Modelo integrado de seguimiento de GC para proyectos de Gobierno Digital

El **Modelo** proporciona orientación y recursos para ayudar a gestionar los cambios a las personas que lideran y administran éstas iniciativas. Fue concebido como una guía de trabajo en la que se puede registrar y analizar las acciones requeridas en un proceso de cambio. Como tal, no sustituye la acción propia de la gestión a realizar, pero sí, sugiere pasos y aspectos a tener en cuenta.

Si bien en esta herramienta se presentan una serie de pasos, un proceso de cambio no siempre es lineal o predecible, por lo que los recursos son realmente una ayuda para pensar y analizar dicho cambio en lugar de un conjunto de instrucciones.

Este Modelo se basa en una metodología específica adoptada por la División de Gestión y Diseño del Cambio de Agesic, a partir de teorías y metodologías de referencia en la materia y establece los diferentes aspectos que se deberán considerar en todas las etapas de un proceso de cambio (preparación, transición y reforzamiento).

Ya sea que esté implementando una nueva tecnología o reestructurando una organización, deberá pensar en cada uno de estos aspectos.

Por tanto, el modelo de gestión del cambio cubre:

- **Caracterización de la organización y el cambio:** Aspectos clave a considerar - ¿Qué cambia? ¿Por qué es necesario el cambio?¿Cuál es la situación actual del organismo? ¿Qué predisposición a cambiar existe?
- **Gestión de Impactos organizacionales:** ¿Cómo la organización se verá afectada en sus procesos de trabajo, estructura, cultura, poder, etc.? ¿Qué acciones son necesarias para gestionar las mismas?
- **Gestión de interesados:** ¿Cómo se verán afectadas?,¿Cuáles son sus necesidades?, ¿Qué se hará para involucrarlos y asegurar su participación?. Las personas experimentan el cambio de diferentes maneras y muchos necesitarán ayuda durante la transición.
- **Estrategia de comunicación:** Pensar en lo que hay que decir, a quién, cuándo y cómo ayudará a gestionar el cambio. ¿Toda la organización entiende lo que está sucediendo y por qué? ¿Qué necesitan saber las personas?
- **Estrategia de capacitación:** ¿Las personas cuentan con las competencias,

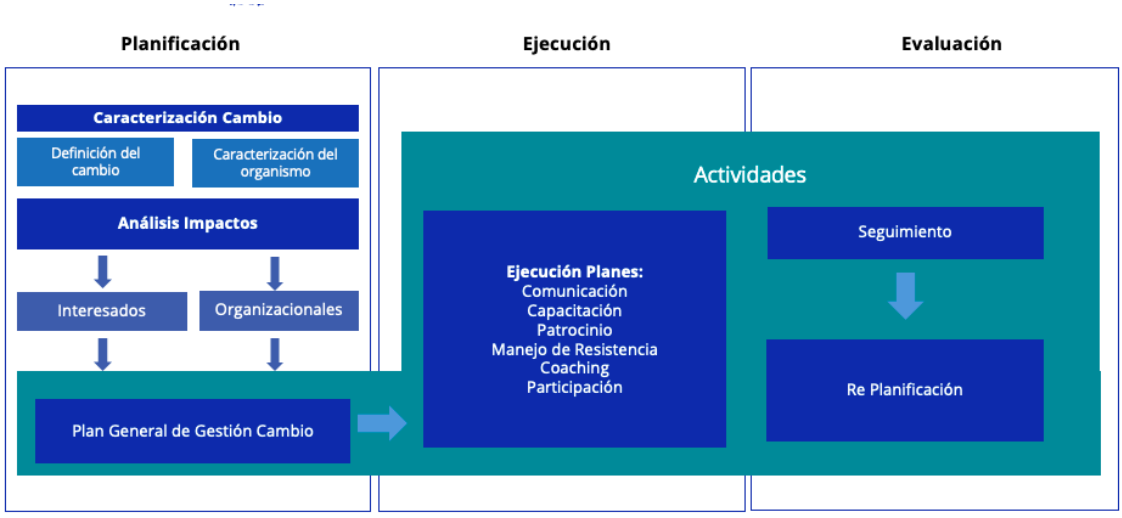
conocimientos y habilidades necesarias para transitar el proceso de cambio de forma efectiva? ¿Se requiere capacitación para abordar una brecha de competencias, conocimientos y habilidades?

