

# Comunidad PMO's del Estado Gestión del Cambio para iniciativas de Gobierno Digital

Equipo de Gestión y Diseño del Cambio



Uruguay **Presidencia**

<>agesic

# Agenda

- Definiciones básicas de Gestión del Cambio
- Vínculos con la Planificación y Ejecución de Proyectos
- Consejos prácticos para una oficina de Gestión del Cambio (CMO)

75 %

**Harvard  
Business  
Review**

70 %

**McKinsey  
& Company**

60-75 %

**Deloitte.**

80 %

**IBM**

# ¿Por qué fallan los procesos de cambio?

- Por falta de entendimiento y compromiso
- Cronograma y costos subestimados
- Los esfuerzos aumentan después del cambio
- Los cambios no brindan los beneficios esperados
- Falta de liderazgo para el cambio
- Incapacidad de lograr apoyo para sostener el cambio en el tiempo.
- Falta de convicción de que el cambio es necesario.
- Temor a lo desconocido.
- Temor a la inadaptación y al fracaso.
- Perturbación de las prácticas, hábitos y relaciones.

# Principales desafíos

**Entendimiento**

**Compromiso**

**Conocimiento**

**Habilidad**

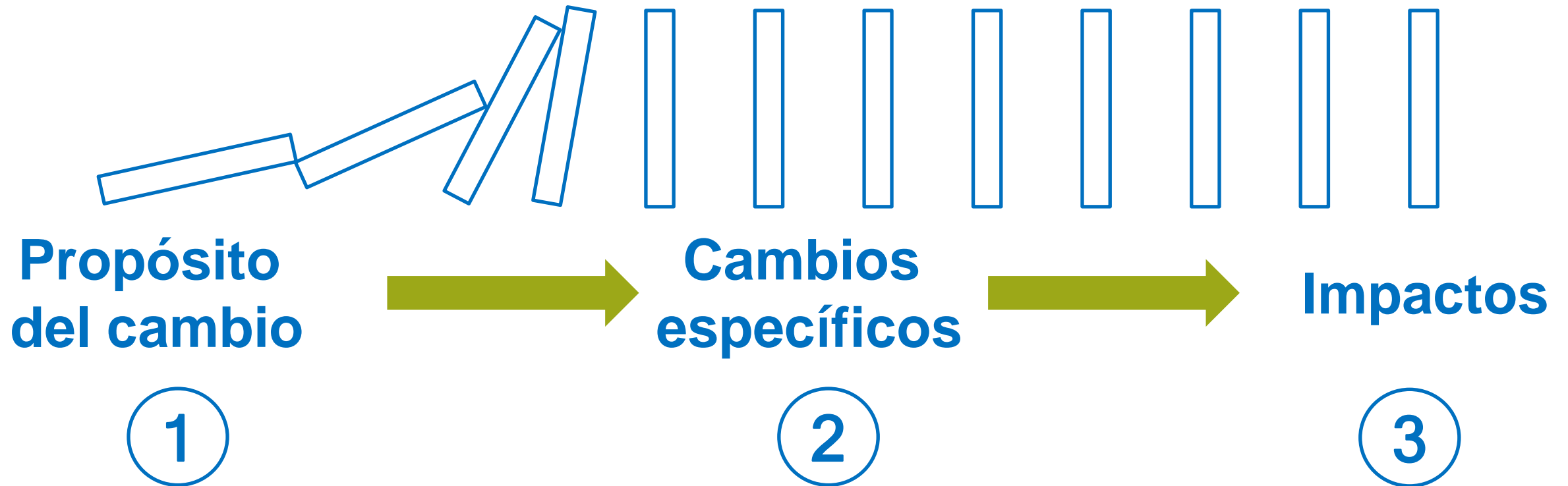
**Apoyo**

Los **proyectos** generan cambios

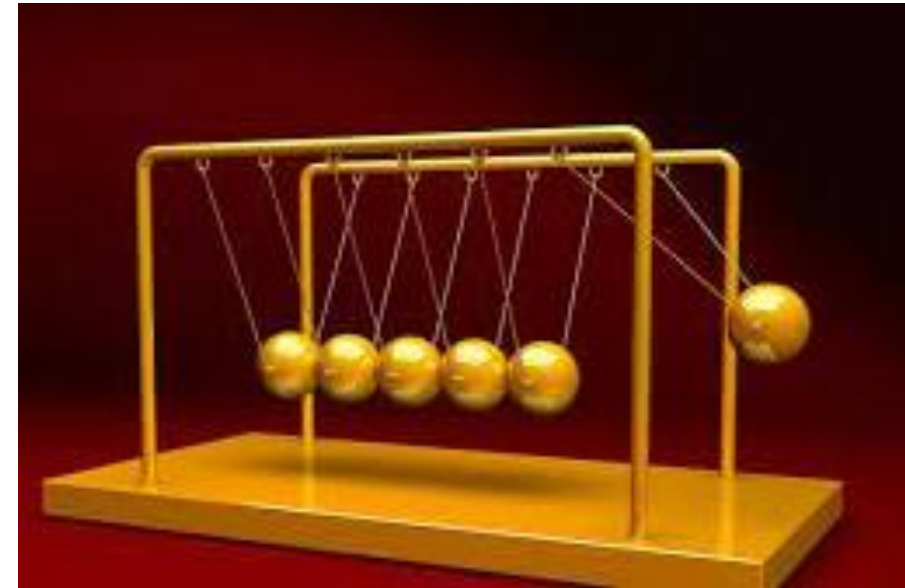
Los **cambios** deben ser gestionados como proyectos



