

Gestión del Cambio – Trámites en línea

Modelo integrado de seguimiento de las intervenciones

Descripción

El presente documento describe el modelo integrado de seguimiento de las intervenciones a ser utilizado en el programa Trámites en línea por parte de las consultoras. En la sección “Esquema general” se describen las secciones del documento y cómo éstas se relacionan con las distintas etapas del proyecto.

Esquema general

El modelo se organiza en las siguientes secciones:

- Información inicial
- Diagnóstico y estrategia del inciso:
 - Unidades Ejecutoras
 - Estrategia de comunicación
 - Estrategia de capacitación
- Actores
- Impactos
- Actividades
- Tablero de Actividades

La sección “Información inicial” se indica el inciso y a las unidades ejecutoras sobre las que se trabajará, el equipo de proyecto (por parte del organismo, la consultora y AGESIC), y los trámites. Desde esa misma sección se accede al diagnóstico que se realiza para cada Unidad Ejecutora.

La sección “Diagnóstico y estrategia del inciso” se analizan las mismas seis dimensiones que se analizan a nivel de Unidad Ejecutora, pero ahora a nivel de inciso. Adicionalmente se describen el cambio propuesto, las capacidades organizacionales y la situación actual del organismo en

relación al cambio propuesto, también a nivel de inciso. Desde esa misma sección se accede al diagnóstico que se realiza para cada Unidad Ejecutora y a las secciones “Estrategia de comunicación” y “Estrategia de capacitación” donde se describen la estrategia planteada en cada uno de estos rubros.

Las últimas tres secciones son aquellas que reflejan las variables de registro y seguimiento del modelo: Actividades, Actores e Impactos.

Nomenclatura de los Entregables

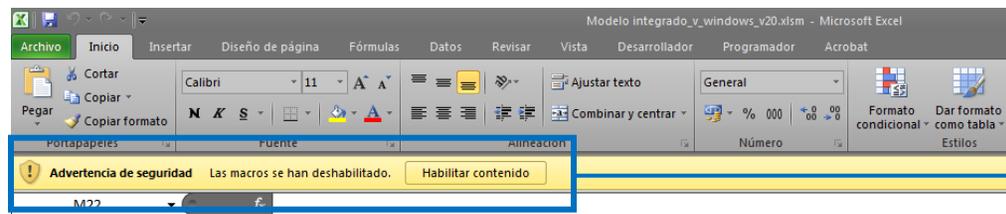
El modelo se enviará de acuerdo a los entregables definidos en el pliego:

1. E01 - Diagnóstico y plan de trabajo, el nombre del archivo debe ser: **organismo_E01**
2. E02 - Plan Específico de Gestión del Cambio, el nombre del archivo debe ser: **organismo_E02_(N° de trámites entregados)_ (N° de trámites total)**
3. E03 - Evidencia de ejecución del plan de Gestión del cambio, E04 - Evidencias de ejecución de Capacitaciones a Usuarios Finales y Transferencia Técnica. E05 - Bitácora de Gestión del Cambio.

