



# Anexo V

## Metodología de Gestión del Cambio

*Documento de Estándares*

**2012**

Revisión	Fecha
1	Marzo, 2012

## Índice

1. Introducción .....	3
1.1. Marco Proyectos PLATEA .....	3
1.2. Gestión del Cambio .....	4
1.3. Objetivos de la Metodología .....	7
2. Fases de la Gestión del Cambio .....	9
2.1. Fase de Arranque .....	9
2.2. Fase de Análisis .....	9
2.3. Fase de Diseño .....	10
2.4. Fase de Despliegue .....	10
2.5. Fase de Seguimiento .....	10
3. Planificación del Plan de Gestión del Cambio .....	11
3.1. Fase A: Arranque .....	11
ETAPA A.1. Análisis Preliminar .....	12
ETAPA A.2. Gestión del Proyecto .....	13
3.2. Fase B: Análisis .....	18
ETAPA B.1. Análisis de la Situación de Partida .....	19
ETAPA B.2. Análisis del Cambio .....	25
3.3. Fase C: Diseño .....	27
ETAPA C.1. Plan de Liderazgo—Diseño .....	29
ETAPA C.2. Plan de Comunicación—Diseño .....	36
ETAPA C.3. Plan de Formación—Diseño .....	45
ETAPA C.4. Plan de Motivación—Diseño .....	51
3.4. Fase D: Despliegue .....	56
ETAPA D.1. Plan de Liderazgo—Despliegue .....	58
ETAPA D.2. Plan de Comunicación—Despliegue .....	60
ETAPA D.3. Plan de Formación—Despliegue .....	63
ETAPA D.4. Plan de Motivación—Despliegue .....	65
3.5. Fase E. Seguimiento .....	67
ETAPA E.1. Diseño del Método de Seguimiento .....	68
ETAPA E.2. Evaluación de los Planes .....	70
ETAPA E.3. Acciones de Refuerzo a la Gestión del Cambio .....	72
4. Hitos del plan de Proyecto .....	74
5. Coordinación y control del proyecto .....	75
6. Guía Rápida .....	76
7. Resumen de Actividades y Resultados .....	80

# 1. Introducción

## 1.1. Marco Proyectos PLATEA

Actualmente los Departamentos y Organismos del Gobierno Vasco están migrando sus aplicaciones de negocio (herramientas de tramitación, gestores de expedientes...) a la **Plataforma Tecnológica para la e-Administración (PLATEA)**. Esta Plataforma se configura como la **infraestructura tecnológica común sobre la que pilota la modernización de los sistemas de información** bajo la premisa de evolución hacia la consideración del ciudadano como eje central de actuación.

La Plataforma Tecnológica para la Administración Electrónica (PLATEA) establece un **conjunto de módulos y sistemas comunes** que constituyen el núcleo de elementos corporativos horizontales de base. Se han definido los componentes de base elementales:

- La **infraestructura de integración**, que simplifica y estandariza los modelos de intercambio de datos y de proceso entre aplicativos departamentales o incluso de otras entidades. Se han proporcionado para ello las herramientas y sistemas necesarios para su implementación basándose en una plataforma tecnológica unificada y compartida
- La **infraestructura de presencia en Internet**: Las herramientas de gestión de contenidos, portales, ejes de catalogación y procedimientos organizativos de gestión asociados
- Los **sistemas de infraestructura de tramitación telemática**, que permiten ofrecer al ciudadano una visión homogénea de los procesos de tramitación telemática gestionados por cualquier Departamento del Gobierno Vasco. Dichos sistemas ofrecen al empleado público las herramientas básicas y únicas de gestión de actividades de tramitación, definen y establecen los flujos de tramitación adscritos al modelo básico de tramitación, y aportan las soluciones técnicas necesarias que garantizan el cumplimiento de las normativas y procedimientos legales vigentes en materia de tramitación
- Los **sistemas de infraestructura de gestión documental**, que proporcionan los mecanismos necesarios para desplegar una gestión documental corporativa en los procesos de negocio que lo precisen, y asimismo establecen unas normativas y procedimientos para su correcta utilización

El desarrollo de una plataforma tecnológica común adquiere una gran importancia cualitativa porque se constituye en el elemento esencial de la estrategia de la e-Administración. PLATEA se define **como una plataforma de integración y puesta en servicio de los diferentes instrumentos de relación entre la ciudadanía y la Administración Pública**.