# Los proyectos generan cambios e impactos

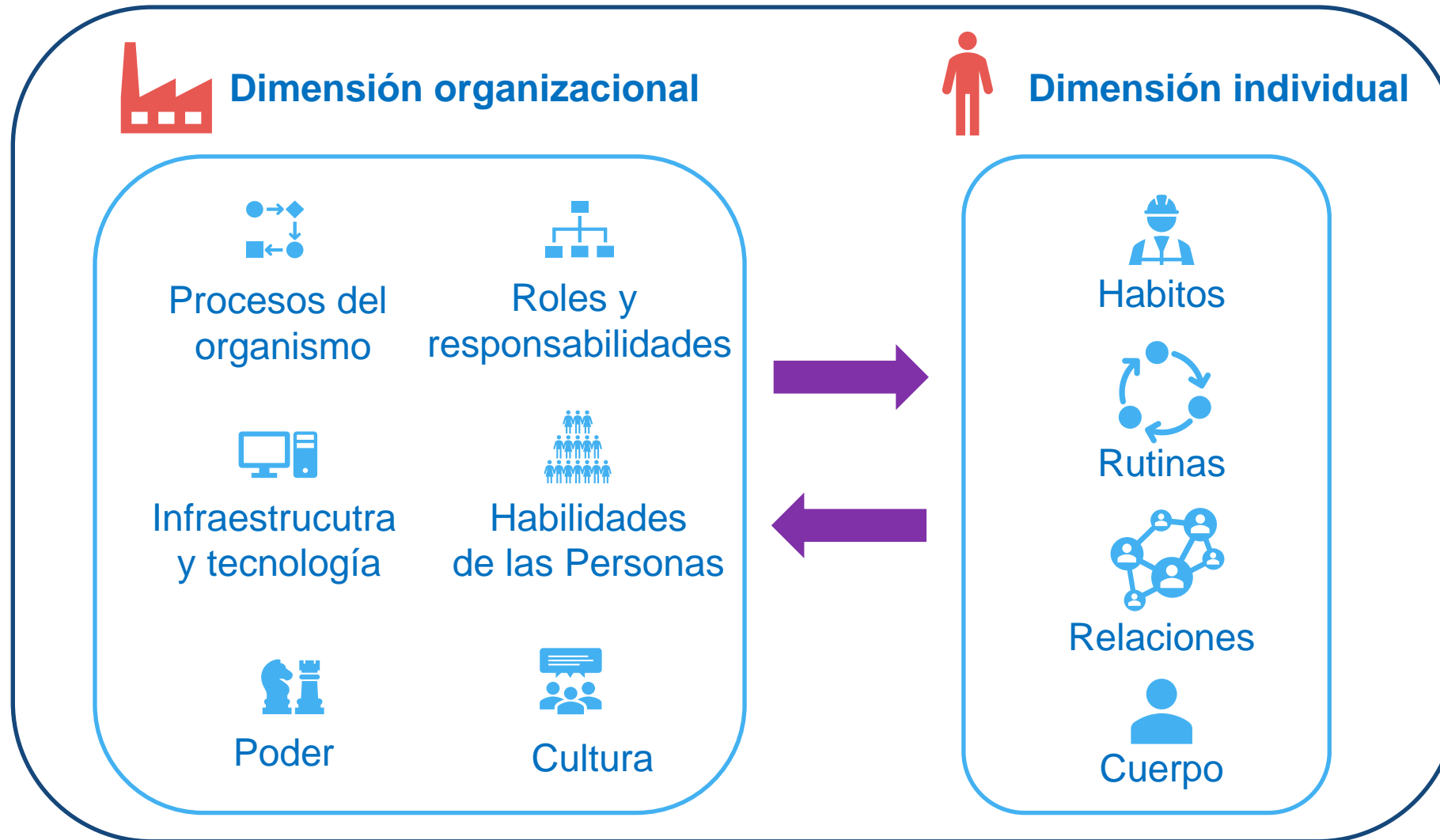


## Y los impactos generan resistencias






# Impactos e Impactados



¿Cómo gestionamos los impactos y sus resistencias?

# La fórmula del Cambio de David Ulrich

$$\begin{array}{ccc} Q & * & A \\ \text{(Calidad)} & & \text{(Apropiación)} \end{array}$$


$$\begin{array}{ccccc} \text{E. C.} & = & \text{CST} & * & \text{C} \\ \text{(Éxito del Cambio)} & & \text{(Calidad de la solución} & & \text{(Compromiso)} \\ & & \text{técnica)} & & \end{array}$$

# ¿Alcanza con tener una solución técnica de calidad y contar con el compromiso?



\*



Adecuación Organizacional

# La fórmula del Cambio de David Ulrich

$$Q * A$$

(Calidad) (Apropiación)



$$E. C. = CST * C$$

(Éxito del Cambio) (Calidad de la solución técnica) (Compromiso)