El nombre del archivo para esta entrega debe ser: **organismo_E03_E04_E05**

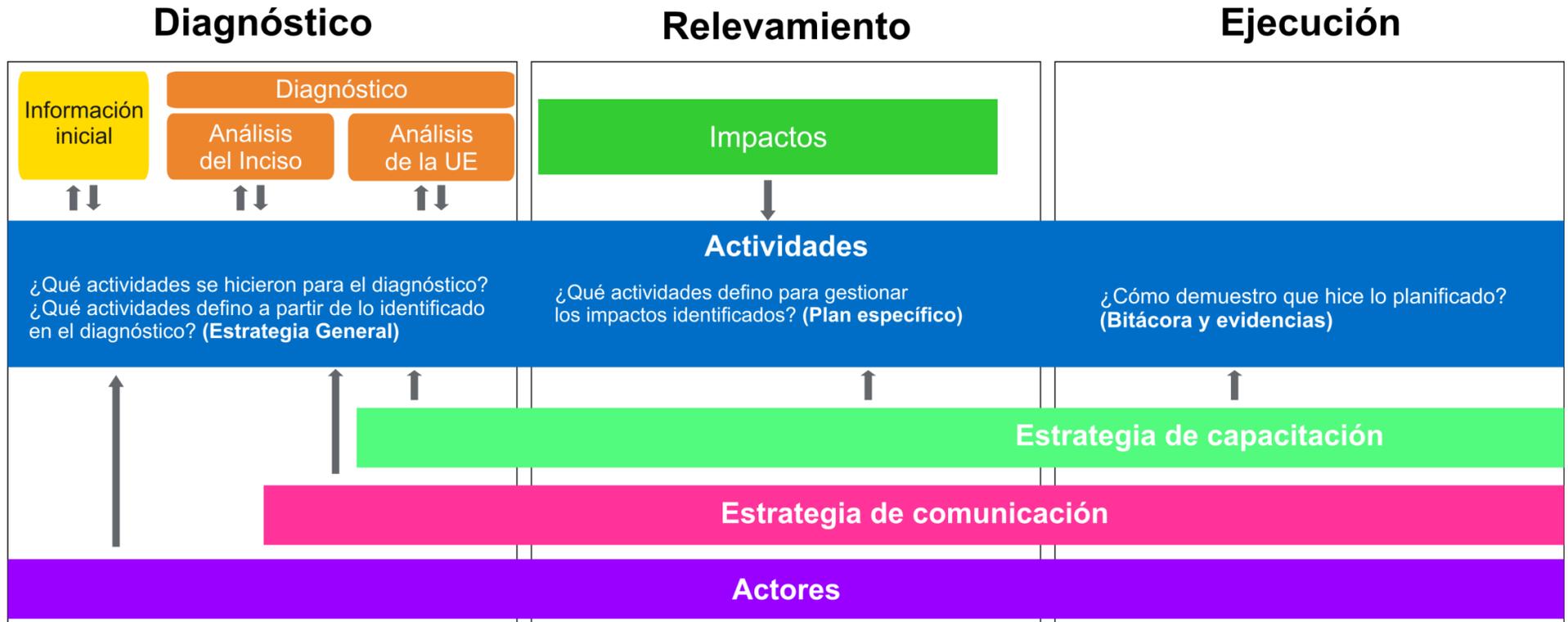
IMPORTANTE

Para que la herramienta funcione correctamente se debe utilizar OFFICE 2010 o superior y habilitar los macros para el archivo"



Al abrir el archivo surgirá la siguiente alerta y la opción para habilitar los macros.

El siguiente diagrama muestra en qué momentos del proyecto se completan cada una de las secciones anteriores. El detalle de cómo se completa cada una de ellas se describe en secciones subsiguientes de este documento.





Información inicial

- 1 Se selecciona de la lista el inciso con el que se va a trabajar.



Información INICIAL

Inciso

Unidades Ejecutoras

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

- 2 Se seleccionan de la lista las Unidades Ejecutoras del Inciso con las que se va a trabajar.



Información INICIAL

Inciso

Unidades Ejecutoras

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	



Diagnóstico y estrategia del Inciso

1 En primer lugar se realiza la caracterización de la organización y del cambio. Para ello se solicitan las principales conclusiones del diagnóstico en tres puntos principales:

1. ¿En qué consiste el cambio propuesto?
2. ¿En qué medida las capacidades organizacionales actuales se adecuan al proceso de cambio? (Las capacidades organizacionales a considerar son: infraestructura, procesos, estructura, habilidades de las personas, cultura y poder.)
3. Situación actual del organismo en relación al cambio propuesto. (Aspectos políticos, otros procesos de cambio en curso, etc.)



Diagnóstico y estrategia para el INCISO

UNIDADES EJECUTORAS	1. DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO (¿En qué consiste el cambio propuesto?)
Estrategia de CAPACITACIÓN	1
Estrategia de COMUNICACIÓN	2. CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (Identificar en qué medida las capacidades organizacionales actuales se adecuan al proceso de cambio. Las capacidades organizacionales a considerar son: infraestructura, procesos, estructura, habilidades de las personas, cultura y poder.)
	2
	3. SITUACIÓN ACTUAL DEL ORGANISMO EN RELACIÓN AL CAMBIO PROPUESTO (Algunos aspectos a valorar: momento del gobierno, aspectos políticos (apoyo, cambio de autoridades, importancia de cometidos en la agenda política, etc.), otros procesos de cambio en curso, nivel de conflictividad, presión de la opinión pública, zafra de trabajo).
	3

2 Luego se debe completar la sección dimensiones de seguimiento del inciso. Para cada dimensión se debe describir la “Situación actual” del inciso y valorarla numéricamente (0 = Sin calificar, 1 = Mal, 2 = Regular, 3 = Bien, 4 = Muy Bien).

