumir riesgos.

La pertinencia y consistencia del modelo FAST14días se sustenta en la integración de marcos teóricos consolidados, en los hallazgos empíricos relevados mediante encuestas y talleres, y en la sistematización de experiencias institucionales previas. Esta correspondencia se detalla en el Anexos, donde se explicita la vinculación entre los fundamentos conceptuales, las evidencias de campo y la estructura metodológica del modelo propuesto.

Modelo FAST14días



Desarrollo de equipo de alto desempeño mediante Coaching Organizacional y Metodologías Ágiles

Figura 1. Modelo FAST14días
Elaboración propia.

Estructura Básica del Modelo FAST14días

El desarrollo del modelo se articula en torno a una secuencia de catorce jornadas laborales, precedidas por una fase preparatoria institucional y seguida por un periodo de ajuste final y entrega formal, según los estándares del organismo público anteriores a la ejecución. Ambas fases se encuentran fuera del alcance analítico de esta investigación. En la semana previa, se seleccionan los proyectos prioritarios y se conforman los equipos interáreas que los abordarán. Durante esta fase, se designan todos los actores del proceso incluyendo los facilitadores metodológicos de planificación y los especialistas en desarrollo y gestión del talento. También se emite la norma institucional que legitima el proceso (de ser necesario), y se realiza un relevamiento de información clave, incluyendo indicadores, diagnósticos y lineamientos específicos.

El eje central del modelo FAST14días es el desarrollo progresivo y validado del documento denominado "portafolio de proyecto", una pieza técnica y estratégica que sintetiza el análisis, la propuesta, la planificación y la viabilidad de una iniciativa prioritaria. Este portafolio no se produce de manera lineal o aislada, sino como resultado de un proceso iterativo e incremental en el que cada uno de los 14 días constituye un hito de avance y validación.

El modelo FAST14días se estructura en un sprint (Sutherland & Schwaber, 2020). Cada jornada ha sido cuidadosamente diseñada para construir un proceso incremental de planificación institucional, articulando metodologías ágiles, coaching organizacional y herramientas de gestión de proyectos.

Cada jornada del sprint representa una entrega parcial que es revisada, ajustada y aprobada por los jefes de proceso asignados a cada espacio y junto al equipo, en un esquema de construcción agregada. De este modo, el documento crece en profundidad, calidad y coherencia a medida que transcurre el sprint, garantizando que al finalizar el día 14 se disponga de un portafolio completo, alineado estratégicamente y validado para su presentación a la alta dirección del organismo.

El primer encuentro presencial marca el inicio formal del proceso. En una jornada de apertura, las autoridades institucionales presentan los objetivos y el sentido del proceso, generando un espacio de claro compromiso organizacional. Luego, los equipos se involucran en actividades experienciales diseñadas para construir confianza, fomentar el alineamiento y activar el sentido de propósito compartido sobre la base del tema marco encomendado y con la finalidad de hallar las causas raíz que obstaculizan la planificación efectiva de la situación que se desea modificar.

La jornada siguiente, a través de herramientas técnicas de formulación de proyectos se procede a identificar la brecha entre el estado actual y el deseado, generando la primera propuesta básica de cambio a validar por los jefes referentes de avance de proceso al final de ese taller.

Durante los días 3 a 11, los equipos trabajan en la documentación progresiva de sus proyectos. Esta elaboración se desarrolla principalmente de manera

asincrónica, con apoyo del campus virtual y encuentros presenciales y/o virtuales de seguimiento con facilitadores de planificación y jefes referentes de avance de proceso que permiten evaluar el progreso y destrabar dificultades, al tiempo de profundizar en el desarrollo de capacidades de coordinación de acciones del equipo.

El duodécimo día se destina a un taller de integración, en el que cada equipo presenta el proyecto ante sus pares. Se promueve el feedback cruzado, se destacan las fortalezas y se identifican oportunidades de mejora. Este espacio no solo contribuye a mejorar la calidad técnica de las propuestas, sino que también permite afianzar una comunidad de aprendizaje horizontal entre los equipos.

Los dos últimos días están dedicados al ajuste y presentación final ante las autoridades institucionales. Cada equipo expone su iniciativa, justificando sus decisiones técnicas y mostrando su alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización. En este momento se produce la validación formal de los proyectos, que luego podrán ser incorporados a los tableros de gestión institucional.

El Coach organizacional desempeña un rol clave durante todo el proceso, facilitando espacios de reflexión individual y colectiva sobre la forma de trabajar, los estilos de liderazgo emergentes y los climas emocionales, todo ello enmarcado en el proceso de construcción del porfolio del proyecto.

Preparación Previa

La selección de proyectos y equipos implica identificar soluciones o mejoras que puedan proveer un beneficio concreto a la organización y facilitar el éxito a través de la efectiva asignación y preparación del equipo.

Los miembros del equipo deben ser seleccionados entre aquellos que tengan interés en el resultado del proyecto y/o habilidad para ayudar a que sea exitoso. Debe estar compuesto por personas con conocimiento del proceso y especialización técnica.