$$E. C. = CST * CO * C$$

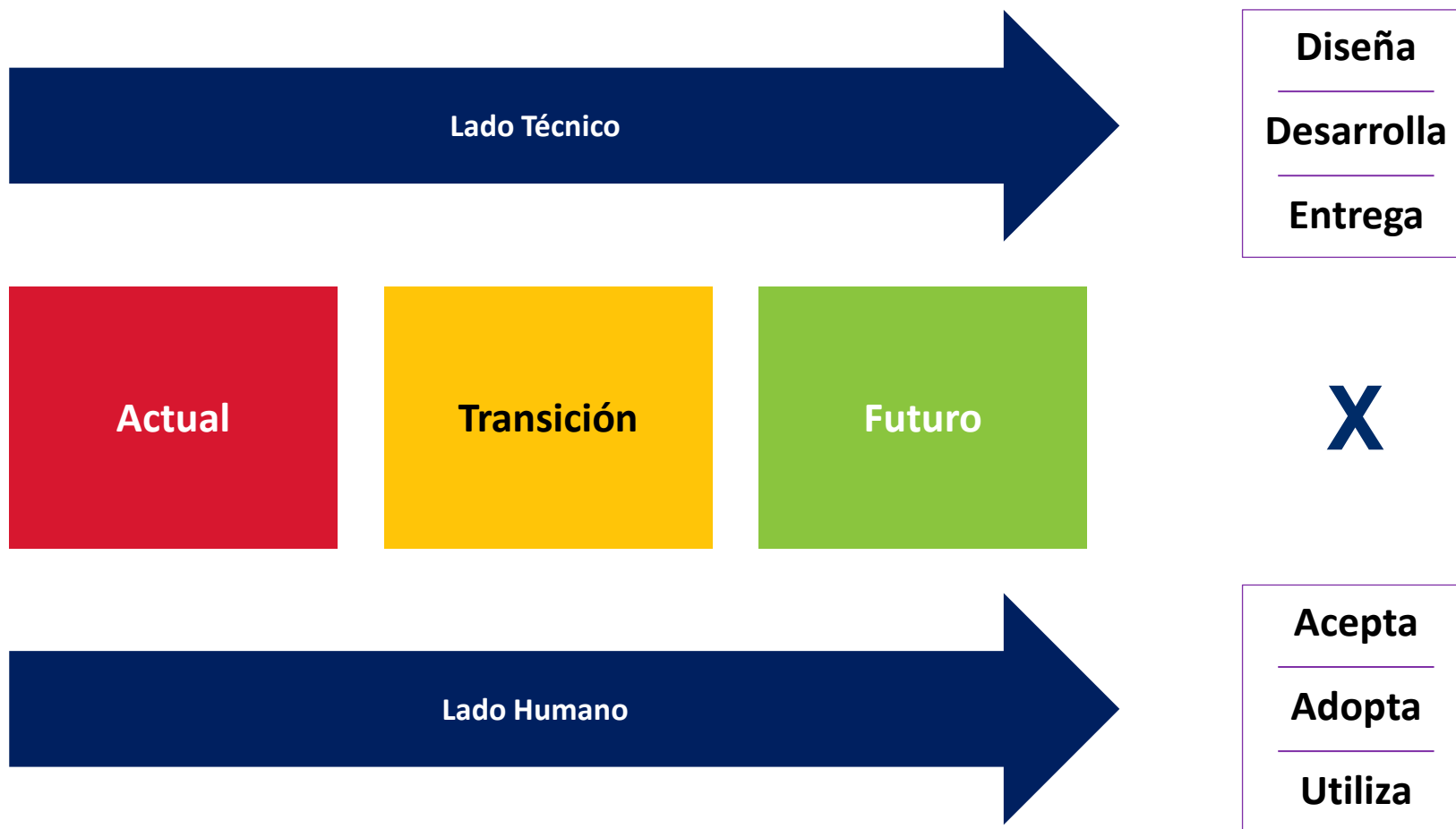
(Éxito del Cambio) (Calidad de la solución técnica) (Capacidades Organizativas) (Compromiso)

# La fórmula del Cambio

Reformulación a partir de la formula propuesta por David Ulrich



# El cambio para ser exitoso necesita tanto el lado técnico como el lado humano (organizacional)



# Gestión del Cambio

## *¿Qué es?*

Es una especialidad sobre los procesos de transformación de las organizaciones que permite, a través de la aplicación de teorías, herramientas y técnicas, gestionar la transición hacia una nueva realidad para lograr los resultados esperados.