- **Planes de Gestión del Cambio (Master Plan):** Es un Plan de Gestión del Cambio consolidado y único que dependiendo del impacto del proyecto, incluye las actividades de los planes de: Participación, Patrocinio, *Coaching*, Manejo de la Resistencias, Comunicación, Capacitación y Gestión de Impactos organizacionales. Este plan debe estar alineado con el Plan de Gestión de Proyectos.
- **Seguimiento de la gestión:** Durante la ejecución de las actividades en el proceso de cambio, se requiere realizar un seguimiento del cumplimiento de las mismas, que permita evaluar los resultados logrados y realizar ajustes a los planes de trabajo.

Esquema general

El modelo se organiza en secciones, el detalle de cómo se completa cada una de ellas se describe en secciones subsiguientes de este documento.

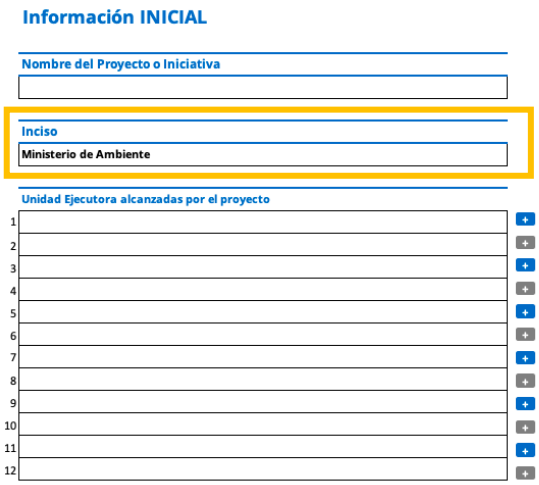
- Información inicial
- Definición del cambio
- Caracterización de la organización
- Interesados
- Impactos organizacionales
- Actividades
- Planes de GC



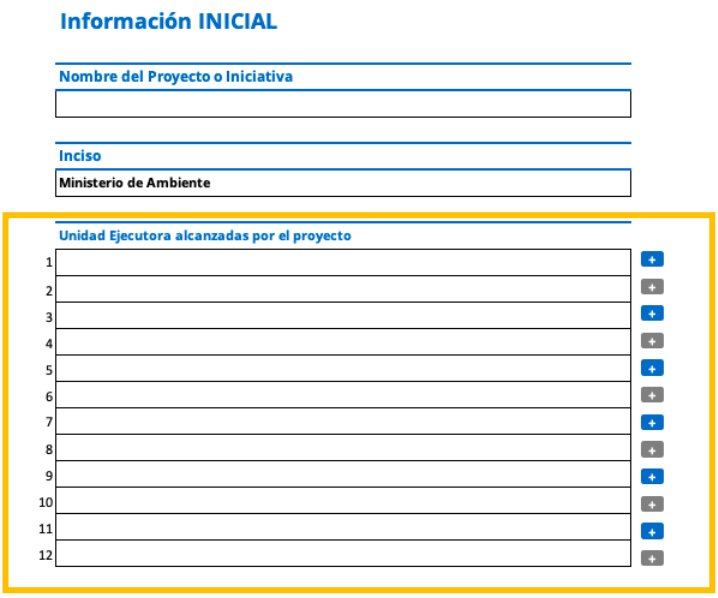
En este instructivo encontrará información pre cargada a modo explicativo con el fin de abordar los diferentes campos de forma más detallada.