Por otro lado, el Plan de Informática y Telecomunicaciones **(PIT) 2006-2009**, aprobado por el Gobierno Vasco, **resalta la necesidad de organizar la función de las Tecnologías de la**

**Información y Telecomunicaciones.** Así, en el PIT se definen cuatro líneas estratégicas de actuación:

1. Mejora de Gestión
2. Administración Electrónica
3. Infraestructuras Tecnológicas
4. Organización: Dentro de esta línea estratégica se resalta la necesidad de coordinación y dinamización de los esfuerzos en la **gestión del cambio** y gestión del conocimiento, así como de la profundización y mejora en la organización de soporte al modelo de Administración Electrónica

Para cubrir las necesidades de cada Departamento, y el Gobierno Vasco en su conjunto, se quieren establecer mecanismos de comunicación del personal TIC para hacer más eficiente la ejecución de los proyectos. Por ello se pretende **impulsar la gestión del cambio para cada proyecto**, y así realizar la formación y comunicación necesarias para la implantación de los mismos.

Además, **el PIT apuesta por impulsar el desarrollo de proyectos** en áreas Departamentales que a modo de **proyectos piloto pudieran resultar de interés para** su exportación y réplica posterior en otros ámbitos corporativos. Esto permitirá optimizar recursos y esfuerzos evitando solapamientos y trabajo en paralelo entre Departamentos para abordar problemáticas similares. Por ello, se detecta la **necesidad de la definición de herramientas y procedimientos adecuados para la gestión, seguimiento y coordinación de proyectos e iniciativas** y así tener una oportunidad para **establecer una dinámica de trabajo común**.

En este contexto, el Gobierno Vasco propone el **proyecto de “Metodología de Gestión del Cambio para los proyectos PLATEA”**. Con este proyecto se pretende definir un Plan Maestro de Gestión del Cambio que sirva como **marco metodológico para la futura implantación de la Gestión del Cambio de los Departamentos y Organismos Autónomos** en su proceso de migración a la Plataforma Tecnológica para la e-Administración (PLATEA). Así pues, los proyectos que se enmarquen dentro de **los proyectos PLATEA deben utilizar la metodología** que se describe en este documento **para poder llevar a cabo la gestión del cambio de dicha implantación**. Se debe tener claro que un plan de implantación de este tipo **no sólo supone actividades de desarrollo de la herramienta**, sino que **es necesario**, para asegurar el éxito del proyecto, **realizar la correspondiente gestión del cambio asociada al proyecto**.

Una vez que se ha contextualizado por qué surge la necesidad de definir esta metodología, se procede a realizar una descripción de la Gestión del Cambio.