*Desarrollar un cambio con éxito requiere conjugar dos aspectos:*

Generación  
de  
capacidades

Generar capacidad  
organizacional para que el cambio  
sea posible y sostenible

Gestión de  
interesados

Ayudar a las personas a  
superar las resistencias  
naturales al cambio

## *¿Cómo?*

Gestión de Procesos

Diseño de Estructuras

Participación

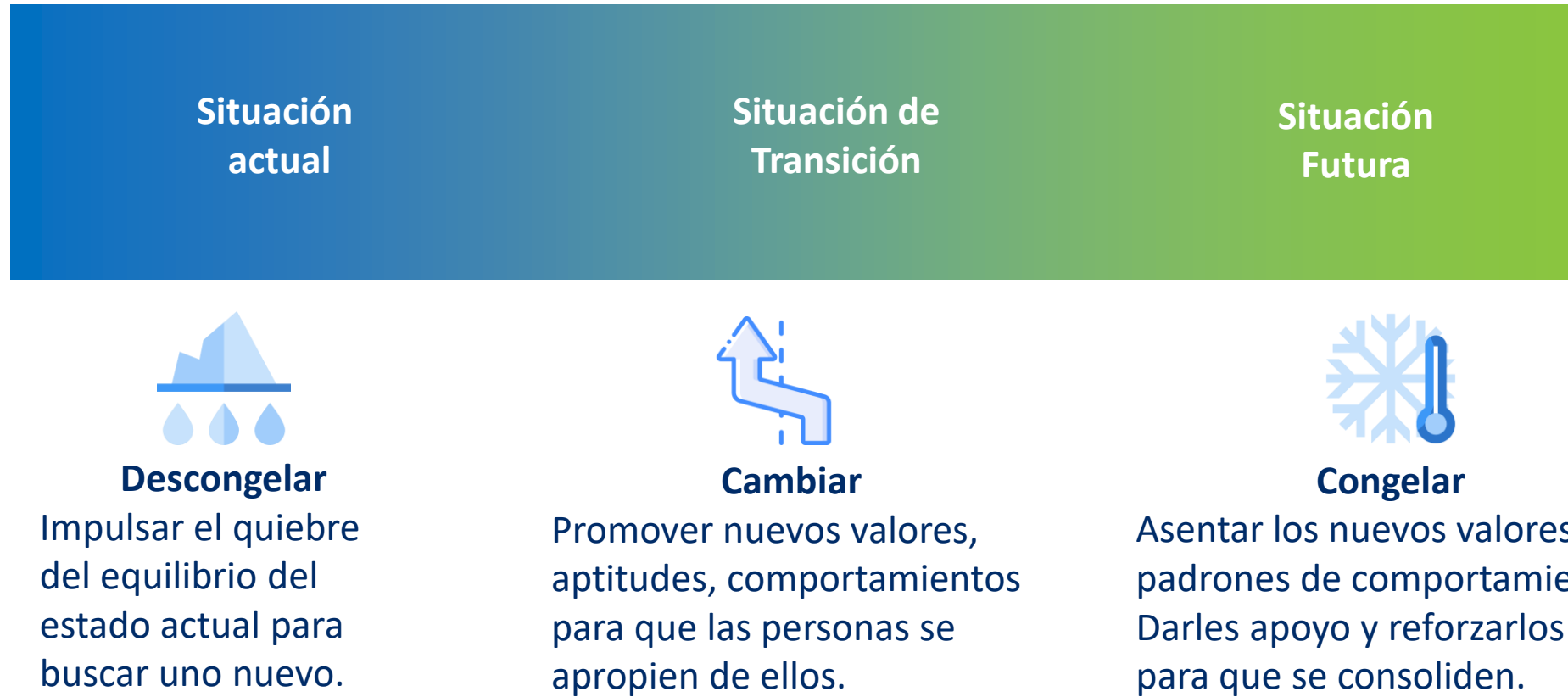
Comunicación

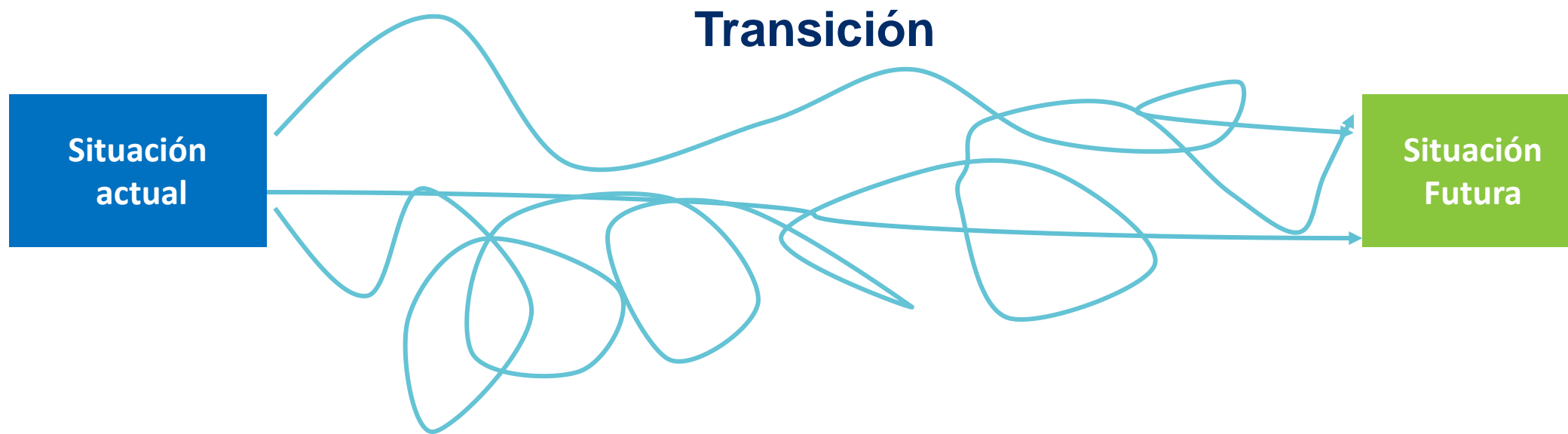
Capacitación

Gestión de Equipos



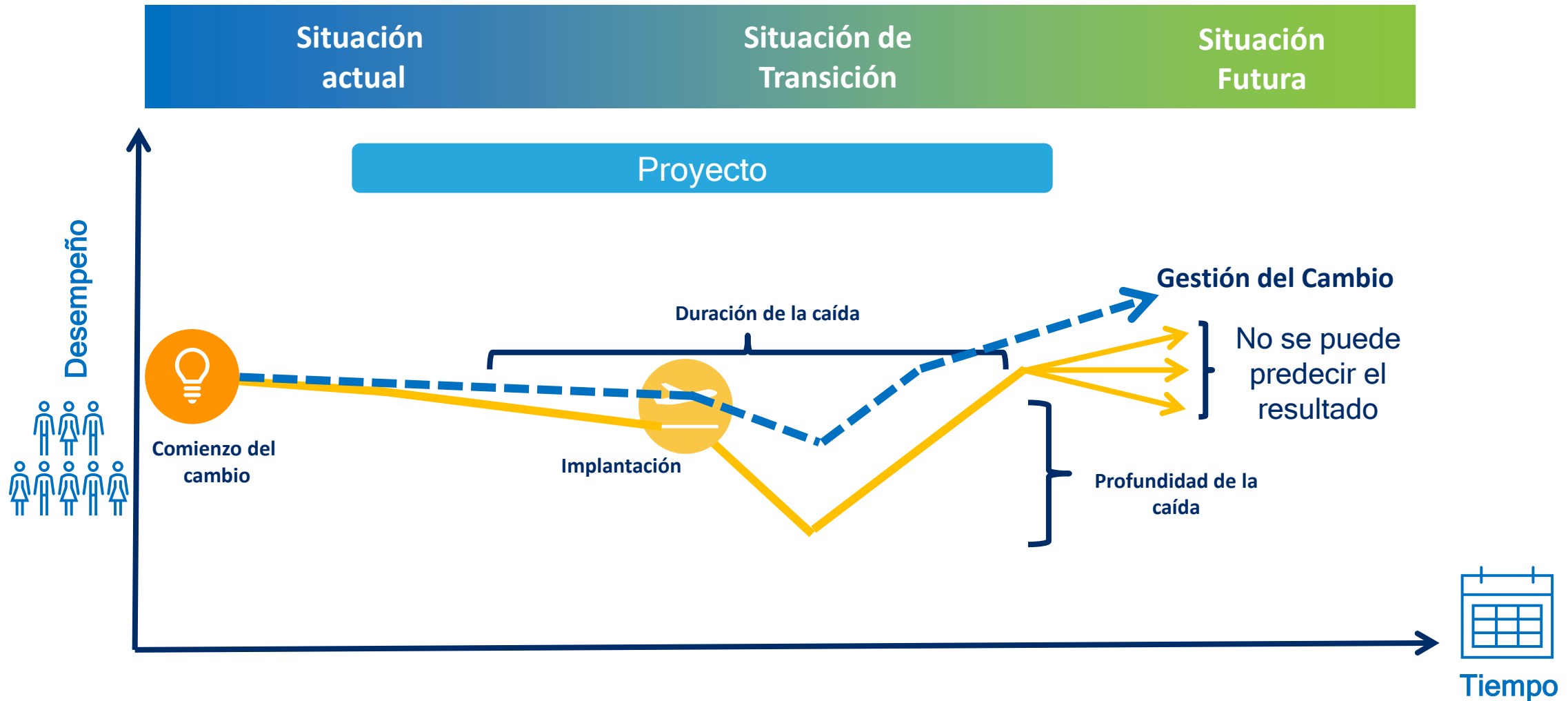
# EL Proceso de cambio



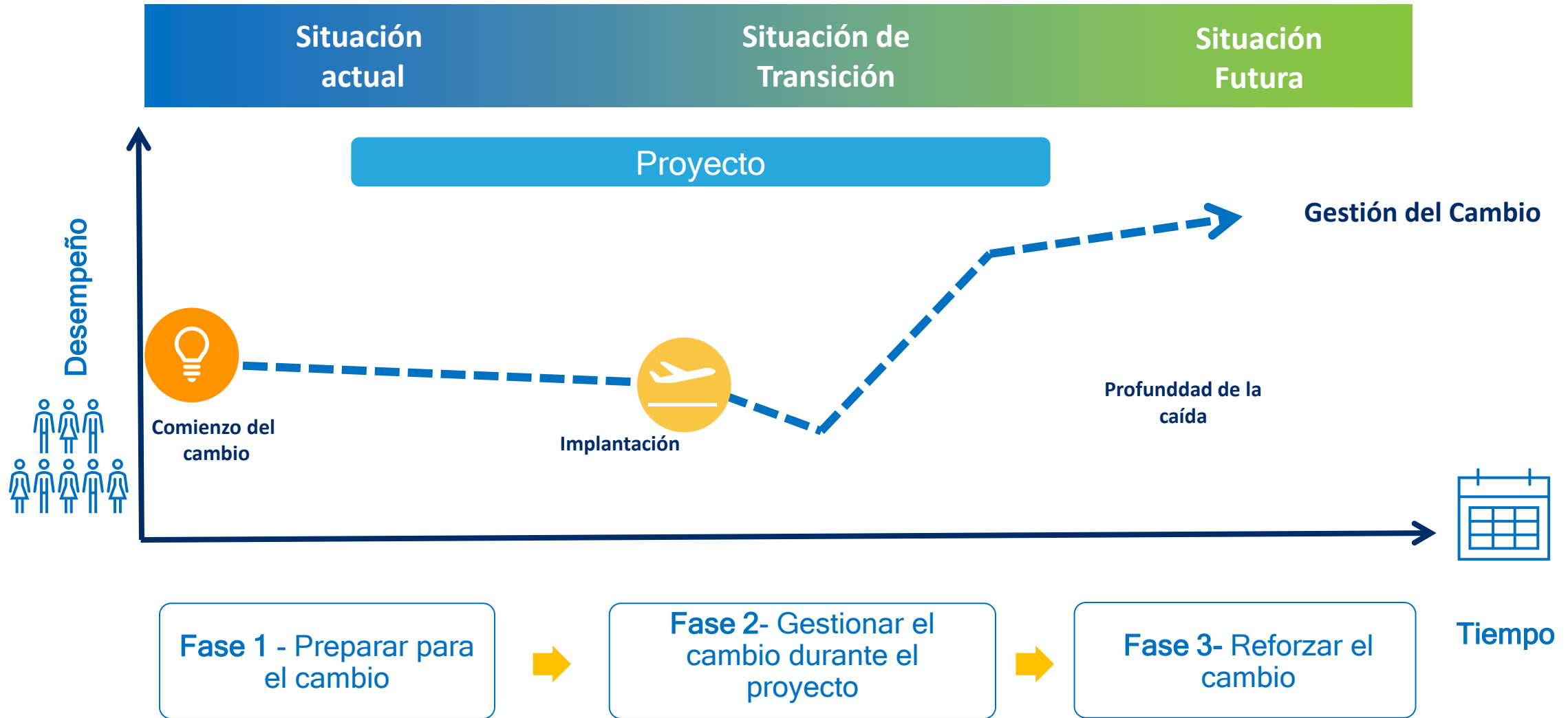


La **gestión del cambio** se encarga del manejo de esta transición

# El proceso del cambio

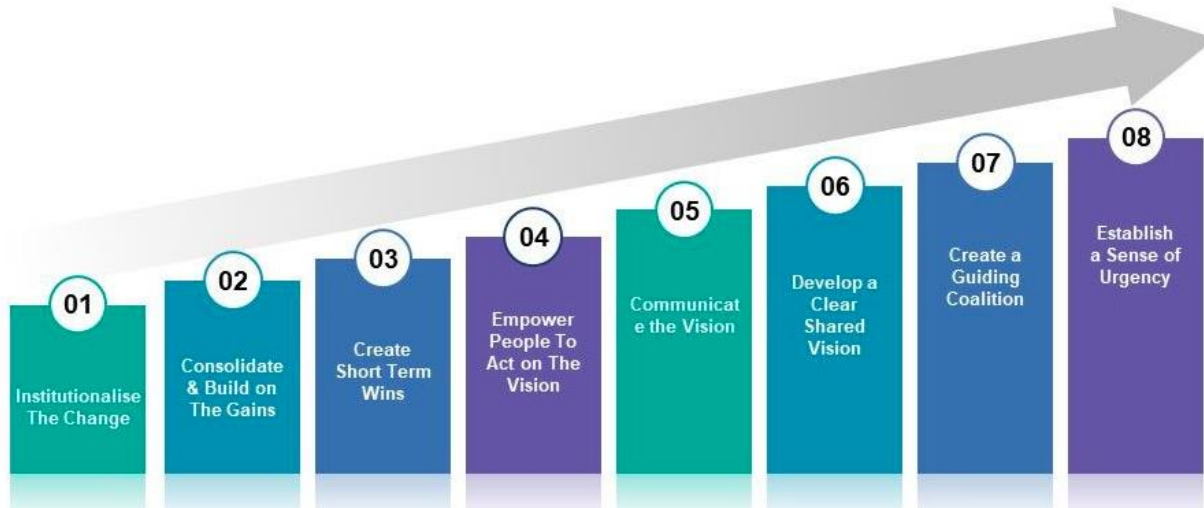


# El proceso del cambio



# Algunas Metodologías

## Kotter - 8 PASOS

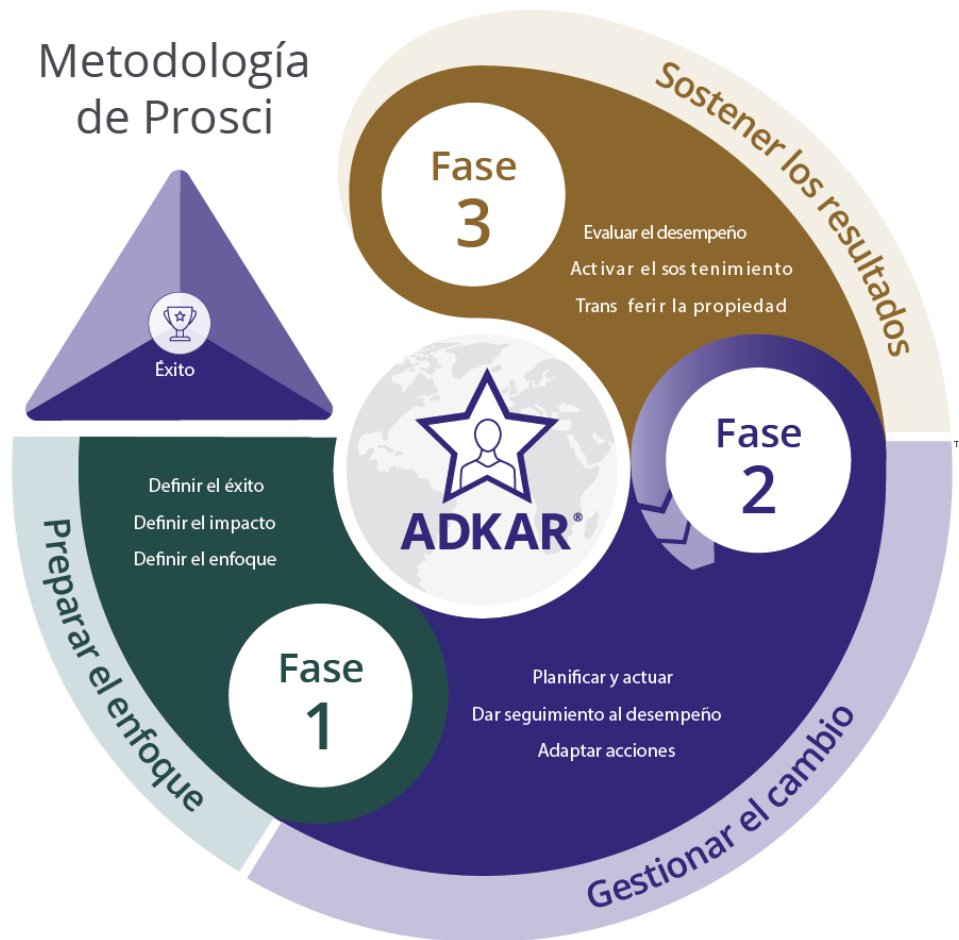


**Prosci**<sup>®</sup>  
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

**HUCMI**  
Human Change  
Management Institute