Para el desarrollo del modelo se requiere que cada área participante designe 1 representante que operará como validador de las responsabilidades que se asuman los miembros seleccionados de esa área durante los 14 días de trabajo.

A su vez, el patrocinador y/o los responsables del proceso junto con el coordinador de planificación propondrán un equipo de trabajo para cada temática a abordar, integrado por representantes del área responsable y de las áreas involucradas.

Estructura Detallada del Modelo FAST14días

El modelo FAST14días propone una dinámica intensiva de trabajo colaborativo para la planificación de proyectos relevantes, a la vez que también se fundamenta en una estructura organizativa cuidadosamente diseñada. Esta estructura permite la integración articulada de múltiples actores, niveles de validación y flujos de información que aseguran tanto la calidad técnica del

portafolio como su alineación con los objetivos institucionales. En este apartado se detalla la arquitectura funcional del modelo, especificando los componentes centrales, los circuitos de trabajo y los mecanismos de validación y toma de decisión, todos ellos claves para garantizar la eficacia del sprint y su traducción en acciones concretas dentro del ámbito público.

Por otra parte, el modelo genera productos tangibles e intangibles de alto valor institucional. Entre los productos tangibles destaca el portafolio completo del proyecto formulado y validado, mientras que los productos intangibles incluyen el fortalecimiento de capacidades conversacionales, la instalación de una cultura de trabajo colaborativo y el desarrollo de equipos con mayor autonomía y visión estratégica.

FASE 1 Días 1 y 2 - ¿Hacia dónde vamos?

La Fase 1 del modelo FAST14días da inicio al proceso intensivo de planificación mediante la articulación de coaching organizacional, metodologías ágiles y dinámicas de equipos de alto desempeño. Se desarrolla a lo largo de dos jornadas completas, presenciales y participativas, orientadas a responder colectivamente la pregunta fundante: "¿Hacia dónde vamos?". Esta etapa inaugura la construcción del portafolio del proyecto, documento central del modelo, que sintetiza todos los acuerdos, propuestas, validaciones y compromisos institucionales. Se trata de un documento iterado incrementalmente a lo largo del proceso, que se enriquece jornada tras jornada con los aportes del equipo, las retroalimentaciones de los validadores y las decisiones estratégicas del organismo. Su elaboración progresiva permite integrar el trabajo técnico con el sentido estratégico, convirtiéndose en evidencia del recorrido, del aprendizaje y de la toma de decisiones colectiva.

Día 1 - Inmersión Estratégica y Análisis de la Causa Raíz

El Día 1 se dedica a crear el marco institucional y emocional del proceso. La jornada es inaugurada por la máxima autoridad del organismo o por quien delegue, quien presenta el tema marco, expone el desafío estratégico y legitima el proceso ante los participantes. A continuación, la máxima autoridad de planificación enuncia los lineamientos estratégicos institucionales, refuerza el sentido del trabajo colaborativo y explicita el valor que este proceso tendrá en los tableros de gestión y toma de decisiones futuras. Del mismo modo, la máxima autoridad de recursos humanos toma la palabra para destacar la importancia del fortalecimiento de equipos interáreas como política institucional y como vehículo para el desarrollo de competencias clave. Luego, el coach organizacional senior introduce el encuadre metodológico del proceso, explicando los principios del modelo FAST14días, los marcos teóricos que lo sustentan y las dinámicas colaborativas que se implementarán durante las jornadas. Le sigue el patrocinador del proyecto, que detalla el problema a resolver y sus implicancias institucionales. Esta intervención conjunta permite que los equipos comprendan el encuadre y lo

integren como parte de su propósito colectivo, fortaleciendo desde el inicio la legitimidad técnica, política y emocional del proceso.

El equipo interáreas se conforma a partir de la articulación de representantes del área líder, áreas interesadas, áreas de soporte técnico y planificación. Desde una perspectiva sistémica, se promueve el trabajo con diversidad funcional e interdependencia organizacional. Esta diversidad es un insumo clave para el análisis inicial del problema y detección de la brecha, pero también un desafío para construir cohesión.

Guiados por el coach organizacional y con el apoyo de especialistas en gestión de las personas, los participantes se sumergen en una serie de dinámicas experienciales que integran los postulados del modelo de aprendizaje de Kolb (1984), la intervención apreciativa (Varona Madrid, 2009) la teoría del observador (Echeverría, 2011) y la disciplina del aprendizaje en equipo propuesta por Senge (2004). Estas dinámicas permiten abordar las narrativas institucionales, observar las emociones predominantes, identificar tensiones latentes y construir una visión compartida que funcione como motor del compromiso colectivo. Es importante destacar que estas dinámicas no ocurren de forma separada ni desvinculada, sino que están directamente enfocadas en la producción de contenidos del documento Portafolio del Proyecto, el cual se va completando de manera simultánea y coherente con cada actividad desarrollada durante la jornada.

