

## Gestión del Cambio

### Modelo integrado de seguimiento de GC para proyectos de Gobierno Digital

#### Descripción

El presente documento describe el modelo integrado de seguimiento del proceso de cambio a ser utilizado en el marco de proyectos de gobierno digital. 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 Organismo:
  - Áreas/Unidades/Divisiones
  - Estrategia de comunicación
  - Estrategia de capacitación
- Actores
- Impactos
- Actividades

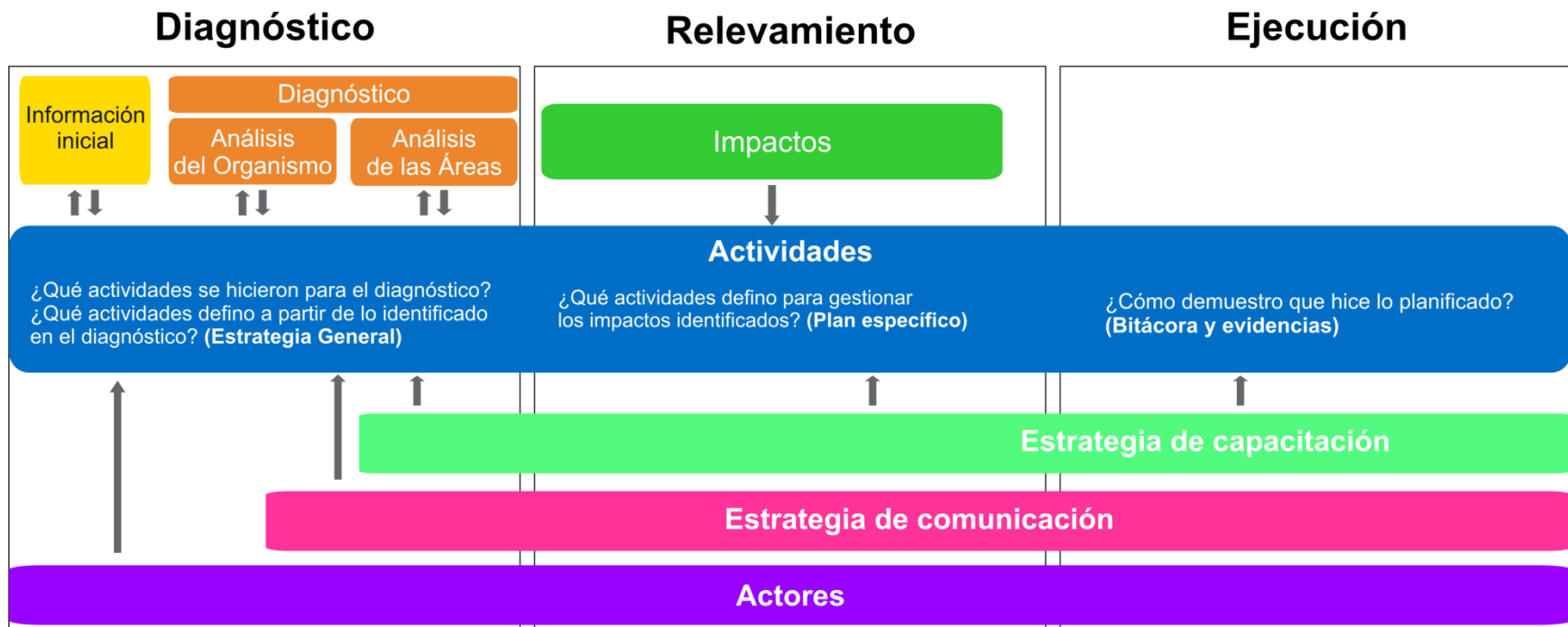
La sección “Información inicial” se indica el Organismo (Inciso/UE) y a las áreas sobre las que se trabajará, el equipo de proyecto (por parte del organismo, la consultora y AGESIC), y las diferentes líneas de trabajo. Desde esa misma sección se accede al diagnóstico que se realiza para cada área.

En la sección “Diagnóstico y estrategia del organismo” se describen el cambio propuesto, las capacidades organizacionales y la situación actual del organismo en relación al cambio propuesto. Adicionalmente, se analizan las seis dimensiones propuestas en el modelo para el seguimiento

del proceso de cambio, también a nivel del organismo. Desde esa misma sección se accede al diagnóstico que se realiza para cada Área 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.

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/UE con la que se va a trabajar.

agesic

Información inicial

Diagnóstico y estrategia

### Información INICIAL

Inciso

Ministerio de Educación y Cultura

Unidad Ejecutora

Dirección General de Registros

Áreas del organismos abarcadas por el proyecto

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

- 2** Se completa la lista las áreas del organismo con las que se va a trabajar.

agesic

Información inicial

Diagnóstico y estrategia

### Información INICIAL

Inciso

Ministerio de Educación y Cultura

Unidad Ejecutora

Dirección General de Registros

Áreas del organismos abarcadas por el proyecto

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

**3** Cuando se cuente con la información, se ingresan las líneas de trabajo (o productos).

Instituto		Equipo de proyecto			
Ministerio de Educación y Cultura		Rol	MEC	CONSULTORA	AGESIC
Unidad Ejecutora		Patrocinador			
Dirección General de Registros		Referente o PM			
Áreas del organismo abarcadas por el proyecto		Funcional			
1	Intelectuales	TI			
2	Autónomas	Gestión del cambio			
3	Procesos	Sostenibilidad			
4	Sistemas Electrónico	Legal			
5	Dirección General				
6	Interior				
7					
8					
9					
10					
11					
12					
Líneas de trabajo		Observaciones			
1	Re-solicitudes				
2	Agenda				
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

**4** Se ingresan los nombres de los integrantes de cada equipo (Organismo, Agesic, Consultora) en la celda correspondiente (una persona puede ocupar más de un rol). (El nombre del Organismo se carga automáticamente de acuerdo a la elección inicial.)