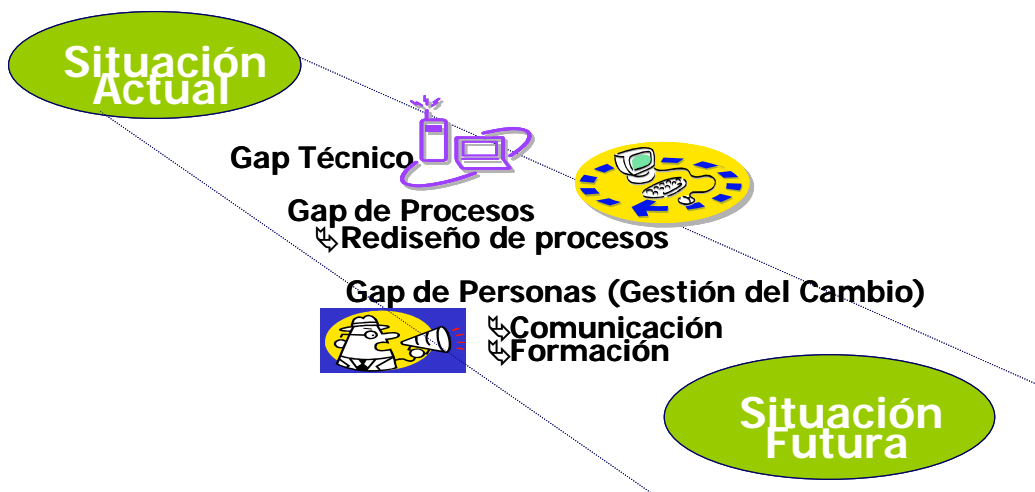
## 1.2. Gestión del Cambio

El cambio es un fenómeno que ha existido desde el comienzo de la Historia en los diferentes entornos: cultural, político, social, empresarial... En el mundo empresarial, **las empresas que no han sabido anticiparse al cambio** o evolucionar adecuadamente han **perdido su posición**

**competitiva en el mercado.** Para **alcanzar posiciones de liderazgo** en el entorno empresarial es **necesario diseñar una estrategia de cómo gestionar los cambios.**

**Los cambios** en general y, en especial, en los aspectos organizativos y de sistemas, **suelen plantear incertidumbre en las personas.** Esta situación de incertidumbre puede desembocar en un rechazo, explícito o implícito, en lo que respecta al servicio que se va a implantar.

**Para minimizar este efecto** es necesario realizar una serie de actuaciones o **actividades que permitan minimizar el impacto negativo e incertidumbre** que dicho cambio va a provocar en la organización. El objeto de ejecutar **acciones de Gestión del Cambio** es vertebrar **actividades, procesos, mecanismos y canales de trabajo para contribuir al éxito de la puesta en funcionamiento de un proyecto.**



Es necesario ejecutar una serie de acciones que predispongan a los individuos hacia el cambio para contribuir al éxito de los proyectos. Estas actividades se concretan en acciones de comunicación, formación, liderazgo y motivación que permitan obtener la mayor productividad del servicio por parte de los profesionales en el menor tiempo posible.

El beneficio que el Gobierno Vasco espera obtener al desarrollar esta metodología es que **los proyectos que la apliquen obtendrán una utilización óptima del sistema desarrollado** —y, por tanto, la optimización de los procesos operativos soportados—.

En éste sentido, se han establecido como **objetivos para la Gestión del Cambio** los siguientes:

- Conseguir el cambio cultural asociado a la nueva filosofía de trabajo resultante del nuevo modelo, con una visión común y comprometida
- Conseguir la participación, involucración y compromiso de todos los beneficiados por el cambio

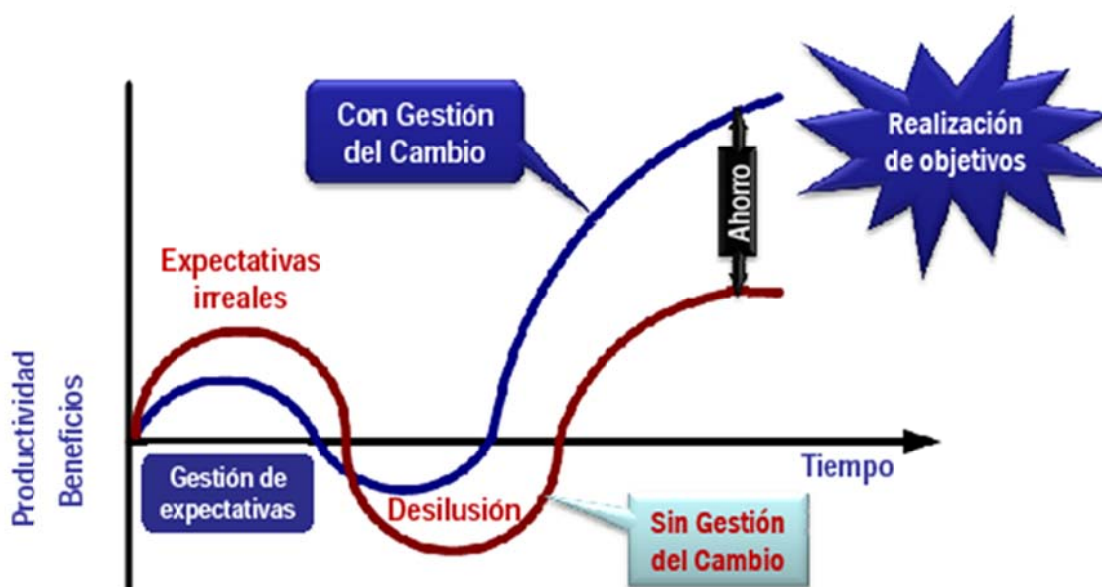
- **Detectar apoyos y barreras**, y establecer mecanismos para superarlas, consiguiendo que el cambio sea aceptado de forma natural