Dimensiones de SEGUIMIENTO		ESTADO DE PARTIDA		ESTADO AL QUE ASPIRAMOS LLEGAR	
DIMENSIÓN DE SEGUIMIENTO	DESCRIPCIÓN	PU	TAJE	ESTRATEGIA (descripción)	
EQUIPO transversal				Existe un equipo de trabajo designado y trabajando para cada uno de los roles solicitados (una persona puede tener más de un rol asignado).	
COMUNICACIÓN del proyecto				Los impactados directos por el cambio entienden el proceso y el resto de la organización conoce el proyecto.	
VISIÓN COMPARTIDA del cambio				Los involucrados directos (es decir, el equipo de trabajo y los referentes de las unidades) comparten una visión que incluye un “ para qué ” y los principales beneficios para el organismo .	
PARTICIPACIÓN de involucrados directos				Los involucrados de los trámites (dueños y usuarios finales) han participado en el relevamiento, validación y capacitación .	
SOPORTE a usuarios				Las mesas de ayuda están asignadas y funcionando correctamente.	
APOYO POLÍTICO				Se cuenta con el apoyo del patrocinador en las instancias clave.	

- 3 Posteriormente comparando la “Situación actual” con el “Estado al que aspiramos llegar” se debe describir la estrategia general para el Inciso (en este campo no se describen acciones).

Dimensiones de SEGUIMIENTO

DIMENSIÓN DE SEGUIMIENTO	ESTADO DE PARTIDA		ESTADO AL QUE ASPIRAMOS LLEGAR	ESTRATEGIA (descripción)
	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE		
EQUIPO transversal			Existe un equipo de trabajo designado y trabajado para cada uno de los roles solicitados (una persona puede tener más de un rol asignado).	
COMUNICACIÓN del proyecto			Los impactados directos por el cambio entienden el proceso y el resto de la organización conoce el proyecto.	
VISIÓN COMPARTIDA del cambio			Los involucrados directos (es decir, el equipo de trabajo y los referentes de las unidades) comparten una visión que incluye un "para qué" y los principales beneficios para el organismo .	
PARTICIPACIÓN de involucrados directos			Los involucrados de los trámites (dueños y usuarios finales) han participado en el relevamiento, validación y capacitación .	
SOPORTE a usuarios			Las mesas de ayuda están asignadas y funcionando correctamente.	
APOYO POLÍTICO			Se cuenta con el apoyo del patrocinador en las instancias clave.	

que aspiramos llegar”, se debe describir **la estrategia** para la UE (en este campo no se describen acciones).

Estrategia de comunicación

Esta sección no es para describir el plan de comunicación sino su estrategia. Se debe ingresar la información relevante que define la estrategia de comunicación para el organismo, respondiendo a las preguntas planteadas.

Posteriormente se detallan los mensajes centrales y actividades clave por etapa del proyecto.



Estrategia de capacitación

Esta sección no es para crear el plan de capacitación sino su estrategia. Se debe ingresar la información relevante que define la estrategia de capacitación para el organismo, describiendo los aspectos pedagógicos y logísticos solicitados.



Actividades

1 En esta sección se ingresan **todas las actividades** de Gestión del Cambio (planificadas o no, ejecutadas o no) que se realizan en el marco del proyecto en el inciso.

Para incluir una nueva actividad, en la tabla hacemos clic en el botón “Agregar actividad”.