Rol	CONSULTORA	AGESIC
Sponsor		
Referente o PM		
Funcional		
TI		
Gestión del cambio		
Sostenibilidad		
Legal		
Observaciones		



## 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 organismo

**ÁREAS**

Estrategia de CAPACITACIÓN

Estrategia de COMUNICACIÓN

**1. DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO** (¿En qué consiste el cambio propuesto?)

1

**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 sus 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 organismo. 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

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

## Diagnóstico y Estrategia: Análisis de cada Área

### Diagnóstico y estrategia para el organismo

ÁREAS

Estrategia de CAPACITACIÓN

Estrategia de COMUNICACIÓN

**1. DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO** (¿En qué consiste el cambio propuesto?)

---

**2. CAPACIDADES ORGANIZACIONALES** (Identificar en qué medida las capacidades organizacionales actuales se adecuan al proceso de cambio. Las capacidades organizacionales a considerar son: infraestructura, habilidades de las personas, cultura y poder.)

En la pestaña Áreas, de la sección Diagnostico y Estrategia para el Organismo, para cada Área se carga información adicional haciendo clic en el símbolo + la derecha del nombre.

Se despliega la siguiente pantalla donde se puede cargar la siguiente información:

Área / Unidad / División	Cantidad de trámites
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
<b>Cantidad total de trámites</b>	<b>0</b>

Organigrama <sup>(1)</sup>

Unidades/Divisiones

DIMENSION DE SEGUIMIENTO	DESCRIPCIÓN	PUNTO	ESTRATEGIA (descripción)
EQUIPO de trabajo		3	Crear un equipo de trabajo designado y trabajado por el trabajador/a asignado de la UE.
COMUNICACIÓN del proyecto		0	El Impactador Directar para el cambio en el proceso y el resto de la UE como al proyecto.
VISIÓN compartida del cambio		0	El involucrar al Directar (o decir, el equipo de trabajo) y al resto de la UE (o decir, el equipo de trabajo) como un todo que incluye un "para qué" y los principios beneficiar para el organismo.
PARTICIPACIÓN de involucrados directos		0	El involucrar de los trámites (dejar y recibir finales) en participación en el tratamiento, validación y capacitación.
SOPORTE a usuarios		0	El mostrar de ayuda en el uso de funciones de conocimiento.
APOYO POLÍTICO		0	El contar con el apoyo de autoridades de la UE en la implementación.

Análisis de las dimensiones de seguimiento para el Área <sup>(2)</sup>

(1) Este organigrama sirve para representar las dependencias unidades/divisiones con las que se está trabajando, **no de toda el Área**.

(2) **Para cada dimensión** se debe describir la "Situación actual" del Área que surge a partir del diagnóstico, valorarla numéricamente y luego, comparando la "Situación actual" con el "Estado al que aspiramos llegar", se debe describir **la estrategia** para el Área (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.

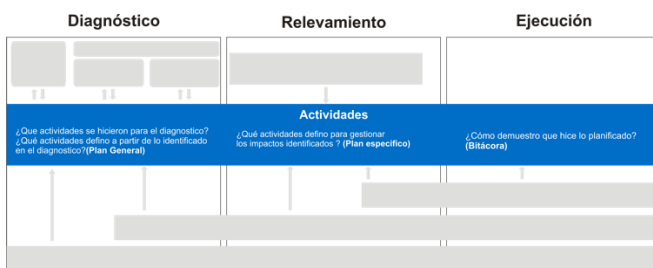
Posteriormente se detallan los mensajes centrales y actividades clave por etapa del proyecto.



## 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 cada actividad se debe cargar en la tabla la siguiente información:

**Fecha:** refiere a la fecha **planificada**. En el caso de tratarse de una actividad que **ya fue ejecutada**, se debe cargar la fecha en que la actividad fue ejecutada.

### Area

**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 un Área; 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.

**Contenido de la actividad:** mensaje central, en el caso de las actividades de comunicación.

**Medio/canal:** Actividad presencial, correo electrónico, intranet, etc.

### Responsable de la actividad

2

**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.

En la tabla cargamos los datos de la persona o grupo:

### 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.

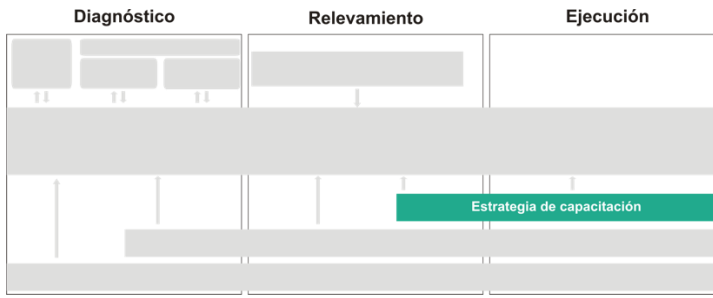
**Nivel actual y deseado de apoyo,** de acuerdo a lo detallado en la tabla correspondiente\*\*.

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

<b>Decisor</b>	Son los que toman las decisiones del proyecto. Su participación y compromiso es fundamental para el éxito de los cambios propuestos.
<b>Influenciador directo</b>	No tiene el poder para decidir, pero influencia directamente el rumbo y el ánimo del proyecto.
<b>Influenciador indirecto</b>	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.
<b>Espectador</b>	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).

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



## Impactos

1

La información de los impactos se ingresa luego del análisis y relevamiento.

En la tabla cargamos la siguiente información sobre el impacto identificado:

### **Línea de trabajo**

**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.