Información inicial

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

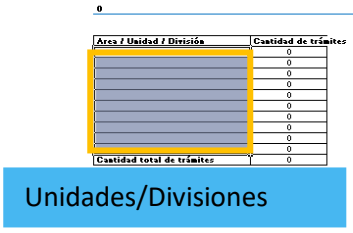


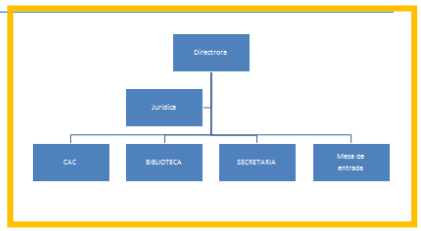
2 Se completa la lista de las UE (Unidades Ejecutoras) del organismo con las que se va a trabajar.



Para cada UE se puede cargar información adicional haciendo clic en el símbolo + a la derecha del nombre.

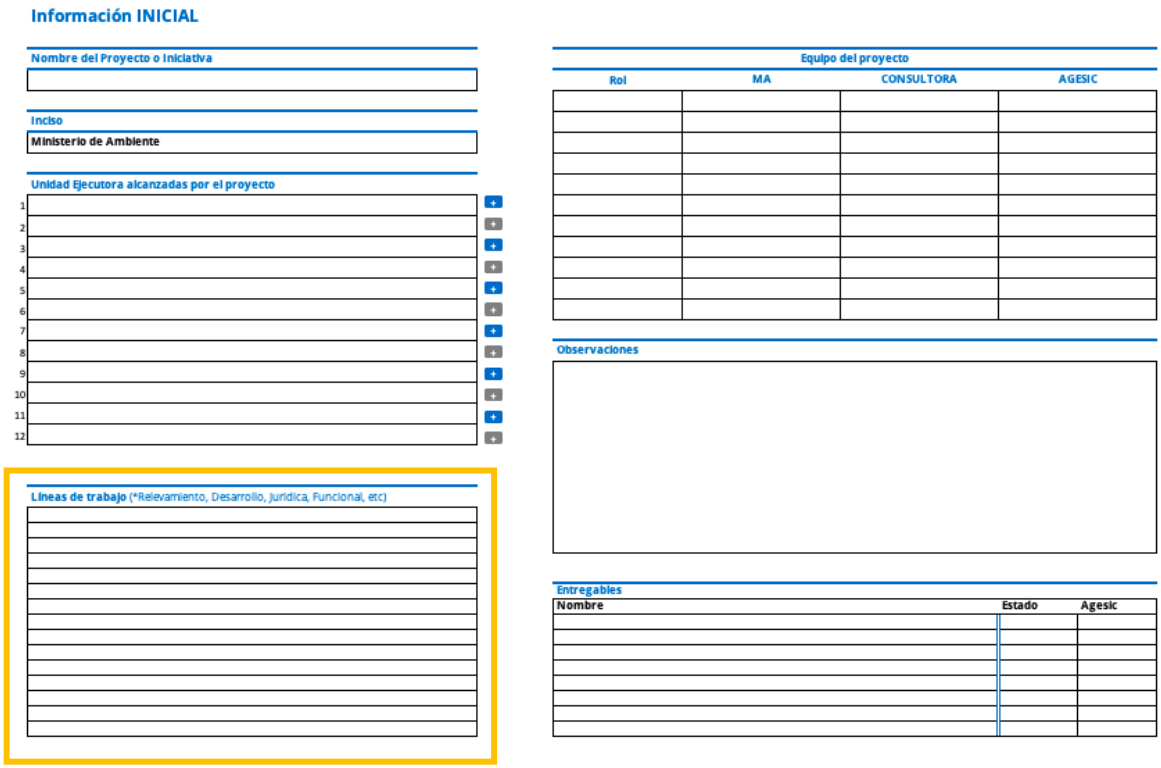
Se despliega la una nueva pantalla donde se puede cargar la siguiente información:





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

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



4 Se ingresan el rol que toma en el proyecto y los nombres de los integrantes de cada equipo (Organismo, consultora Agesic, y <si corresponde>) en la celda específica para cada uno de ellos (una persona puede ocupar más de un rol) recordar que el nombre del Organismo se carga automáticamente de acuerdo a la elección inicial.