## Metodología de Prosci



## PCT Model Prosci Change Triangle



# Metodología Agesic para la Gestión del Cambio (Método Pi.Sa)

Situación actual		Situación de transición	Situación futura	
Fase 1- Preparar el cambio		Fase 2- Gestionar el cambio durante el proyecto	Fase 3- Reforzar el cambio	
Etapa 1- Proyectar el cambio	Etapa 2 -Dimensionar impactos	Etapa 3 -Gestionar Impactos	Etapa 4 - Sostener el cambio	
Disparador	¿Qué se quiere cambiar?	¿Cómo y a quién impacta el cambio?	¿Cómo se gestionan los impactos?	¿Cómo se sostiene el cambio?
Objetivos	Construir una coalición conductora que permita clarificar el propósito del cambio y determinar el abordaje requerido	Analizar las consecuencias que trae aparejado los cambios concretos en la forma de trabajo de la organización y en las personas implicadas	Planificar y ejecutar acciones que permitan gestionar los impactos organizacionales e individuales identificados	Consolidar las capacidades organizativas que permitan sostener y e institucionalizar el cambio en la organización
Actividades	1. Conformar una coalición conductora 2. Elaborar una visión compartida 3. Caracterizar a la org. y al cambio. 4. Definir el abordaje	1. Reconocer los cambios específicos 2. Identificar los impactos organizacionales 3. Identificar y valorar a los impactados (alcanzados).	1. Resumen de impactos 2. Acciones para la gestión de impactos (individuales y organizacionales) 3. Elaboración del Master Plan y los planes específicos	1. Evaluar el cambio 2. Ejecutar acciones para reforzar y sostener 3. Consolidar la capacidad organizativa



# Modelo de Gestión del cambio de AGESIC

## Gestión y Diseño del Cambio de Agesic Herramienta de Seguimiento y Sistematización

Versión 3.0 - 2021



<https://centrodeconocimiento.agesic.gub.uy/web/gestion-del-cambio/modelos-aplicados-por-gesti%C3%B3n-del-cambio-en-agesic>

Gestión de  
**PROYECTOS**

Gestión del  
**CAMBIO**

La gestión del cambio y la gestión de proyectos son dos disciplinas estrechamente relacionadas que son esenciales para la implementación exitosa de cualquier iniciativa de cambio.

Gestión de  
PROYECTOS