Una de las tareas centrales del día es el análisis de la causa raíz del problema. A través de metodologías visuales y ágiles como el "diagrama de causa y efecto" (Ishikawa, 1988) o la técnica de los "5 por qué" (Ohno, 1990), se busca evitar explicaciones superficiales o sintomáticas, profundizando en las estructuras que generan la brecha entre el estado actual y el deseado. En este punto, resulta clave la constitución explícita de la brecha entre ambos estados. A partir de los aportes de Senge (2004), esta brecha es conceptualizada como "tensión creativa", es decir, la distancia que moviliza al sistema hacia el aprendizaje organizacional y la acción transformadora. No se trata de un déficit, sino de una oportunidad de evolución institucional. La posibilidad de clarificar esa distancia permite al equipo orientar sus energías de manera alineada y con sentido compartido, instalando la urgencia del cambio sin perder la conexión con las posibilidades reales del sistema. Antes de finalizar la jornada, se incorpora la validación de los jefes referentes de avance del proceso, quienes revisan y retroalimentan tanto el análisis de la causa raíz como los primeros consensos logrados. Esta validación no es meramente técnica, sino que garantiza la conexión del trabajo del equipo con los marcos de responsabilidad operativa del organismo. Su participación refuerza la viabilidad de lo propuesto y fortalece el compromiso colectivo desde el inicio del proceso.

Durante esta jornada se observan los primeros indicios de transformación del grupo en equipo. Siguiendo el modelo de Katzenbach y Smith (1996), los integrantes comienzan a compartir propósito, establecer normas de trabajo conjunto y construir confianza mutua. Aunque aún no se

configura un equipo de alto desempeño, se siembran las condiciones necesarias para su emergencia: propósito común, responsabilidad compartida y compromiso emocional.

Día 2 - Diseño de soluciones

El segundo día comienza con una breve retrospectiva de los logros del Día 1, en la que el equipo repasa los aprendizajes alcanzados, valida colectivamente los acuerdos construidos y retoma el hilo conductor hacia la jornada actual. Esta instancia permite consolidar avances, ajustar miradas y fortalecer la memoria organizacional compartida. Luego, consolida los aprendizajes del Día 1 y avanza hacia la producción de la primera versión de la propuesta de proyecto. La jornada se organiza en función del diseño colaborativo de una solución preliminar que responda a las causas raíz detectadas y se alinee con los objetivos estratégicos del organismo.

El equipo, que ha transitado del "grupo funcional" hacia el "grupo alineado" (Katzenbach & Smith, 1996), comienza a actuar como unidad operativa. Se observan ya dinámicas de coordinación efectiva (Kofman, 2008), liderazgo resonante (Goleman et al., 2013), y emergencia de compromisos espontáneos. El Coach acompaña este tránsito generando espacios de reflexión y observación compartida.

Durante la jornada se definen los objetivos preliminares del proyecto, las líneas de acción tentativas, los actores clave y los primeros responsables, así como los requisitos técnicos, plazos iniciales y riesgos conocidos. Estos elementos son registrados por el equipo de manera colaborativa, buscando articular lo técnico con lo institucional, en coherencia con las líneas estratégicas del organismo. De forma paralela, continúan desarrollándose actividades de coaching de equipos y dinámicas orientadas al desarrollo de equipos de alto desempeño, en línea con lo trabajado durante el Día 1. Estas instancias permiten seguir fortaleciendo la cohesión, la responsabilidad compartida y el compromiso con los objetivos comunes. Esta producción se realiza de forma simultánea a la documentación del Portafolio del Proyecto, asegurando que los entregables sean reflejo fiel del proceso conversacional e iterativo que los genera.

El trabajo se apoya en principios de metodologías ágiles, construyendo un primer "Producto Mínimo Viable" (PMV) que será iterado en las jornadas siguientes. Este borrador de proyecto se integra al portafolio como su primera expresión técnica. Aquí también participan los *jefes referentes de avance del proceso*, cuya tarea es verificar que la propuesta inicial cumpla con los criterios de alineamiento estratégico.

Al cierre de la jornada, se detallarán las instrucciones para la continuidad del trabajo en los 10 días siguientes.

FASE 2 días 3 al 11 - Desarrollo técnico del proyecto

La Fase 2 del modelo FAST14 se extiende desde el Día 3 al Día 11 y tiene como propósito principal el desarrollo técnico y progresivo del proyecto.

Durante este tramo, se consolida el trabajo iniciado en la Fase 1 mediante dinámicas asincrónicas y sincrónicas, con foco en la iteración, validación continua y profundización técnica de los entregables.

Aunque los miembros del equipo regresan a sus respectivos lugares de trabajo, se establece institucionalmente que el proyecto adquiere prioridad absoluta durante este período, lo que permite a los participantes destinar tiempo, energía y atención plena a la elaboración del portafolio sin interferencias operativas.

Uno de los elementos más relevantes de esta fase es el análisis de viabilidad del proyecto, tanto desde el punto de vista técnico como operativo e institucional. Para ello, los integrantes del equipo pueden realizar consultas directas a las diferentes áreas técnicas del organismo sin necesidad de tramitar permisos o autorizaciones burocráticas, siempre avisando al responsable asignado del área correspondiente. Esta habilitación excepcional agiliza la validación de supuestos, la recolección de datos clave y la integración efectiva de criterios de factibilidad en los entregables del Portafolio del Proyecto.