Registro de ACTIVIDADES

Identificador	Fecha/Frecuencia planificada	UE	Área/Departamento/división	Tipo de actividad	Nombre de la actividad
A003					

2 Se abre la siguiente pantalla donde cargamos los datos de la actividad:

Registro de ACTIVIDAD

Identificador

Fecha/Frecuencia planificada

UE

Área/Unidad/División

Tipo de actividad

Nombre de la actividad

Desencadenante

Dimensión clave o Impacto asociado (según corresponda)

Objetivo específico
*En el caso de que la actividad derribe o parta de un imperativo o hecho pasado, además debe describir aquí, la situación y el contexto en el cual se desarrolla.

Público objetivo (Actores)

Contenido de la actividad
*Hacer clic central en el caso de que sea una actividad de comunicación

Medio / Canal

Responsable

Identificador: no se ingresa manualmente (es un valor generado automáticamente).

Fecha: refiere a la fecha **planificada**. En el caso de tratarse de una actividad que **ya fue ejecutada**, se debe ir a la sección de Actividades y agregar la fecha en que la actividad fue ejecutada manualmente.

UE

Área/Unidad/División Este campo es una lista desplegable que toma los datos que se cargan en la información de la Unidad Ejecutora (Diagnostico y Estrategia/ Unidades Ejecutoras/ y ahí seleccionan la UE). Si no cargan la información ahí primero, la lista desplegable no les deja ingresar otros datos.

Tipo de actividad: indica si se trata de una actividad de comunicación, de capacitación, de gestión de personas, organización del trabajo u otra.

Nombre de la actividad

Desencadenante: indica el motivo por el cual se realiza la actividad. Puede ser una actividad que surja a partir del diagnóstico del organismo o del análisis de una UE; planificada en el plan general o para el plan específico; responder a un hecho puntual, etc.

Dimensión clave o impacto asociado: esto varía dependiendo del desencadenante.

Objetivo específico: qué es lo que se espera lograr con la actividad. En caso de que la actividad sea desencadenada por un hecho puntual, en este campo, además, se debe realizar una breve descripción del hecho en cuestión.

Público objetivo: cuáles son los actores que son alcanzados por esta actividad.

Responsable de la actividad

Luego de ejecutada la actividad, se debe registrar la fecha de ejecución, quiénes participaron efectivamente y cuáles fueron los resultados obtenidos.

Esta información se ingresa en la tabla, desplazándose hacia la derecha en la fila correspondiente a la actividad.

Importante: En el caso de que una actividad planificada **no se haya ejecutado**, se deben describir cuáles fueron las razones.



Actores

1 En esta pestaña se ingresan los datos de todos **los actores del organismo** vinculados al proyecto.

Para incluir un nuevo actor en la tabla, hacemos clic en el botón “Agregar actor”.

Se abre la siguiente pantalla donde cargamos los datos de la persona o grupo:

Registro de ACTOR

The form for registering an actor includes the following fields:

- UE (Unidad Ejecutora)
- Área/Unidad/División
- Nombre (grupo o individuo)
- Cantidad de actores
- Perfil*
- ¿Qué gana?
- ¿Qué pierde?
- Nivel Actual de apoyo*
- Nivel Deseado de apoyo*
- Estrategia a seguir (si corresponde)

A **GUARDAR** button is located at the bottom right of the form.

Unidad Ejecutora

Área, Unidad o División Este campo es una lista desplegable que toma los datos que se cargan en la información de la Unidad Ejecutora (Diagnostico y Estrategia/ Unidades Ejecutoras/ y ahí seleccionan la UE). Si no cargan la información ahí primero, la lista desplegable no les deja ingresar otros datos.

Nombre (de la persona o grupo).

Cuando se trate de un grupo, indicamos la **cantidad de actores** que lo integran.

Perfil: de acuerdo a lo detallado en la tabla correspondiente*.

Qué gana: principales beneficios del cambio para ese actor.

Qué pierde: principales pérdidas ocasionadas por el cambio para ese actor.

Nivel actual y deseado de apoyo, de acuerdo a lo detallado en la tabla correspondiente**.

***Perfil** (Gonçalves, V., & Campos, C. (2016). HCMBOK - Gestión del Cambio Organizacional. El factor Humano en el Liderazgo de Proyectos. Rio de Janeiro: HUCMI.

