



# GUÍA METODOLÓGICA

## PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL





<b>1</b>	<b>OBJETIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>ALCANCE</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>GLOSARIO DE DEFINICIONES Y CONCEPTOS</b> .....	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b> .....	<b>7</b>
4.1	ETAPA DE INICIACIÓN – VALORACIÓN DE LA APLICACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO .....	8
4.2	ETAPA DE PLANIFICACIÓN – PRE EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....	8
4.3	ETAPA DE EJECUCIÓN – PRE EJECUCIÓN PROYECTO .....	9
4.4	ETAPA DE SEGUIMIENTO Y REGISTRO – EJECUCIÓN DEL PROYECTO UTILIZACIÓN PRODUCTO .....	10
<b>5</b>	<b>HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO</b> .....	<b>11</b>
5.1	HERRAMIENTAS PARA LA ETAPA DE INICIACIÓN Y PLANIFICACIÓN: .....	11
5.2	HERRAMIENTAS PARA LA ETAPA DE EJECUCIÓN: .....	12
5.3	HERRAMIENTAS PARA LA ETAPA DE SEGUIMIENTO Y REGISTRO:.....	17
<b>6</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b> .....	<b>18</b>



## GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

### 1 OBJETIVO

Disponer de un instructivo guía para la aplicación de las herramientas de Implementación de la Metodología de Gestión del Cambio Organizacional en las Instituciones Públicas.

### 2 ALCANCE

La metodología para implementar la gestión del cambio es aplicable a nivel institucional en función del proyecto de mejoramiento establecido por la Institución Solicitante.

### 3 GLOSARIO DE DEFINICIONES y CONCEPTOS

Se considerarán las siguientes definiciones y nociones como soporte conceptual de esta Guía Metodológica en función de los elementos que integran la gestión del cambio organizacional:

**Cambios Organizacionales.** - Son las modificaciones del entorno, planificadas o dispuestas que asumen las organizaciones para mejorar, perfeccionar o mantener un adecuado nivel de eficiencia en su gestión productiva.

Estos cambios pueden modificar la estructura organizacional por el efecto de la implementación de fusiones corporativas, cambio o incremento de funciones laborales, procesos, jefaturas, reducción o aumento de personal, de salarios, etc.

Adicionalmente por cambio en las condiciones físicas, nuevos edificios, situación geográfica, software, maquinaria, etc.

Los cambios podrían afectar el desempeño laboral, pero generalmente se considera necesaria la implementación anticipada de mecanismos para disminuir la probabilidad de su ocurrencia en el caso de valorarlo como cambios generadores de impactos.

**Clima Laboral.** - Constituye el conjunto de condiciones ambientales tangibles e intangibles dentro del lugar de trabajo, las mismas que podrían afectar directa o indirectamente al desempeño laboral y comportamiento de los integrantes de la organización.

**Correlación entre de la gestión del cambio y el proyecto de mejoramiento.** - La gestión del cambio se ejecuta previa y paralelamente a la ejecución del proyecto *de afectación* y su función es la de dar el acompañamiento necesario para solventar cualquier aspecto relacionado con inquietudes, dudas, malestar, nerviosismo, desconocimiento, incertidumbre, ansiedad, alteración y otros factores que pueda presentar el personal de la institución, dentro del *proceso de transición de un estado inicial a uno final* por efecto de la implementación de actividades concebidas como idóneas para establecer mejoras a nivel de la productividad de la organización.

Este proceso siempre debe anticiparse a la implementación de los proyectos de cambio de la siguiente manera:



**Gráfico 1.- Correlación de la Gestión del Cambio y el Proyecto de Mejoramiento**



**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

**Cultura Organizacional.** - Es el conjunto de percepciones, experiencias, costumbres, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones, conductas y formas de interacción dentro de los grupos de personas organizadas. En las instituciones estos elementos deberían coincidir con el contexto de su planificación estratégica para que se faciliten la consecución de los objetivos de la organización.

La Cultura Organizacional parte de una base de argumentos establecidos: Plan Estratégico, Misión, Visión, Objetivos, Valores, etc., y es creado por los fundadores o pioneros que formaron la organización y que necesariamente deben ser conocidos, acogidos y practicados permanentemente por los integrantes de la institución como requisito para la consecución de las metas y objetivos establecidos.

**Factores que pueden afectar el desempeño laboral (factores de cambio).** - Son los factores o condiciones ambientales que de algún modo podrían incidir o impactar sobre el comportamiento y desempeño laboral. Se clasifican en dos grupos dentro de los cuales existen diferentes categorías:

**Tangibles:** Cambio en las condiciones físicas, por ejemplo, proyectos, fusiones, modificación de salarios, modificación en los procesos, modificación en insumos de tecnología, acceso y disponibilidad de recursos, etc.

**Intangibles:** Condiciones en las relaciones interpersonales, motivación, liderazgo, comunicación, cultural organizacional, etc.

Se generan o manifiestan por los cambios organizacionales antes mencionados o por cualquier otra circunstancia y en el momento en el que las personas hacen visible su malestar, molestia, incomodidad o desazón en la percepción de su ambiente o condiciones de trabajo que generalmente inicia con rumores internos entre el grupo de trabajo hasta hacerse evidente ante la autoridad pertinente.