El equipo interáreas, ya consolidado como unidad operativa en evolución hacia un equipo de alto desempeño (Katzenbach & Smith, 1996) trabaja articuladamente para robustecer los distintos componentes del portafolio, orientado por principios de coaching organizacional y metodologías ágiles.

La modalidad de trabajo combina espacios asincrónicos en el campus virtual del organismo (como capacitaciones o trabajos colaborativos) con encuentros sincrónicos presenciales y virtuales. Se proponen de 4 a 6 reuniones de 2 hs. cada una, en las cuales los equipos presentan avances, integran sugerencias y validan el desarrollo técnico con los jefes referentes del proceso, el facilitador metodológico de planificación y el coach organizacional. Durante esta fase, el campus virtual del organismo cumple un rol clave como repositorio oficial de todos los documentos del proyecto, incluido el Portafolio del Proyecto. Allí se alojan las versiones parciales y finales de los entregables, así como materiales complementarios, registros de reuniones y documentación de soporte. El acceso a este entorno está habilitado para los miembros del equipo interáreas, el patrocinador del proyecto, los jefes referentes del proceso y el facilitador metodológico de planificación, entre otros actores clave. Esta accesibilidad garantiza la transparencia del proceso, facilita la retroalimentación oportuna y permite sostener una trazabilidad integral del desarrollo del proyecto.

Desde una perspectiva iterativa e incremental, cada jornada agrega valor al documento Portafolio del Proyecto, que se transforma en una bitácora viva del proceso. A medida que se avanza, los equipos documentan con mayor nivel de detalle los siguientes aspectos:

Los equipos documentan con mayor nivel de detalle los siguientes aspectos: el plan de ejecución con objetivos, actividades, tiempos y responsables; el cronograma preliminar y las dependencias críticas; la matriz de riesgos

potenciales y sus estrategias de mitigación; los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios; el análisis cualitativo y cuantitativo del impacto esperado; los stakeholders clave junto con el plan de gestión de involucramiento; los mecanismos de seguimiento, control y evaluación; y el análisis de viabilidad técnica, operativa e institucional, que incluye la sistematización de las consultas realizadas por el equipo a las áreas técnicas del organismo.

Simultáneamente, se continúa promoviendo el desarrollo de habilidades blandas y competencias colectivas. A través de actividades de reflexión, dinámicas de coordinación efectiva (Kofman, 2008) y conversaciones apreciativas (Varona Madrid, 2009), el equipo es acompañado por el coach organizacional y especialistas en gestión de las personas, quienes documentan los aprendizajes emergentes, promueven el feedback constructivo y fortalecen el compromiso emocional.

El facilitador del área de planificación asegura que el proceso mantenga el rigor metodológico, coordina la actualización de contenidos en el campus virtual y promueve la conexión entre el trabajo técnico y los marcos estratégicos institucionales.

Cada reunión es una instancia de validación. Los jefes referentes del proceso revisan el avance, brindan retroalimentación y aseguran la coherencia de la propuesta con las prioridades del organismo. Esto permite que el Portafolio evolucione con legitimidad técnica y política, manteniendo un proceso de mejora continua.

Al cierre del Día 11, el equipo cuenta con una versión preliminar consolidada y validada del documento técnico del proyecto, que refleja la solución propuesta y el recorrido reflexivo, estratégico y colaborativo que la sustenta. Este documento será utilizado en las jornadas subsiguientes para el chequeo cruzado interequipos (Día 12) y la presentación institucional (Día 14).

FASE 3 días 12 y 13 - Chequeo cruzado y ajustes finales

La Fase 3 del modelo FAST14 comprende las jornadas 12 y 13 del proceso, y constituye una etapa clave para la validación horizontal y transversal y el refinamiento final del Portafolio del Proyecto. En estas jornadas, el equipo interáreas se reencuentra presencialmente en sesiones de trabajo intensivas, con el propósito de someter su propuesta al chequeo cruzado por parte de otros equipos, incorporar ajustes derivados de las observaciones recibidas y validar la versión definitiva con los actores institucionales relevantes.

Día 12 Chequeo cruzado interequipos

La jornada se inicia con una retrospectiva de los logros alcanzados durante la fase técnica y una revisión colectiva de las fortalezas y oportunidades de mejora del Portafolio. En una dinámica de exposición rotativa, cada equipo presenta su proyecto a los demás, quienes asumen el rol de observadores críticos.

Las preguntas clave que orientan este proceso son: “¿Refleja el documento una propuesta viable y alineada estratégicamente?”, “¿Se han considerado adecuadamente los riesgos, los stakeholders y los recursos?”, y “¿Cuáles son los aspectos perfectibles del plan de ejecución?”. Este intercambio horizontal, basado en la confianza y el aprendizaje mutuo, promueve una mirada sistémica, interdependiente y orientada a la excelencia institucional.