Decisor	Son los que toman las decisiones del proyecto. Su participación y compromiso es fundamental para el éxito de los cambios propuestos.
Influenciador directo	No tiene el poder para decidir, pero influencia directamente el rumbo y el ánimo del proyecto.
Influenciador indirecto	No tiene el poder para decidir, pero trabajando entre bastidores puede influir en el proyecto. Es un formador de opinión y, si tiene un perfil persuasivo, puede tener un gran peso en el nivel de compromiso de otros stakeholders.
Espectador	Sentirá el cambio, podrá sabotearlo, pero, solo no tiene el poder de alterar el resultado del proyecto. Un número importante de espectadores antagonistas puede ser un alerta para el proyecto.

****Apoyo** (Gonçalves, V., & Campos, C. (2016). HCMBOK - Gestión del Cambio Organizacional. El factor Humano en el Liderazgo de Proyectos. Rio de Janeiro: HUCMI.

Vendedor	Apoya y vende el proyecto naturalmente, se siente orgulloso de participar.
Soporte	Apoyará desde que entienda claramente el propósito.
Inestable	Falta de posicionamiento entre apoyar o resistirse al cambio.
Probable resistente	Es el inestable que, basado en su histórico anterior, estilo personal o impacto del cambio, permite concluir que probablemente se resistirá al cambio.
Saboteador abierto	No esconde su insatisfacción y no consigue contener su ímpetu de resistirse abiertamente al cambio.
Saboteador oculto	Es aquel que parece apoyar, pero por detrás se resiste.



Impactos

1 La información de los impactos se ingresa luego del análisis y relevamiento (E02).

Para incluir un nuevo impacto en la tabla, hacemos clic en el botón “Agregar impacto”.

Registro de IMPACTOS							
Identificador	Trámite relacionado	UE	Área / Unidad / División	Capacidad impactada	Descripción	Nivel	Consecuencias

Se abre la siguiente pantalla donde cargamos la siguiente información sobre el impacto identificado:

Identificador: no se ingresa manualmente (es un valor generado automáticamente).

Registro de IMPACTO

Identificador	1001
Trámite relacionado	
UE	#N/A
Área/Unidad/División	#N/A
Capacidad impactada	
Descripción	
Nivel	
Consecuencias	
Momento del impacto	
Actores	
Observaciones	

GUARDAR

Trámite relacionado

UE y Área, Unidad o División: se cargan desde un menú desplegable a partir de la información ingresada en la pestaña “Información inicial”.

Capacidad impactada: ¿qué capacidad afecta el impacto (los procesos de trabajo, la cultura, el poder, las personas, etc.)?

Descripción breve del impacto.

Tipo de impacto: ¿en qué medida el impacto afecta a la organización (de forma positiva o negativa)?

Consecuencia: ¿cuáles son las consecuencias asociadas con el o los

impactos planteados que podrían afectar el éxito del proyecto?

Momento del impacto: describe (de manera aproximada) el momento del proceso de cambio en que se producirá el impacto.

Actores que son alcanzados por el impacto: se seleccionan de la lista desplegable, y puede seleccionarse más de un actor a la vez.

Tablero de actividades

Esta hoja del modelo permite tener una visión general de todas la actividades del proyecto (ejecutadas o no) y aplicar diferentes filtros que faciliten las reuniones de seguimiento con el equipo de GC de Agesic.

Para acceder al mismo hacemos clic en el botón “Tablero de actividades” en el menú principal superior

The screenshot shows the Microsoft Excel interface for the 'Modelo integrado_2019.xlsx' file. The 'agesic' application is open, and the 'Tablero de Actividades' tab is highlighted in red. The interface includes a ribbon with 'Revisar' and 'Herramientas de tabla' tabs. The main area contains a table for 'Unidades Ejecutoras' and a table for 'Equipo de proyecto' with columns for 'Rol', 'CONSULTORA', and 'AGESIC'.

Una vez en el tablero presionamos actualizar, para recuperar los últimos datos cargados en el modelo y después TABLERO GENERAL para ver todas las actividades

The screenshot shows the Microsoft Excel interface for the 'Modelo integrado_2019.xlsx' file. The 'agesic' application is open, and the 'TABLERO GENERAL' view is displayed. The 'Actualizar' button is highlighted in red. The interface includes a ribbon with 'Revisar' and 'Herramientas de tabla' tabs. The main area contains a table for 'TABLERO GENERAL' and a search bar for 'Buscar Actor'.