*Para la metodología se considera que un factor del cambio proviene de la implementación o ejecución del proyecto debidamente valorada, calificada y aprobada como generadora de cambios dentro de la institución.*

**Gestión del Cambio.** - Es el proceso para administrar la posible afectación o impacto en el desempeño de las actividades que ejecutan las personas dentro de la organización como resultado de la realización o ejecución de un proyecto que modifiquen las circunstancias laborales desde un estado inicial a uno final. Los cambios implementados crean una *curva de aceptación* de quienes se ven influenciados por la transición de estado dentro del proceso de ejecución de cambios institucionales.

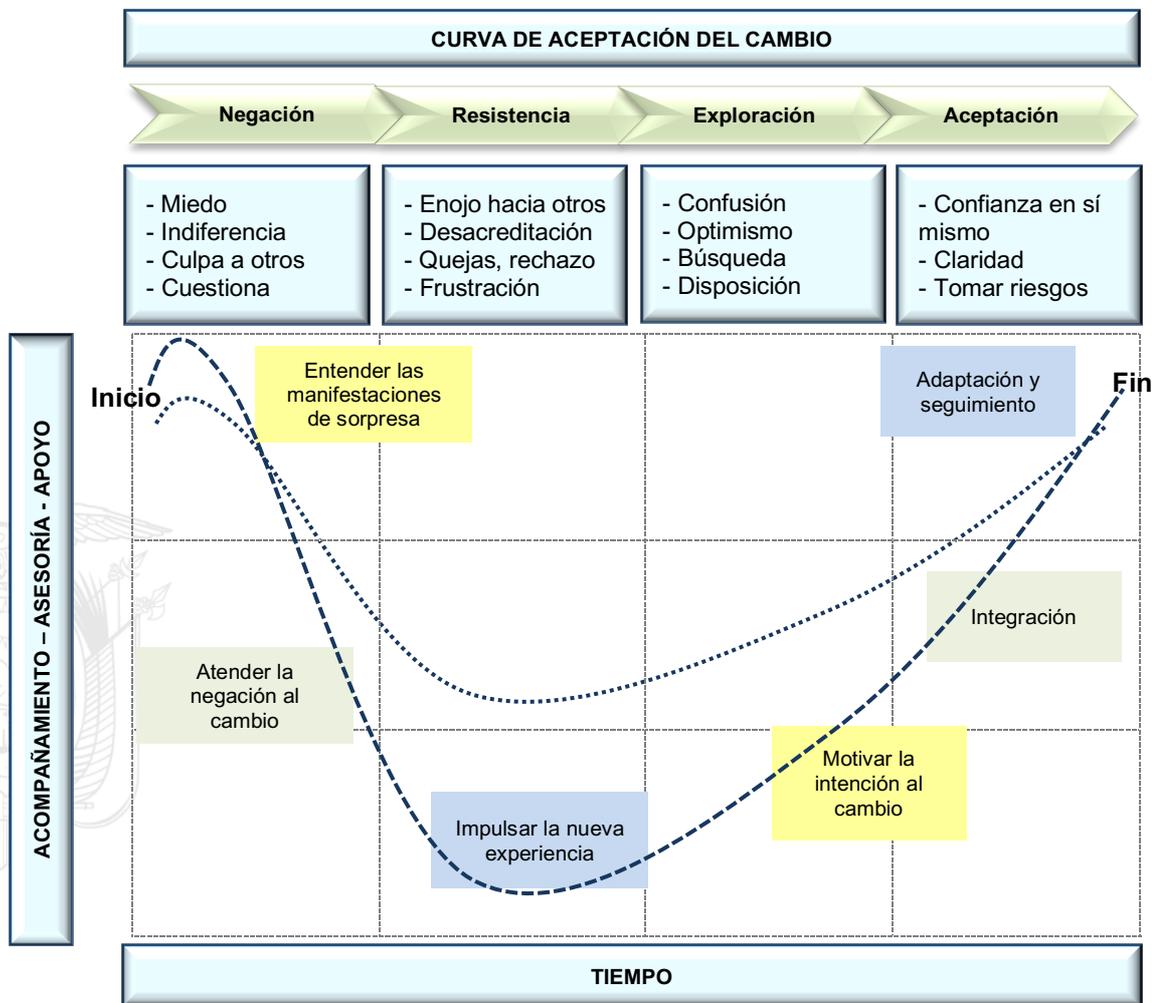
*El proceso de gestión del cambio, administra las condiciones modificadas desde un estado inicial de negociación, duda, resistencia y frustración, hasta un estado de transformación, aprobación, integración y*



confianza, creando una curva más suavizada de aceptación que permite una mejor asimilación de los cambios, cuyo resultado es un aumento en el grado de colaboración de los involucrados y la optimización de la utilización armónica de los recursos, en el lapso de este proceso.

La curva de aceptación se representa de la siguiente manera, en la que la más suavizada representa aquella en la que se ha implementado la gestión del cambio y la más inclinada cuando no se considera su implementación:

Gráfico 2.- Curva de aceptación del cambio



Fuente: Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

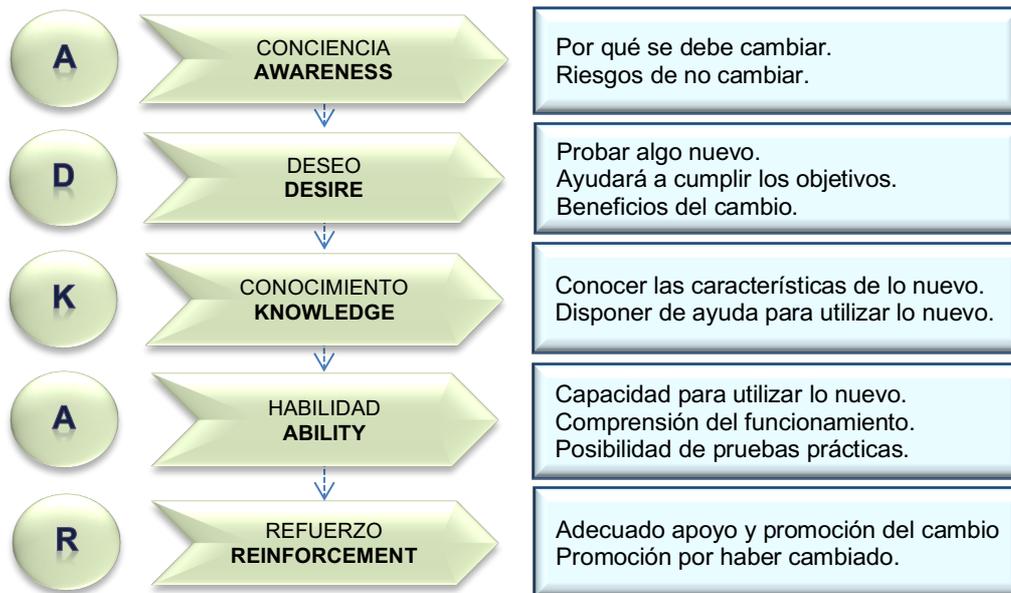
**Modelo de apoyo para la Gestión del Cambio.** - El modelo **ADKAR**<sup>1</sup> puede servir como una herramienta de apoyo dentro del proceso de gestión del cambio para integrar conceptos aplicables a la implementación de un proyecto:

<sup>1</sup> **ADKAR** es el modelo de gestión del cambio creado por **PROSCI®** y centrado en el individuo. Son siglas en inglés que se refieren a cada paso del cambio. **ADKAR** es un acrónimo que representa los cinco hitos o resultados que un individuo debe lograr para que el cambio se realice con éxito: Awareness (conciencia), Desire (deseo), Knowledge (conocimiento), Ability (habilidad) y Reinforcement (refuerzo).

**PROSCI®** es la organización líder en el mundo en investigación, desarrollo y publicación de Change Management. Fundada en 1994, tiene su sede en Loveland, Colorado, E.U. El nombre "Prosci" proviene de la fusión de las palabras "profesional" y "ciencia" (en inglés) y es sinónimo de liderazgo en el campo de Change Management.



**Gráfico 3.- Pasos para lograr el cambio con éxito**



*Fuente: Recopilación de información virtual de internet*

**Producto y/o servicio.** - Constituye el resultado de la implementación de un proyecto y es el elemento que se concibió para ser aprovechado por los usuarios y mejorar la calidad de los servicios. Un ejemplo puede ser la implementación de un nuevo software. El proyecto es el diseño - desarrollo o compra - arriendo de una nueva plataforma informática y el producto sería el interfaz del aplicativo que será utilizado por los integrantes de la institución.

**Proyecto.** - Su implementación o ejecución tiene como objetivo la optimización o mejoramiento de las condiciones del entorno de trabajo y va a generar un impacto en el desempeño laboral de los integrantes dentro de la institución, para lo que se requiere ejecutar un proceso de gestión del cambio.

Tiene las siguientes características:

- Aprobado para su ejecución por la autoridad competente;
- El proyecto debe referirse a la construcción de nuevas sedes, fusiones, cambio total de oficinas, implantación de nuevas tecnologías, diversificación de servicios y automatización de procesos integrales para mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos;
- Existe un período entre su aprobación y su iniciación. Dentro de este período se realizará el proceso de gestión del cambio y su duración se establece dentro del cronograma del proyecto que gestiona la Institución Solicitante; y,
- No debe estar en ejecución, es decir si es un proyecto que se encuentra en ejecución el proceso de gestión del cambio ya no se aplicaría.

El proyecto es gestionado íntegramente desde su origen por la Institución Solicitante, necesariamente debe estar aprobado para su implementación. Generalmente el resultado del proyecto es un *producto o servicio* cuya utilización conlleva los siguientes efectos:

Gráfico 4.- Efectos de implementar un proyecto



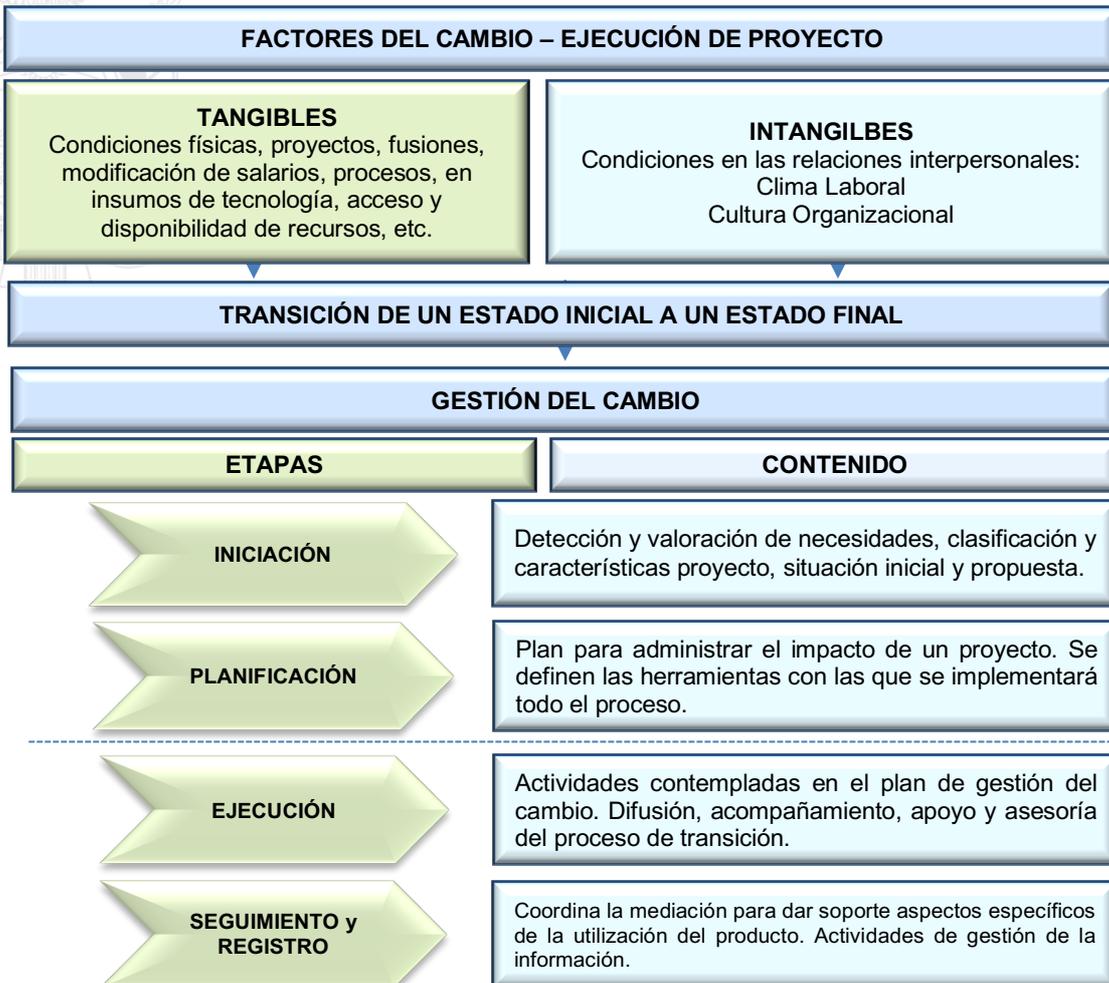
Fuente: Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

#### 4 ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Este proceso consiste en la preparación que reciben los integrantes de la organización para que exista una adecuada adaptación y aceptación, una vez que se ha formalizado la decisión de ejecutar actividades que involucran una transición de un estado anterior a uno modificado dentro de la institución.

La Gestión del Cambio se compone de cuatro etapas de desarrollo cuyo contenido establece los lineamientos para la administración de las herramientas dentro de este proceso. Las siguientes son las etapas para la implementación de la gestión del cambio:

Gráfico 5.- Etapas de la Gestión del Cambio



Fuente: Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)



#### 4.1 Etapa de Iniciación – Valoración de la aplicación de gestión del cambio

Es la primera etapa en la cual la Institución Solicitante inicia un requerimiento al Ministerio del Trabajo solicitando la metodología para implementar la gestión del cambio.

Es necesario que el Ministerio del Trabajo evalúe y determine si efectivamente se considera necesario aplicar la gestión del cambio dentro de la institución solicitante.

Los siguientes son los elementos que integran la etapa de Inicio de la administración de la Gestión del Cambio:

**Tabla 1.- Etapa de Iniciación de Gestión del Cambio**

ETAPA DE INICIACIÓN		
Descripción del proyecto y valoración para la implementación de gestión del cambio		
<b>Objetivo</b>	Evidenciar que una necesidad de cambio podría generar una situación de impacto dentro de la organización para iniciar un proceso de implementación de gestión de cambio que mitigue las posibles afectaciones en el desempeño laboral de los servidores de la institución.	
<b>Definición del proyecto</b>	Institución Solicitante	Es la institución que implementará un proyecto y solicita herramientas de gestión del cambio.
	Descripción	Resumen puntual del proyecto a realizarse.
	Nombre	Es el nombre del proyecto que puede producir un impacto.
	Clasificación	Seleccionar la categoría de la actividad como un proyecto de una categoría específica.
	Situación Actual	Condiciones actuales que se quiere modificar.
	Situación esperada	Condiciones mejoradas.
Calificación para la verificación de la aplicación de gestión del cambio		
<b>Objetivo</b>	Aplicar un criterio de valoración o calificación para determinar si la necesidad requiere la implementación de un proceso de gestión de cambio dentro de la organización.	
<b>Análisis</b>	Criterio 1	Debe ser un proyecto tangible, aprobado y todavía no implementado.
	Criterio 2	Se excluye actividades que son medidas por Clima Laboral y Cultura Organizacional. Estos se procesan específicamente.

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

#### 4.2 Etapa de Planificación – Pre ejecución del proyecto

Si se determina que es necesario implementar la gestión del cambio, la Institución Solicitante y el Ministerio del Trabajo planifican la implementación del proceso de gestión del cambio dentro de la Institución Solicitante. Esta etapa consta de los siguientes elementos:

**Tabla 2.- Etapa de Planificación de Gestión del Cambio**

ETAPA DE PLANIFICACIÓN	
<b>Objetivo</b>	Definir las actividades, recursos e insumos con los que se implementará la gestión del cambio.
Definición de Recursos	
<b>Involucrados / Responsables</b>	Ministerio del Trabajo
	Diseña y desarrolla las herramientas de gestión del cambio.
	Institución Solicitante
	Aplica las herramientas diseñadas por el Ministerio del Trabajo para la gestión del cambio.