El equipo receptor de sugerencias sistematiza los aportes recibidos y acuerda internamente cuáles incorporar. Esta decisión queda documentada en el apartado de "mejoras y cambios integrados" del Portafolio.

El proceso es liderado por el coach organizacional y acompañado por el Facilitador de Planificación, y los Especialistas en Gestión de las Personas, quienes observan y documentan los aprendizajes colectivos, identifican liderazgos emergentes y promueven la escucha activa entre los miembros del equipo.

Día 13 Ajustes finales y validación de la línea de mando

Durante el Día 13, el equipo interáreas se aboca a la incorporación de los ajustes seleccionados en la versión final del Portafolio del Proyecto. Este proceso se lleva adelante con una perspectiva iterativa y colaborativa, asegurando la coherencia del documento y su alineación con los estándares institucionales.

La jornada incluye uno o dos encuentros presenciales y/o sincrónicos con los jefes referentes de proceso. En estas reuniones, se valida el documento final, se verifican los aspectos críticos del plan de ejecución, y se definen los aspectos logísticos y político-institucionales para su presentación formal ante la alta dirección (Día 14).

La participación de la máxima autoridad de Planificación y de Recursos Humanos en esta etapa refuerza el compromiso organizacional con el proyecto, y permite evaluar su viabilidad desde una mirada estratégica y operativa integral. Asimismo, se recuerda al equipo que esta validación no es meramente formal, sino que tiene un carácter vinculante para la incorporación del proyecto al tablero Institucional.

Durante toda la fase, se siguen desarrollando instancias de coaching de equipos, con foco en la gestión emocional de los participantes ante el cierre inminente del proceso, el reconocimiento de los logros alcanzados y la preparación para la exposición final. Este acompañamiento es clave para consolidar la identidad del equipo como protagonista del cambio, en línea con la transformación descrita por Katzenbach y Smith (1996).

El documento final es cargado en el campus virtual como versión oficial del Portafolio del Proyecto, y queda disponible para consulta institucional junto con los registros de validación, ajustes y aprendizajes registrados en esta fase.

FASE 4 día 14 - Presentación final y cierre institucional

El Día 14 marca la culminación formal del modelo FAST14 con una jornada de alto valor estratégico y simbólico: la presentación pública de cada Portafolio del Proyecto ante la alta dirección del organismo. Esta instancia representa el cierre de un proceso colectivo de planificación participativa, aprendizaje organizacional y construcción de legitimidad institucional.

Cada equipo interáreas expone su propuesta ante autoridades institucionales, jefes referentes, patrocinadores y otros actores estratégicos. La presentación incluye un recorrido por los principales hallazgos del diagnóstico, la propuesta de solución, el plan de ejecución, los recursos requeridos y las estrategias de implementación. Se busca transmitir no solo el contenido técnico del proyecto, sino también el nivel de compromiso, análisis, coordinación y trabajo colaborativo que lo sustenta.

La exposición de los equipos es acompañada por la entrega formal de las versiones física y digital del Portafolio del Proyecto, junto con los documentos complementarios validados en las etapas anteriores. Esta instancia permite formalizar los proyectos seleccionados para su incorporación a los tableros de seguimiento institucional.

Desde una perspectiva metodológica, esta jornada se apoya en el modelo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984), donde la reflexión activa sobre la experiencia se transforma en conocimiento aplicable. La dinámica del observador (Echeverría, 2011) se refleja en la calidad de las conversaciones generadas y en las nuevas formas de interpretar e intervenir sobre los desafíos institucionales. La coordinación efectiva de acciones (Kofman, 2008) se manifiesta en la capacidad de los equipos de cumplir sus compromisos y sostener vínculos confiables. Los principios del liderazgo resonante (Goleman, Boyatzis, & McKee, El Líder resonante crea más, 2013) se activan en la conexión emocional del equipo con la visión del proyecto y en la inspiración generada en los interlocutores institucionales.

La jornada también responde al concepto de tensión creativa definido por Senge (2004), entendida como la distancia movilizadora entre el estado actual y el estado deseado. Esta tensión fue sostenida a lo largo de las catorce jornadas como motor de crecimiento, innovación y sentido compartido.

Más allá de su dimensión técnica, el Día 14 es un acto pedagógico y político. Permite reconocer los logros del proceso, reafirmar el protagonismo de los equipos en la gestión del cambio y abrir un nuevo ciclo institucional orientado al liderazgo distribuido y la planificación colaborativa. Es, a la vez, el cierre de una experiencia transformadora y el inicio de una cultura organizacional más ágil, participativa y orientada al aprendizaje.

Con esta jornada se cierra formalmente el modelo FAST14, convalidando institucionalmente los proyectos trabajados, reconociendo el esfuerzo colectivo y habilitando su ejecución con legitimidad técnica, política y emocional.

Productos y Resultados Esperados

Al concluir la implementación del modelo FAST14días, cada equipo interáreas debe haber producido un Portafolio del Proyecto validado y consensado por todos los jefes referentes del proceso, el líder de proyecto, los responsables de las áreas participantes y el patrocinador institucional. Este documento constituye un entregable técnico completo, resultado de un proceso iterativo, colaborativo y metodológicamente riguroso, desarrollado a lo largo de las cuatro fases del modelo.