Gestión del  
CAMBIO

Gestión de PROYECTOS

Gestión del CAMBIO

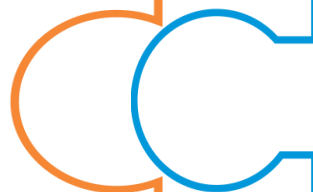
OBJETIVO  
COMUN

=

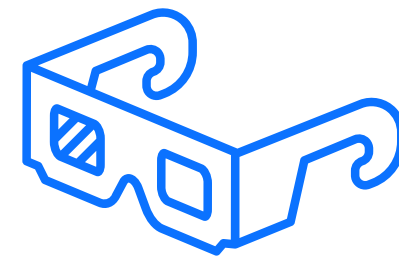
Resultados  
Entregables  
Éxito



Gestión de  
**PROYECTOS**



Gestión del  
**CAMBIO**

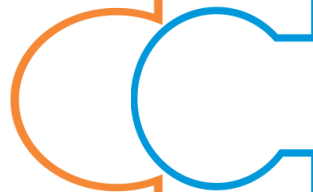


**Enfoque en el cambio:** En un proyecto, el cambio es una constante, ya que implica introducir nuevas prácticas, procesos, tecnologías o productos.

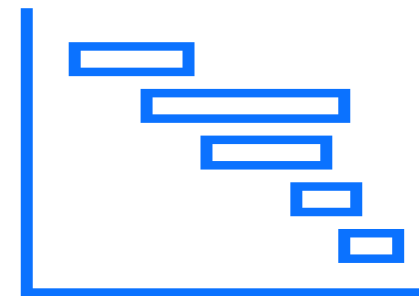
La **gestión de proyectos** se enfoca en la planificación, ejecución y control de actividades para lograr un cambio definido.

La **gestión del cambio** se centra en gestionar y facilitar el cambio organizativo.

Gestión de  
PROYECTOS



Gestión del  
CAMBIO

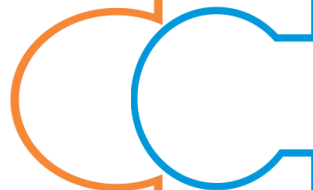


**Planificación:** Ambas disciplinas requieren una planificación cuidadosa.

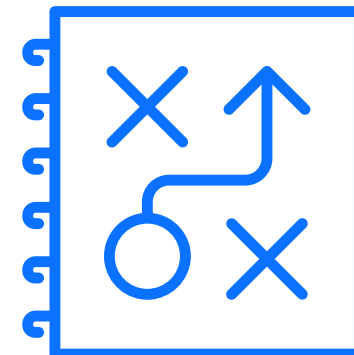
La **gestión de proyectos** se centra en la planificación de actividades, cronogramas, recursos y presupuestos.