Información INICIAL

Nombre del Proyecto o Iniciativa

Inciso

Ministerio de Ambiente

Unidad Ejecutora alcanzadas por el proyecto

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	

Equipo del proyecto

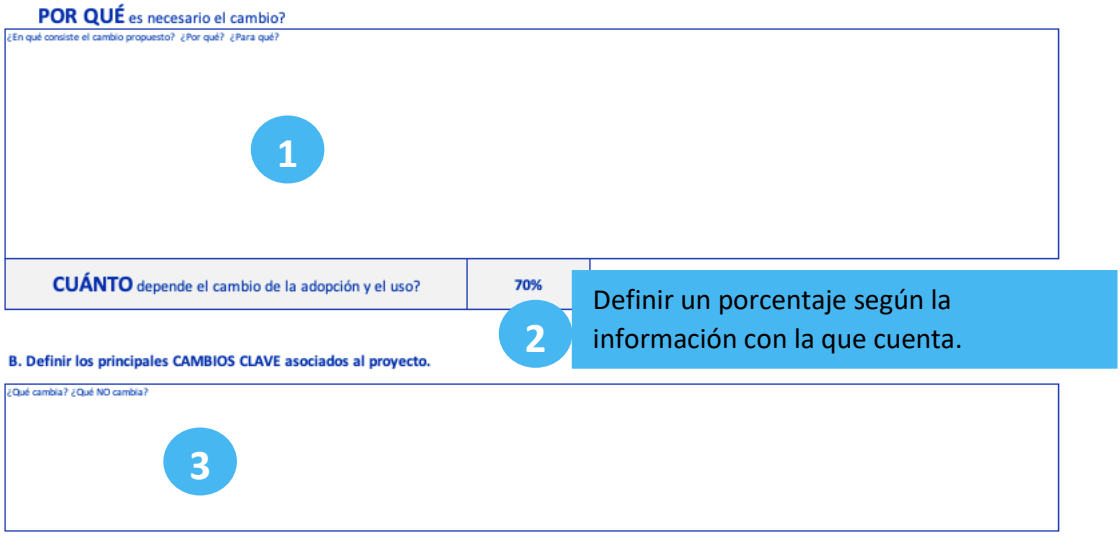
Rol	MA	CONSULTORA	AGESIC

Observaciones

Definición del cambio

En primer lugar se realiza la definición de la naturaleza del cambio. Para ello se solicitan las principales conclusiones del diagnóstico en tres puntos principales estratégicos:

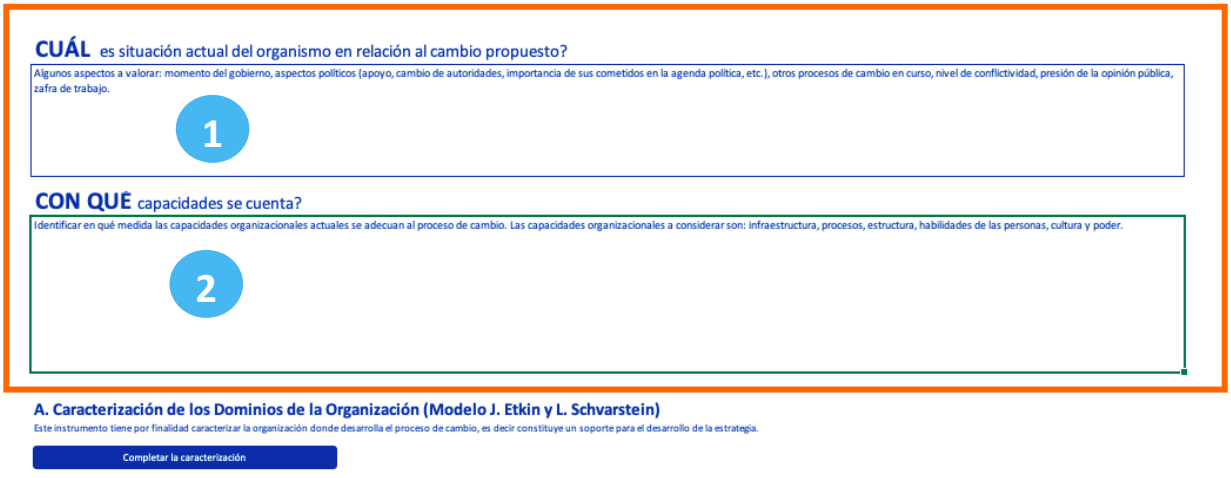
1. **¿POR QUÉ es necesario el cambio?** ¿En qué consiste el cambio propuesto? ¿Por qué? Y ¿Para qué?
2. **¿CUÁNTO depende el cambio de la adopción y el uso?** (por parte de los usuarios)
3. **Definir los principales CAMBIOS CLAVE asociados al proyecto.** ¿Qué cambia? ¿Qué NO cambia?