Consolidación del Alcance	Se define el período de implementación de gestión del cambio, el mismo que debe estar establecido dentro del cronograma del proyecto.  Ejemplo: Si el proyecto se implementa en junio, el proceso de gestión del cambio debería iniciarse por ejemplo desde marzo hasta mayo.
Herramientas Administrativas	Implementación de herramientas de gestión del cambio.
	<b>Encuestas:</b> Pueden realizarse antes, durante y posterior a la implementación del proyecto.
	<b>Herramientas de socialización y difusión:</b> Carteleras, murales, pantallas, señalética, información por mail, redes sociales, etc.
	<b>Mesas de trabajo:</b> Receptar y solucionar inquietudes sobre el funcionamiento del proyecto y de su producto
	<b>Talleres/Eventos:</b> Coordinación de asistencia de involucrados directos y/o indirectos a eventos para exponer los elementos que intervienen dentro del proceso de transición.
	<b>Cronograma:</b> Diseño de la ejecución de actividades en el período de tiempo establecido para gestión del cambio.

*Fuente: Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)*

### 4.3 Etapa de Ejecución – Pre ejecución proyecto

Luego de elaborar el plan, la siguiente etapa para administrar un factor de cambio o proyecto dentro de la Institución Solicitante es la ejecución. Se utilizan las herramientas diseñadas para gestionar la transición de situación por la implementación del proyecto.

Esta etapa constituye el período de difusión, divulgación, socialización y propagación del proyecto hacia todos los integrantes de la institución.

La coordinación se realiza entre el Ministerio del Trabajo y la Institución Solicitante y determina en gran medida que el impacto del cambio sea asimilado adecuadamente por los integrantes institucionales. Es el inicio del procedimiento de la gestión del cambio:

*Tabla 3.- Etapa de Ejecución (Procedimiento de Gestión del Cambio)*

ETAPA DE EJECUCIÓN – ACOMPAÑAMIENTO PRE EJECUCIÓN DEL PROYECTO			
Objetivo	Implementar herramientas para realizar las actividades de socialización y difusión del proyecto para reducir la incertidumbre y el malestar de los servidores, cuando se ha ejecutado un proyecto que podría afectar su desempeño laboral.		
PROCEDIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO			
	Actividad	Responsable	Documentos
Preliminar	Diseña y desarrolla metodología de gestión del cambio.	Ministerio del Trabajo	- Guía metodológica. - Norma Técnica - Manual de Implementación
	Mantiene proyecto y recursos para su implementación.	Institución Solicitante	Proyecto (producto-servicio)
Iniciación	Solicita la implementación del proceso de gestión del cambio		
	Llena Ficha de Requerimiento: - Nombre de la Institución - Descripción del proyecto - Nombre del proyecto - Clasificación - Situación actual - Situación esperada	COORDINACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO - APOYO - ASESORIA PERMANENTE	Ficha Descriptiva (Manual de Implementación)



	Valora o califica el proyecto para definir si es necesario implementar el proceso de gestión del cambio: - Criterios de valoración Califica. Si cumple con los criterios, continúa con el proceso, caso contrario el solicitante lo puede gestionar en interno.		Ministerio del Trabajo	Ficha Descriptiva (Manual de Implementación)			
Planificación	Define los recursos para la ejecución del proceso de gestión del cambio: - Involucrados / Responsables - Consolidación del alcance - Herramientas administrativas		(Ministerio del Trabajo) / Institución Solicitante		Ficha de Planificación (Manual de Implementación)		
	Coordina responsables que ejecuten proceso.				Documentos habilitantes		
Ejecución – Acompañamiento	Ejecuta actividades establecidas en el cronograma.						Ficha de Planificación (Manual de Implementación)
	Implementa herramientas de gestión.						Encuestas Herramientas de socialización y difusión Mesas de trabajo Talleres (Manual de Implementación)
	Utiliza herramientas de gestión						
	Genera inquietudes y aspectos relacionados acerca de la implementación de la actividad-producto.						
Apoya, acompaña y coordina actividades para solucionar inquietudes y aspectos relacionados a la actividad-proyecto.							
Seguimiento y Registro	Genera <i>inquietudes administrativas</i> acerca de la utilización del producto			Ficha de requerimientos			
	Coordina actividades para solucionar <i>inquietudes administrativas</i> sobre la utilización del producto						
Uso producto	Coordinación actividades de finalización de gestión de acompañamiento		Institución Solicitante	Producto del proyecto			
	Utilización del producto resultante del proyecto						

Fuente: Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

#### 4.4 Etapa de Seguimiento y Registro – Ejecución del proyecto utilización producto

En el cronograma de la planificación debe definirse específicamente la finalización de las actividades de gestión de gestión del cambio y generalmente es dónde inicia la implementación del proyecto como tal. El seguimiento y registro de la gestión de acompañamiento del proyecto se extiende hasta el período en el cual el producto implementado entra en su etapa de pleno funcionamiento.

En esta última etapa, el Ministerio del Trabajo, mantiene su participación hasta el período en el que los usuarios generen inquietudes, dudas, sugerencias y otros *aspectos administrativos* referentes al funcionamiento del producto resultante.



A partir del uso del producto del proyecto por parte de los integrantes de la institución, beneficiarios directos e indirectos, los *requerimientos técnicos* que se generen por parte de estos usuarios, se solventarán desde la Institución Solicitante.