El Portafolio del Proyecto deberá incluir, como mínimo, los siguientes elementos:

- Diagnóstico actualizado de la situación institucional vinculada al problema abordado.
- Análisis de brechas entre el estado actual y el estado deseado.
- Objetivos formulados bajo el criterio SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).
- Estrategias de intervención y actividades planificadas.
- Identificación y descripción de entregables claves.
- Cronograma detallado con tiempos, hitos y dependencias críticas.
- Asignación clara de responsabilidades por cada acción prevista.
- Recursos humanos, técnicos, financieros y materiales requeridos.
- Matriz de riesgos con estrategias de mitigación.
- Indicadores de seguimiento, evaluación y resultados esperados.
- Estudio de factibilidad técnica, operativa, financiera e institucional.
- Consideraciones específicas según los requisitos de la cultura organizacional, de los sistemas informáticos internos y de los entes de contralor.

Además del producto técnico, el modelo FAST14días busca generar resultados organizacionales significativos en términos cualitativos. Entre ellos se destacan:

- Fortalecimiento de la cohesión interna del equipo interáreas.
- Desarrollo de competencias de coordinación efectiva y liderazgo distribuido.
- Mayor compromiso y sentido de pertenencia institucional por parte de los participantes.
- Mejora en la capacidad de aprendizaje colectivo y gestión del conocimiento.
- Instalación de una cultura de planificación participativa, validación continua y mejora iterativa.

El producto final es acompañado por la documentación complementaria generada durante el proceso (bitácoras, actas de validación, aprendizajes emergentes, evaluaciones intermedias), todo lo cual queda resguardado en el campus virtual institucional para su consulta y seguimiento posterior.

En suma, el modelo FAST14días no solo entrega proyectos técnicamente robustos y estratégicamente alineados, sino que promueve el desarrollo de

equipos de alto desempeño y consolida capacidades organizacionales para liderar procesos de transformación institucional sostenibles.

Reflexión Final

FAST14días no se presenta como una receta cerrada, sino como una arquitectura flexible que puede adaptarse a distintos contextos organizacionales. Su potencia reside en la combinación de rigurosidad metodológica, disciplina técnica y gestión de equipos. Representa una apuesta por una administración pública más colaborativa, más inteligente y humana. En este sentido, su implementación no solo mejora la planificación de proyectos, sino que también contribuye a transformar la cultura institucional desde dentro, en un proceso continuo de aprendizaje, responsabilidad compartida y acción con sentido.

A través de sus 14 jornadas, el modelo propone un camino estructurado pero abierto, que integra teoría y práctica, técnica y emocionalidad, resultados y vínculos. FAST14días impulsa a las organizaciones públicas a evolucionar desde modelos verticales y fragmentados hacia esquemas más ágiles, dialogantes y centrados en el valor público. Esta transformación se da no solo en los proyectos que se planifican, sino principalmente en las personas y equipos que los hacen posibles. En este sentido, FAST14días es tanto una herramienta de planificación como una estrategia de cambio cultural. y estratégicamente alineados, sino que promueve el desarrollo de equipos de alto desempeño y consolida capacidades organizacionales para liderar procesos de transformación institucional sostenibles.

CONCLUSIONES

El proceso de investigación permitió constatar que los desafíos que enfrentan las organizaciones del sector público para planificar estratégicamente sus proyectos no se deben exclusivamente a carencias técnicas, sino a limitaciones estructurales en la coordinación interáreas, la generación de visión compartida y la consolidación de equipos de alto rendimiento. En este sentido, el Modelo FAST14días emerge como una respuesta integral, orientada a abordar estas brechas desde una perspectiva conversacional, emocional, técnica y organizacional.

Conclusiones del primer objetivo: fundamentos teóricos del modelo

La revisión crítica de los marcos teóricos permitió identificar un entramado conceptual que respalda sólidamente la propuesta. La teoría de las cinco disciplinas de aprendizaje organizacional de Peter Senge (2004) aportó el concepto de tensión creativa como motor de transformación entre el estado actual y el deseado. Esta tensión -articulada a través de la visión compartida- es esencial para alinear a los equipos en torno a metas comunes y fomentar el compromiso institucional.

El modelo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984) reforzó la necesidad de que el proceso formativo del equipo sea cíclico y vivencial, permitiendo a los participantes actuar, reflexionar, teorizar y volver a actuar con mayor conciencia y efectividad. Asimismo, el modelo OSAR de Echeverría (2011) ofreció una plataforma interpretativa para promover cambios de segundo orden mediante la modificación del observador que cada persona es, lo cual resultó clave para abordar dinámicas de equipo disfuncionales.

Desde la perspectiva de la coordinación de acciones, el enfoque de Fred Kofman (2008) introdujo la relevancia de los actos lingüísticos (pedidos, ofertas y promesas), permitiendo establecer redes de confianza y compromiso que facilitan la ejecución efectiva de proyectos. A ello se suma el aporte del liderazgo resonante (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013), que enfatiza la gestión emocional como factor clave para la generación de climas de trabajo positivos.