Caracterización

1.Situación actual del organismo en relación al cambio propuesto. (aspectos políticos, otros procesos de cambio en curso, etc).

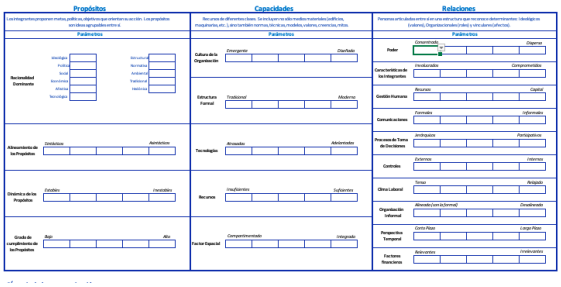
2. ¿En qué medida las capacidades organizacionales actuales se adecuan al proceso de cambio? (Las capacidades organizacionales a considerar son: infraestructura, procesos, estructura, habilidades de las personas, cultura y poder).



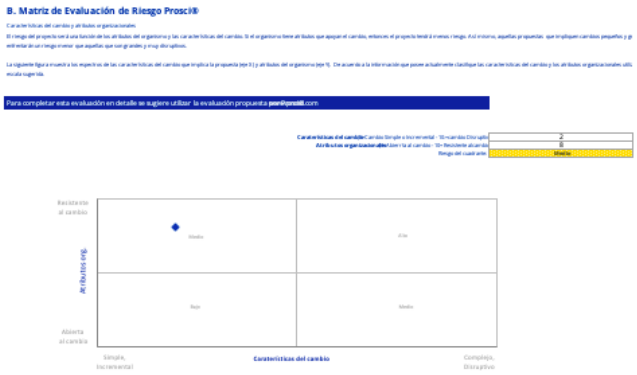
Luego podrá complementar el análisis con las siguientes herramientas de caracterización que se completarán de acuerdo a la información recabada previamente en la etapa de diagnóstico. (Es recomendable que el uso de estas herramientas se haga en conjunto con el equipo del organismo.)

Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo. *"Identidad de las organizaciones"*. Editorial Paidós. Buenos Aires. 2011.

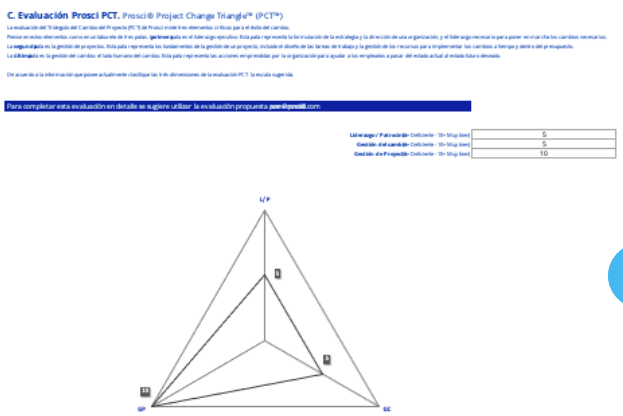
a. *"Caracterización de los Dominios de la Organización"* (Etkin, J. R., & Schvarstein, L. (1994).
b. "Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio". Paidós. Buenos Aires.
c. Matriz de Evaluación de Riesgo PROSCI https://www.prosci.com/
d. Evaluación PCT (*Prosci Change Triangle*) https://www.prosci.com/