*Interinstitucionalmente, el éxito de la implementación de un proceso de acompañamiento, apoyo y asesoramiento para gestionar la modificación de un estado anterior a uno actual, representa un precedente que puede considerarse como un modelo de referencia a reproducirse utilizando los insumos apropiados y aprobados para implementarlos con el propósito de mejorar las condiciones laborales y obtener óptimos resultados.*

En esta etapa se establece el registro y archivo de todas las herramientas utilizadas en el proceso de gestión del cambio. La Institución Solicitante se encargará de mantener un archivo digital y físico disponible y accesible de la documentación generada.

## 5 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Las herramientas utilizadas para la implementación de gestión del cambio varían en función de las etapas de implementación y de los tipos de factores que han requerido la ejecución del proyecto para modificar una circunstancia. Los instrumentos administrativos y operativos que se involucran en la metodología de implementación de la gestión del cambio son los siguientes:

### 5.1 Herramientas para la etapa de Iniciación y planificación:

Las herramientas de iniciación que se aplican en esta etapa definen la continuación del proceso de implementación de gestión del cambio. Se consideran las siguientes:

**Ficha de requerimiento:** Contiene la información acerca de las características del proyecto que se requiere implementar, los involucrados responsables y contiene la valoración como condicionante para continuar el proceso de gestión del cambio, es el documento de inicio del proceso de implementación:

**Tabla 5.-** Ficha de requerimiento del proyecto para aplicar gestión del cambio

FICHA DE REQUERIMIENTO PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO		
		Fecha
Características del proyecto		
Institución Solicitante		
Descripción breve del proyecto		
Nombre del proyecto		
Fecha propuesta de inicio		
Duración propuesta		
Clasificación proyecto		
Situación actual		
Situación propuesta		
Valoración		
		Aplica el proceso de Gestión
		Sí No
Es un proyecto tangible	¿Aprobado formalmente?	
	¿No está implementado?	
Si es un proyecto intangible aplica Clima Laboral o Cultura Organizacional		

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

**Ficha de Planificación:** Contiene la información acerca de las actividades y recursos aplicados en el proceso de gestión de cambio, es el documento siguiente a la ficha descriptiva en el caso de que el proyecto tenga aplicabilidad para el proceso de gestión del cambio:



**Tabla 6.- Ficha de Planificación proyecto – proceso de gestión del cambio**

FICHA DE PLANIFICACIÓN PROYECTO PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO		
Áreas Involucradas		
Beneficiados	Directos	
	Indirectos	
Institución Solicitante		
Cronograma		
Actividades	Período	

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

**5.2 Herramientas para la etapa de ejecución:**

Las herramientas en la etapa de ejecución de la gestión del cambio se utilizan para difundir y socializar el proyecto a los integrantes de la Institución Solicitante en el período anterior a la implementación del proyecto.

Su importancia radica en la capacidad que deben tener estos instrumentos para transmitir acertadamente la información acerca de en qué consiste el proyecto, sus objetivos y alcance, sus ventajas, beneficios y la importancia de su implementación.

La aplicación de estas herramientas está sujeta a las directrices de las direcciones que coordinan los procesos internos de difusión y socialización de la información dentro de la institución, se consideran las siguientes:

**Talleres/Eventos:** Es la guía de programación de los talleres/eventos que serán ejecutados para administrar la implementación del proceso de gestión del cambio. (Pueden utilizarse en cualquier circunstancia en la que se requiera utilizar talleres o eventos, en el ejemplo del contexto de este documento se realizaron talleres interinstitucionales de gestión del cambio que tuvieron carácter aprobatorio, por lo que las herramientas incluyen todos los elementos determinados en los talleres). Son las siguientes:

**Ficha general Talleres/Eventos:** Es la ficha de planificación general de los talleres/eventos que se realizarán en las diferentes etapas del proceso de gestión del cambio en el período desde la implementación hasta la etapa en que la ejecución del proyecto haya sido debidamente consolidada dentro de la institución:

**Tabla 7.- Ficha General de Planificación de taller/evento**

FICHA DE PLANIFICACIÓN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO													
Nombre del Proyecto													
Institución Solicitante													
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (año)													
Actividades	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Solicitud de inicio proceso													
Calificación													
Define los recursos													
Implementa herramientas													
Seguimiento y Registro													

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

**Ficha específica Talleres/Eventos:** Es la ficha de planificación específica del taller/evento que se realiza en cada una de las etapas del proceso de gestión del cambio desde que el proyecto haya sido debidamente consolidado dentro de la institución:



**Tabla 8.- Ficha específica del taller/evento**

FICHA ESPECÍFICA DE TALLER/EVENTO PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO				
Información general				
Nombre del Proyecto				
Nombre del Taller/Evento				
Fecha de inicio		Fecha de clausura		Duración (días)
Objetivo				
Contenido Temático				
Nombre del expositor				
Área / Dirección organizadora				
Presupuesto – Valor asignado				
Número de asistentes				
Información de la sede				
Nombre de la locación		Nombre del auditorio		
País		Provincia		
Dirección				
Número de teléfono		Nombre contacto - administrador		Teléfono contacto
Agenda del Evento				
Actividades		Expositor	desde	hasta

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

**Ficha de Control de Costos:** Es la ficha base del control y análisis de los recursos que se utilizan en los talleres/eventos dentro del proceso para la implementación de la gestión del cambio:

**Tabla 9.- Ficha de control de Recursos – Análisis de Costos**

FICHA DE CONTROL DE RECURSOS - ANÁLISIS DE COSTOS TALLERES/EVENTOS (referencial) PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO					
Nombre del Proyecto					
Nombre del Taller/Evento					
Fecha de inicio		Fecha de clausura		Duración (días)	
Suministros de oficina, didácticos y difusión – materiales de apoyo					
Descripción	Valor Unitario	Cantidad	Total		
Cuadernos					
Hojas					
Lápices					
Bolígrafos					
Borradores					
Banners					
Flyers					
Carteles					
CDs					
Guías virtuales					
Trípticos					
Publicidad					
Libros					
Folleto					
Instructivos					
Suministros membretados					
Diplomas					0
Alimentación					
Descripción	Valor Unitario	Cantidad	# días	Total	
Desayuno					
Almuerzo					
Cena					
Coffee Break					0
Movilización					
Descripción	Valor Unitario	Cantidad	# días	Total	
Pasajes Aéreos					
Pasajes Terrestres					
Otros					0
Alojamiento					
Descripción	Valor Unitario	Cantidad	# días	Total	
Hospedaje					0
Otros					0

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)



**Ficha de Control de Asistencia:** Esta ficha se utiliza para el control de asistencia del personal a los talleres/eventos que fueran necesarios dentro del proceso de gestión del cambio:

**Tabla 10.- Ficha de control de asistencia**

FICHA DE CONTROL DE ASISTENCIA TALLERES/EVENTOS PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO					
Nombre del Proyecto				Nombre del Taller/Evento	Fecha
Objetivo					
Tema	Nombre del expositor		Número de asistentes		
Información de la sede					
Nombre de la locación	Nombre del auditorio		País	Provincia	
Asistencia					
No.	Nombres y Apellidos	Institución/Área	Correo electrónico	# celular	Firma

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

**Ficha de Evaluación del Evento/Taller:** Esta ficha se utiliza para calificar los eventos/talleres por parte de los asistentes y constituye también una guía de control de realización de talleres.

**Tabla 11.- Ficha de evaluación de talleres**

FICHA DE EVALUACIÓN DE TALLERES / EVENTOS PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO					
Nombre del Proyecto					
Nombre del Taller/Evento					
Fecha de inicio		Fecha de clausura		Duración (días)	
Marque con una x su respuesta					
Evaluación al curso taller					
	INDIFERENTE	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Organización del curso					
Nivel de los contenidos					
Utilidad de los contenidos					
Utilización de casos prácticos					
Utilización de dinámicas de grupos					
Tiempo de duración					
El curso en general					
Evaluación al expositor					
	INDIFERENTE	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Explicaciones teóricas					
Realizado prácticas					
Fomentado el trabajo en equipo					
Tiene capacitación técnica					
Propiciado la comunicación					
Motivar al grupo					
Evaluación a local, materiales, insumos					
	INDIFERENTE	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Utilización de medios audiovisuales					
Comodidad del local					
El material entregado					

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

**Ficha de Tabulación de Talleres / Eventos:** Esta ficha se utiliza para tabular los resultados de la calificación de los eventos/talleres por parte de los asistentes.



**Tabla 12.- Ficha de tabulación de la evaluación de talleres (ejemplo)**

FICHA DE TABULACIÓN DE EVALUACIÓN DE TALLERES / EVENTOS PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO									
Nombre del Proyecto									
Nombre del Taller/Evento									
Fecha de inicio		Fecha de clausura		Duración (días)		1			
Evaluación al curso taller									
		INDIFERENTE	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE			
Organización del curso		30							
Nivel de los contenidos			30						
Utilidad de los contenidos				30					
Utilización de casos prácticos						30			
Utilización de dinámicas de grupos						30			
Tiempo de duración						30			
El curso en general				30					
<b>Total</b>	<b>210</b>		30	30	60	0	90		
<b>Deben ser</b>	<b>210</b>	<b>ok</b>	<b>%</b>	14%	14%	29%	0%	43%	
Evaluación al expositor									
		INDIFERENTE	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE			
Explicaciones teóricas		30							
Realizado prácticas			30						
Fomentado el trabajo en equipo					30				
Tiene capacitación técnica					30				
Propiciado la comunicación						30			
Motivar al grupo						30			
<b>Total</b>	<b>180</b>		30	30	0	60	60		
<b>Deben ser</b>	<b>180</b>	<b>ok</b>	<b>%</b>	17%	17%	0%	33%	33%	
Evaluación a local, materiales, insumos									
		INDIFERENTE	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE			
Utilización de medios audiovisuales		30							
Comodidad del local			30						
El material entregado					30				
<b>Total</b>	<b>90</b>		30	30	0	30	0		
<b>Deben ser</b>	<b>90</b>	<b>ok</b>	<b>%</b>	33%	33%	0%	33%	0%	
Su nivel de satisfacción del curso ha sido		INDIFERENTE	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE			
<b>Total</b>	<b>30</b>					30			
<b>Deben ser</b>	<b>30</b>	<b>ok</b>	<b>%</b>	0%	0%	0%	0%	100%	
Número físico total de encuestados		30							
Número total de preguntas		17							
Número total de respuestas		510							
Sumatoria de respuestas		510							
		ok							
		INDIFERENTE	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE			
Evaluación al curso taller		30	30	60	0	90			
Evaluación al expositor		30	30	0	60	60			
Evaluación a local, materiales, insumos		30	30	0	30	0			
Su nivel de satisfacción del curso ha sido		0	0	0	0	30			
<b>Total</b>	<b>510</b>	90	90	60	90	180			
<b>%</b>		18%	18%	12%	18%	35%			
El análisis de la encuesta refleja resultados de alta satisfacción, por favor mantener la calidad									