Por último, el concepto de seguridad psicológica (Edmondson, 2019) aparece como condición habilitante para que los equipos se atrevan a innovar, plantear ideas disruptivas y asumir riesgos, sin temor a represalias. Esta dimensión, en la experiencia empírica, se mostró como determinante en la calidad del trabajo colaborativo.

Conclusiones del segundo objetivo: sistematización de experiencias

Las experiencias desarrolladas en KYIN fueron clave para la configuración del modelo. Aunque FAST14 días no fue aplicado en su versión final, muchos de sus elementos -talleres intensivos, diagnóstico participativo, involucramiento jerárquico, metodologías ágiles- ya estaban presentes. Estas vivencias permitieron identificar condiciones de posibilidad, factores restrictivos y aprendizajes institucionales que enriquecieron el diseño posterior del modelo.

Los testimonios recogidos en entrevistas profundas reafirmaron la importancia de la facilitación profesional externa, la estructuración clara del proceso y el uso de recursos conversacionales para mantener el foco y la motivación. La participación de áreas transversales también fue señalada como un elemento crítico de éxito, así como la presencia activa de los líderes institucionales como sponsors del cambio.

Conclusiones del tercer objetivo: validación y utilidad del modelo

La validación empírica mediante encuestas a funcionarios de organismos públicos evidenció una alta valoración del modelo, particularmente en dimensiones como: alineamiento estratégico, calidad de los productos, colaboración entre áreas y mejora en la toma de decisiones. El 73% de los encuestados consideró que el apoyo institucional es “totalmente necesario”, dato que refuerza la tesis de Kotter (1996) respecto a la importancia del patrocinio en los procesos de cambio profundo.

Asimismo, los resultados muestran que el modelo promueve una mejora en la coordinación de acciones y la planificación de proyectos más viables

técnica y políticamente. La incorporación de prácticas apreciativas, elementos de coaching, instancias de reflexión estructurada y la claridad en los entregables fueron aspectos destacados como diferenciales del enfoque FAST14días.

Conclusión general

En síntesis, la investigación ha logrado cumplir con los objetivos planteados de sistematizar los fundamentos teóricos, analizar experiencias significativas, y diseñar un modelo estructurado, práctico y replicable. FAST14días representa una contribución concreta al fortalecimiento de la gestión pública desde un enfoque centrado en las personas, los equipos y la conversación transformadora. No se trata solo de una técnica de planificación, sino de una propuesta cultural que articula racionalidad técnica con emocionalidad organizacional, sentido colectivo con eficiencia operativa.

RESPONSABILIDAD Y CONFIDENCIALIDAD

El presente artículo tiene fines exclusivamente académicos y de investigación. Las instituciones mencionadas con nombres ficticios no corresponden a organismos reales y cualquier semejanza con entidades existentes es meramente casual. Los contenidos, hallazgos y propuestas aquí desarrollados son de exclusiva responsabilidad del autor y no representan en ningún caso posiciones oficiales ni comprometen a organismo público alguno. Se ha preservado en todo momento la confidencialidad institucional y el cumplimiento de la normativa vigente en materia de ética e integridad pública.

REFERENCIAS

- Argyris, C. (1993). *Como vencer las barreras organizacionales*. Madrid: Días de Santos.
- Arriola, M. T. (2012). *Fortalecimiento del desempeño emocional de las personas durante el proceso de crisis institucional del INDEC*. Buenos Aires. Obtenido de <https://racimo.usal.edu.ar/id/eprint/8098>
- Babbie, E. (2005). *The Basics of Social Research (4.ª ed.)*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., & Thomas, D. (2001). *Manifiesto for Agile Software Development*. Obtenido de Recuperado de <https://agilemanifesto.org>
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Belbin, M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bicondoa, L., & Fernández, M. (2021). *Estrategias de Coaching Ejecutivo: de la práctica a la teoría*. Buenos Aires: Gránica.

- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Blanchard, K. (1992). *El Ejecutivo al minuto: formación de equipos de alto rendimiento*. Grijalvo.
- Cabrera, P., & Carrión, D. (2021). *Gestión Pública Territorial: hacia modelos de gobernanza multinivel*. CLAD.
- Cardon, A. (2009). *Coaching de Equipos*. Barcelona: Gestión.
- Cortese, H. (2014). *Manual de Coaching de Equipos*. Editorial Temas.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research (3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Cuentos Orientales. (s.f.). *80 por ciento; No ser víctima*.
- Drexler, A., & Sibbet, D. (1988). *Team performance model*. Grove Consultants International.
- Duhigg, C. (2016). *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. New York: The New York Times Magazine.
- Echeverría, R. (2011). *Ética y coaching ontológico*. Chile: Cristóbal Santa Cruz.
- Echeverría, R. (2012). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Gránica.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–38.
doi:<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in de Workplace for Learning, Innovation and Growth*. New Jersey: Wiley.
- Etchegaray Larruy, M. (2014). *Creación de un sistema de evaluación anual de desempeño de los médicos residentes de tocoginecología en hospital público*. Buenos Aires. Obtenido de <https://racimo.usal.edu.ar/id/eprint/6548>
- Goleman, D. (2013). *Focus*. Barcelona - España: Ediciones B S.A.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un Líder*. Barcelona - España: Ediciones B S.A.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2013). *El Líder resonante crea mas*. Buenos Aires: Debolsillo.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2015). *Cómo ser un Líder*. Barcelona - España: Ediciones B S.A.
- Google. (2015). *Project Aristotle: Understanding team effectiveness*.
<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>.
- Hackman, J. R. (1998). *Theory and research on small groups*. Springer.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Press.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos*. Buenos Aires: Granica.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collazo, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación 6ta. Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Ishikawa, K. (1988). *Introducción al control de calidad*. Editorial Díaz de Santos.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1996). *Sabiduría de los Equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2022). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill.

- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- kevorkian, E. M. (2016). *Fomentar una cultura de trabajo en equipo en la gerencia de auditoría interna de una entidad financiera pública*. Buenos Aires. Obtenido de <https://racimo.usal.edu.ar/id/eprint/6537>
- Kniberg, H. (2016). *Scrum y XP desde las trincheras*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kofman, F. (2008). *Metamanagement. Tomos I, II y III*. Buenos Aires: Grito Sagrado.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning experiences as the source of learning development*. Nueva York: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2017). *Nuestro iceberg se derrite: Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas*. Empresa Activa.
- Krynski, M. (2005). *Ver para Crear*. Buenos Aires: Crear contextos.
- LaFasto, F. M., & Larson, C. (2001). *When teams work best*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: a leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lencioni, P., & Molina, O. L. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo*. España: Empresa Activa.
- Levy, N. (2000). *Sabiduría de las emociones*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Lewing, K. (1946). *Action research and minority problems*. Journal of Social Issues .
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. *Archives of Psychology*.
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). *The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model*. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740–765.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. Holt, Rinehart and Winston.
- Mejora de la efectividad para trabajo en equipo en la gerencia de logística en ARBA (2010). Obtenido de <https://racimo.usal.edu.ar/id/eprint/10>
- Miller, M. (2012). *Equipos Triunfadores*. Taller de Éxito.
- Montecalvo, M. I. (2023). *Propuesta de capacitación en liderazgo estratégico para el ministerio de economía de la Nación*. Buenos Aires. Obtenido de <https://racimo.usal.edu.ar/id/eprint/8490>
- Noguera, J. (2019). *Gestión pública ágil: innovación y transformación en América Latina*. Instituto Latinoamericano de Altos Estudios Públicos.
- OECD. (2020). *Agile Government: Principles for policymaking in the 21st century*. doi:<https://doi.org/10.1787/4ff1a32d-en>
- Ohno, T. (1990). *El sistema de producción Toyota: Más allá de la producción en serie*. Ediciones Díaz de Santos.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Payeras, J., & Ronco, E. (2001). *El Directivo, el cambio, los equipos de alto rendimiento*. Prentice Hall.
- Robbins, H., & Finley, M. (199). *Por que los equipos no funcionan*. Bs As: Granica.
- Rubin, I. M., Plovnick, M. S., & Fry, R. E. (1977). *Task-Oriented Team Development*. New York: McGraw-Hill.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). *Toward an understanding of team performance and training*. (R. W. Swezey, & E. Salas, Edits.) Norwood, NJ: Ablex.
- Salim, I., Malone, M. S., & Van Geest, Y. (2016). *Organizaciones Exponenciales*. España: Bubok Publishing S.L.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2000). *La Danza del Cambio: como crear organizaciones abiertas al aprendizaje*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué*. New York: Portfolio / Penguin.
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half The Time*. Crown Publisher Group.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2020). *La Guía de Scrum: La guía definitiva para Scrum: Las reglas del juego*. Scrum.org. Obtenido de <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>
- Taylor, C. (2006). *La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios*. Argentina: Aguilar.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Tuckman, B. W. (1965). *Secuencia de desarrollo en grupos pequeños* (Vol. 63). American Psychological Association.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). *Revisión de las etapas del desarrollo de grupos pequeños. Estudios de grupos y organizaciones* (Vol. 2 (4)). Group Organisation Studies.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbnak, W., & Ulrich, M. (2013). *Capacitación de recursos humanos como socios estratégicos*. McGraw-Hill.
- Varona Madrid, F. (2009). *La intervención apreciativa*. Barranquilla: s Uninorte.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). *Team Diagnostic Survey: Development of an instrument*. Journal of Applied Behavioral Science, 41(4), 373–398.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.

.....

Research Article

TAU eJournal of Multidisciplinary Research

Trabajo de investigación desarrollado en el marco del Doctoral Program:

Doctor (PhD) in Coaching (2025)

TECANA AMERICAN UNIVERSITY, of the USA.

Recibido el: 21 de agosto 2025

Aprobado el: 27 de agosto 2025

VOL: 22

.....