A



B



C

Interesados

1

Esta sección tiene como objetivo enumerar las partes interesadas clave que se verán afectadas por los cambios que deben respaldar y adherirse a los nuevos procesos.

Los **interesados** (o "*stakeholders"*) de un proyecto son aquellos que, en forma directa o indirectamente, son influenciados o ejercen influencia sobre el proyecto.

En la tabla se cargan los datos de la persona o grupo interesado:

- **UE (Unidad Ejecutora)**
- **Unidad o División** 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). En el caso de no ingresar la información necesaria allí , la lista desplegable no permitirá el ingreso de otros datos.
- **Nombre** (de la persona o grupo). Cuando se trate de un grupo, indicar la **cantidad de actores** que lo integran.
- **Perfil*:** de acuerdo a lo detallado en la tabla correspondiente.
- **Ganancia/Beneficio**: principales beneficios del cambio para ese actor.
- **Qué pierdePérdida**: principales pérdidas ocasionadas por el cambio para ese actor.
- **Nivel de impacto**: Basado en la información que posee actualmente, seleccione de la lista desplegable el nivel de impacto que el cambio va a tener sobre esta persona o grupo.
- **Nivel de Influencia**: Basado en la información que posee actualmente, seleccione de la lista desplegable el nivel influencia que el interesado tiene sobre el éxito del proyecto.

Los perfiles que se pueden desplegar son:

***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 quienes 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 tras 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 pude ser un alerta para el proyecto.

2 Matriz de impacto - influencia.

Tablero de interesados

Enumere las partes interesadas clave que se verán afectadas por los cambios y que deben respaldar y adherirse a los nuevos procesos.

Los **interesados** (o stakeholders) de un proyecto son aquellos que, en forma directa o indirectamente, son influenciados o ejercen influencia sobre el proyecto.

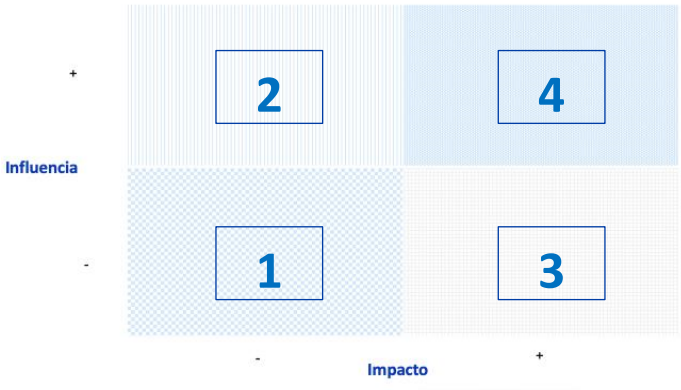
Matriz de IMPACTO vs INFLUENCIA

	Nombre (grupo o individuo)	Unidad Ejecutora	Área/Unidad/División	Cantidad de Personas	Perfil*	
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Una vez identificados y priorizados los interesados teniendo en cuenta el impacto del cambio en ellos y la influencia de ellos en el mismo, se ubicarán en un gráfico de coordenadas o matriz de posicionamiento, en la que se representa:

Eje **vertical**: Corresponde a la influencia en el cambio.

Eje **horizontal**: Corresponde al impacto del cambio.