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)



**Mesas de trabajo:** Esta herramienta puede utilizarse para difundir y socializar el proyecto y adicionalmente para receptar las dudas e inquietudes que van apareciendo en el transcurso en el que se da a conocer la intención de la implementación del proyecto. Es importante registrar la información generada en estas mesas de trabajo para solventar asuntos que en ese momento no hayan podido aclararse y hacerlo con posterioridad una vez hecha la consulta a las áreas generadoras. La ficha de control para las mesas de trabajo es la siguiente:

**Tabla 13.-** Ficha de control para las mesas de trabajo

FICHA DE CONTROL PARA LAS MESAS DE TRABAJO PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO		
		Fecha
Nombre proyecto		
Área requirente		
Temas tratados		Estatus
		Solventado
		Pendiente
Área que recibe la información		
Nombre de la Persona responsable		
Observaciones		

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

**Otros instrumentos de difusión:** Para difundir y socializar se utilizan otros medios de transmisión acerca del proyecto y sus características. Se coordina con las direcciones que mantienen la competencia y directrices de difusión. Entre los más utilizados están mails, carteleras, anuncios murales, en pantallas de televisión, videos, folletos, revistas, volantes, banners, etc. Se crea la ficha de registro de utilización de estos recursos.

**Tabla 14.-** Ficha de otros recursos de difusión

FICHA DE OTROS DE RECURSOS DE DIFUSIÓN Y SOCIALIZACIÓN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO			
			Fecha
Nombre del proyecto			
Recursos / medios utilizados		Cantidad	Duración
Institución Solicitante			
Nombre del responsable			
Área coordinadora competente			
Nombre del responsable			
Observaciones			

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)



**5.3 Herramientas para la etapa de seguimiento y registro:**

En esta etapa se recopila toda la información obtenida en el proceso de gestión del cambio. La información y documentación se clasifica según su generación física y en medios digitales y debe registrarse, organizarse y archivar adecuadamente tomando en cuenta características de almacenamiento, recuperación, clasificación, seguridad, custodia, distribución, creación y autenticación.

El registro se mantendrá de manera física y digitalmente en las áreas designadas dentro de la Institución Solicitante en función de la información generada por la implementación del proceso de gestión del cambio relacionado con el proyecto institucional establecido, manteniendo el orden especificado en la ficha de registro de la siguiente manera:

**Tabla 15.-** Ficha de registro de la documentación generada en el Proceso de Gestión del Cambio

FICHA DE REGISTRO DE LA DOCUMENTACIÓN GENERADA PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO		
	Fecha	18/09/2020
Nombre del Proyecto		
Nombre del producto-servicio resultante del proyecto		
Herramientas utilizadas		Estatus
Ficha de Requerimiento del Proyecto		Solventado
Ficha de Planificación		
Ficha de Planificación General de Talleres/Eventos		
Ficha específica de Talleres/Eventos		
Ficha de Control de Recursos-Análisis de Costos Talleres/Eventos		
Ficha de Control de Asistencia Talleres/Eventos		
Ficha de Control para las Mesas de Trabajo		
Ficha de Control de Otros Recursos de Difusión y Socialización		
Ficha de Evaluación de Talleres/Eventos		
Ficha de Tabulación de la Evaluación de Talleres/Eventos		
Área	Nombre	Firma
Ministerio del Trabajo		
Institución Solicitante		
Observaciones		

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

La finalización del proceso de gestión del cambio se clausura con un acta de finalización de las herramientas utilizadas:



**Tabla 16.- Ficha de Finalización del Proceso de Gestión del Cambio**

FICHA DE FINALIZACIÓN PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO		
	Fecha	
	Fecha de inicio de utilización producto-servicio	
	Fecha de inicio gestión del cambio	
	Fecha de finalización de gestión del cambio	
	Duración (días)	1
Nombre del Proyecto		
Nombre del producto-servicio resultante del Proyecto		
Participantes en el proceso		
	Nombre del Responsable	Firma
Ministerio del Trabajo		
Institución solicitante		
Observaciones		

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)

## 6 INDICADORES DE GESTIÓN

La implementación del proceso de la gestión del cambio genera información que debe cuantificarse para realizar la estadística para verificación, seguimiento y registro.

Se consideran los siguientes, sin embargo, pueden añadirse según las necesidades:

**Tabla 17.- Cuadro de Indicadores de Gestión**

INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO		
Nombre del Indicador	Forma de cálculo	Frecuencia
Número de instituciones implementadas	Conteo numérico	Trimestral
Número del proyecto implementado gestión del cambio	Conteo numérico	Semestral
Número del proyecto implementado gestión de cambio por institución	Conteo numérico	Anual
Número de talleres realizados (general y por institución)	Conteo numérico	Semestral
Número de mesas de trabajo realizadas (general y por institución)	Conteo numérico	Semestral
Número de encuestas realizadas (general y por institución)	Conteo numérico	Semestral
Número Total de socializaciones realizadas (según el medio utilizado), (general y por institución)	Conteo numérico	Semestral

**Fuente:** Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional (DGCCO)





	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado:	Ricardo Durán Jaramillo	EXPERTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	
Revisado:	Mónica Núñez Burbano	DIRECTORA DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	
Aprobado:	Mónica Núñez Burbano	DIRECTORA DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	