La **gestión del cambio** se ocupa de planificar cómo se llevará a cabo la transición y qué estrategias de comunicación, capacitación y apoyo se necesitarán para minimizar la resistencia al cambio y maximizar la adopción exitosa.

Gestión de  
**PROYECTOS**



Gestión del  
**CAMBIO**

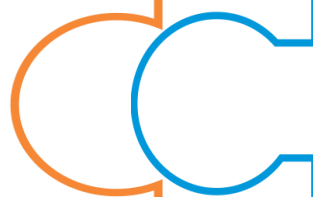


**Integración de actividades:** Durante un proyecto, se pueden producir cambios en los requisitos, objetivos, alcance o recursos disponibles.

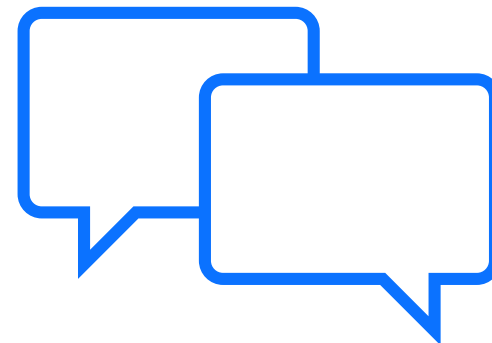
La **gestión de proyectos** incluye procesos para identificar, evaluar y controlar los cambios que surgen durante la ejecución del proyecto.

La **gestión del cambio** se encarga de facilitar la adopción exitosa de estos cambios en la organización y en las personas involucradas.

Gestión de  
**PROYECTOS**



Gestión del  
**CAMBIO**



**Comunicación y participación:** Tanto en la gestión de proyectos como en la gestión del cambio, la comunicación efectiva es fundamental.

En la **gestión de proyectos**, se debe comunicar constantemente el progreso, los cambios y las expectativas a los interesados y miembros del equipo.

En la **gestión del cambio**, la comunicación abierta y la participación son esenciales para generar conciencia, obtener el apoyo de las partes interesadas y fomentar la participación activa.

Gestión de  
**PROYECTOS**



Gestión del  
**CAMBIO**



**Gestión del riesgo:** Tanto la gestión del cambio como la gestión de proyectos requieren identificar y gestionar los riesgos.

En la **gestión de proyectos**, se deben identificar los riesgos que pueden afectar la ejecución y el resultado final.

En la **gestión del cambio**, se deben abordar los riesgos relacionados con la resistencia al cambio, la falta de apoyo o la falta de capacidad para adoptar los cambios.



# ¿Cómo integrar las metodologías?

Un enfoque común es crear un **plan de gestión** del cambio que esté alineado con el plan del proyecto (HUCMI). El plan de gestión del cambio debe identificar a las personas afectadas por el cambio, comunicar los beneficios del cambio y proporcionar apoyo durante la transición.

Otro enfoque es crear un **equipo multifuncional** que incluya perfiles tanto de la gestión del cambio como de la gestión de proyectos. Este equipo puede trabajar juntos para desarrollar un enfoque integral para la gestión del cambio que satisfaga las necesidades específicas del proyecto.

\*La integración metodológica dependerá de las necesidades y características específicas de cada proyecto y organización.

# ¿Quién debe gestionar el cambio?

CMO

PMO

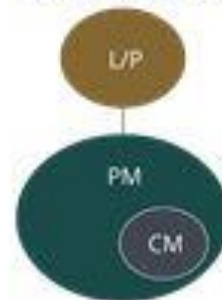
Project  
Manager

## Modelo de gobernanza: Conexión de L/P, PM y CM

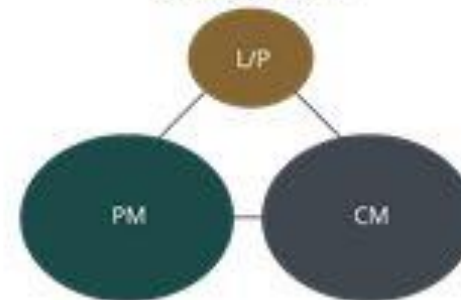


© Prosci. Todos los Derechos Reservados.

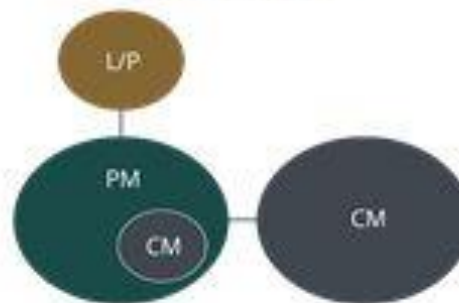
**Modelo A**



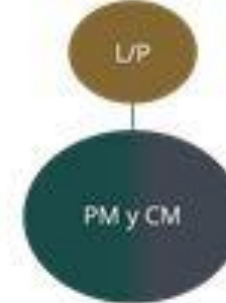
**Modelo B**



**Modelo C**



**Modelo D**



**Prosci**

26

# Muchas Gracias!

<>agesic



Uruguay **Presidencia**

[www.gub.uy/agesic](http://www.gub.uy/agesic)