La ubicación de los datos de cada cuadrante nos aporta elementos para el análisis y la definición de diferentes estrategias, considerando las siguientes características:

Cuadrante 1 - **Sensibilizar**: Aquí se sitúan todos aquellos interesados que ligeramente son afectados por el cambio y que ejercen poca posición de poder o decisión respecto a él.

Cuadrante 2 – **Solicitar apoyo**: incluye a todos aquellos que, a pesar de no verse plenamente afectados por el cambio, sí que tienen capacidad para influir en él.

Cuadrante 3. - **Involucrar**: las personas que se encuentran en este estado, son aquellas que se ven altamente afectadas por el cambio, pero tienen poca capacidad de decisión o influencia sobre él.

Cuadrante 4 - **Comprometer**: El cuadrante 4 es un área prioritaria para la gestión del cambio,que abarca a todos aquellos que son plenamente afectados por el proyecto tecnológico y que además tienen la capacidad de decisión u operación necesaria para influir contundentemente en su evolución.

El tratamiento y las iniciativas que se tomen sobre este cuarto cuadrante van a ser decisivas, ya que éste enmarca al colectivo que impulsará al resto, y por tanto es necesario que sean los interesados, que estén más implicados y concientizados con la necesidad de la puesta en marcha del proyecto.

Impactos organizacionales

En Gestión del Cambio se considera un impacto organizacional específico al efecto concreto que el proyecto de cambio podría llegar a tener en dinámica de trabajo de la organización.

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

- **Área / Unidad o División:** se cargan desde un menú desplegable con la información previamente 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** se ingresará una breve descripción del impacto.
- **Momento del impacto**: describe (de manera aproximada) el momento del proceso de cambio en que se producirá el impacto.
- **Tipo de impacto**:
  - ¿En qué medida el impacto afecta a la organización (de forma positiva o negativa)?
  - ¿ Cuándo sucederá (de forma inmediata o futura)?
  - ¿Cuál es la certeza de que ocurrirá (cierto o dudoso)?
- **Consecuencia:** ¿cuáles son las consecuencias asociadas con el o los impactos planteados que pueden afectar el éxito del proyecto?
- **Interesados** incluye todos los actores que son alcanzados por el impacto.

Actividades – Plan de Gestión del Cambio

1 En esta sección se ingresan los **Planes de GC** (Ruta del Patrocinador, *Coaching*, Capacitación, Comunicación, Manejo de las resistencias y Participación) y **TODAS** las actividades de Gestión del Cambio planificadas y ejecutadas o no,que se realizan en el marco del proyecto.

Para cada actividad es necesario 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 realizada.
- **UE Unidad ejecutora**
- **Área/Unidad/División** Este campo consta de una lista desplegable que toma los datos de "información de la Unidad Ejecutora" (Información Inicial/ Unidades Ejecutoras/ y ahí seleccionan la UE). En el caso de no ingresar la información necesaria allí, la lista desplegable no permitirá el ingreso de otros datos **Tipo de actividad:** indica si se trata de una actividad referente a comunicación, capacitación, gestión de personas, gestión de la organización, del trabajo u otra.
- **Nombre de la actividad** Se deberá indicar el nombre de la actividad
- **Plan específico**: si corresponde, indicar el plan específico que corresponde esta actividad en cuestión (Capacitación, Comunicación, *Coaching*, Ruta del Patrocinador, Manejo de la Resistencia o Participación. La actividad puede tambien no estar incluída en ningun plan ya que responde a un imprevisto, en ese caso, se elegirá la opción correspondiente para dicho fin.
- **Objetivo específico**: 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.
- **Interesados**: Se refiere a cuáles son los actores que son alcanzados por esta actividad.
- **Descripción de la actividad**: Es el mensaje central, en el caso de las actividades de comunicación.
- **Responsable: corresponde a quien es responsable** de ejecutar la actividad

2 **Luego de ejecutada** la actividad, se puede registrar en 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 que corresponde a la actividad.

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

Se incluye en esta sección apratados referentes a la estrategia de comunicación y capacitación.

Estrategia de comunicación

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