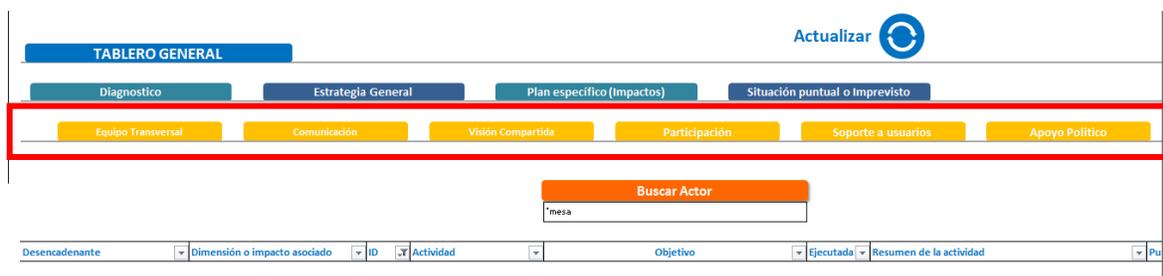
Luego podemos activar varios filtros según las actividades que necesitemos evaluar. Podemos filtrar por **etapa del proyecto**: Diagnóstico, Estrategia General, Plan Específico (Impactos).

También podemos ver las actividades que surgieron a partir de una “Situación Puntual o Imprevisto”



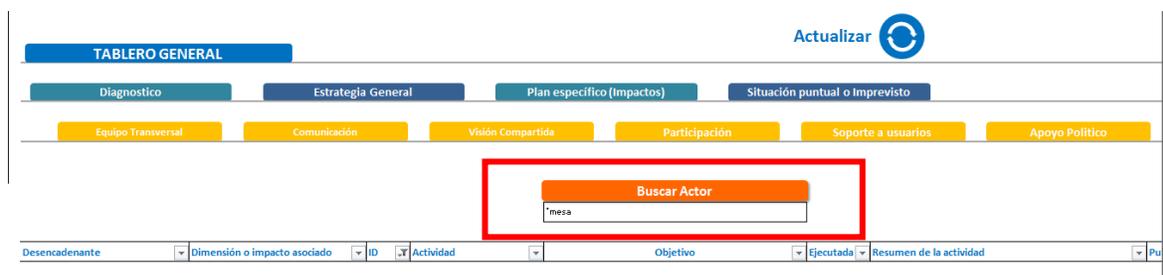
The screenshot shows the 'TABLERO GENERAL' interface. At the top right is an 'Actualizar' button with a refresh icon. Below it are four tabs: 'Diagnostico', 'Estrategia General', 'Plan específico (Impactos)', and 'Situación puntual o Imprevisto'. Under these tabs are six dimension filters: 'Equipo Transversal', 'Comunicación', 'Visión Compartida', 'Participación', 'Soporte a usuarios', and 'Apoyo Político'. Below the filters is a 'Buscar Actor' button and a search input field containing 'mesa'. At the bottom, a row of dropdown filters is highlighted with a red box, including 'Desencadenante', 'Dimensión o impacto asociado', 'ID', 'Actividad', 'Objetivo', 'Ejecutada', and 'Resumen de la actividad'.

Todos estos grupos de actividades se pueden filtrar por las seis **dimensiones de seguimiento** de GC definidas para el proyecto: Equipo Transversal, Comunicación, Visión Compartida, Participación, Soporte a Usuarios y Apoyo Político.



This screenshot is identical to the previous one, but the row of dimension filters (Equipo Transversal, Comunicación, Visión Compartida, Participación, Soporte a usuarios, Apoyo Político) is highlighted with a red box.

Filtrar por actor: Por último es posible ver todas las actividades en las que participa un actor, para eso escribimos el símbolo * y a continuación el nombre o parte del nombre del actor, luego presionamos el botón “Buscar actor”.



This screenshot is identical to the previous ones, but the 'Buscar Actor' button and its search input field (containing 'mesa') are highlighted with a red box.