El planteamiento que se describe en esta metodología se basa en el diseño, ejecución y seguimiento de una serie de Planes estratégicos de la Gestión del Cambio:

1. Plan de Liderazgo
2. Plan de Comunicación
3. Plan de Formación
4. Plan de Motivación

Una correcta gestión del Cambio facilitará la transición a un nuevo modelo de explotación, y permitirá mantener alineadas las expectativas de los afectados con las características finales del servicio. Esto evitará posibles impactos en su productividad para:

- Incrementar los niveles de desempeño y eficiencia operativa
- Facilitar un rápido retorno de las inversiones realizadas



Como resultado de una adecuada Gestión del Cambio se obtendrán unos beneficios que impactarán positivamente en el proyecto y, en definitiva, en la organización:

- **Clarifica** los **objetivos** del Proyecto
- Genera las **expectativas "correctas"** sobre el Cambio
- Prepara y motiva a las Personas hacia el Cambio, a la vez que modifica las Actitudes
- Crea una estructura base de Comunicación (Emisor, Mensaje, Audiencia, Retroalimentación)
- Reduce el período del Cambio

- Potencia y refuerza los Agentes y Líderes del Cambio (Comité de Gestión del Cambio)
- Contribuye a la adecuación de puestos, habilidades y cultura al nuevo entorno
- Permite hacer seguimiento del propio esfuerzo de adaptación al Cambio

### 1.3. Objetivos de la Metodología

El objetivo final del Gobierno Vasco al definir esta Metodología es tener un marco de trabajo común a la hora de gestionar los cambios que suponen la implantación y puesta en marcha de los proyectos que se enmarcan en el entorno de PLATEA.

Es imprescindible que las direcciones sectoriales del Gobierno Vasco que vayan a implantar proyectos asuman la importancia de acompañar los desarrollos informáticos con una correcta gestión del cambio. Muchas veces se han desarrollado herramientas magníficas desde el punto de vista técnico pero, a la hora de implantarlas, el proyecto ha fracasado por el rechazo que se ha producido por parte de los usuarios. Es necesario diseñar y ejecutar acciones de Gestión del Cambio a la hora de implantar los nuevos aplicativos.

Además, los proyectos que se encuadran dentro de PLATEA pretenden evolucionar hacia la ciudadanía como eje central de actuación. El cambio cultural es considerable, por lo que se hace todavía más necesaria la ejecución de actuaciones de Gestión del Cambio.

Básicamente, lo que el Gobierno Vasco quiere conseguir con un plan de Gestión del Cambio es:

- **Facilitar el desarrollo de los nuevos modelos de trabajo**, que han de implantarse en el sistema organizativo derivado de la e-Administración, con la consiguiente sensibilización y aceptación por parte de los diferentes colectivos afectados por el cambio
- **Incrementar la comprensión**, por parte de los colectivos afectados, informando de las circunstancias internas y externas que justifiquen la implantación de los diferentes sistemas que utilizan la plataforma de Administración Electrónica (PLATEA)
- Conseguir la **participación y compromiso** de las personas que van a desempeñar un papel clave en la implantación de los nuevos sistemas

Todo ello en un entorno especialmente complejo debido a las características de los usuarios y del trabajo que éstos realizan.

Estos objetivos se articulan sobre:

- **La elaboración de los Planes de Gestión del Cambio (liderazgo, comunicación, formación y motivación)**, tomando como punto de partida el diagnóstico y la definición estratégica fijadas por el Gobierno Vasco
- La puesta en marcha e implantación de las acciones acordadas en la Gestión del Cambio

- El diseño y ejecución de las acciones necesarias para la realización del **seguimiento y verificación del cambio**

Los Planes de Gestión del Cambio deben contener acciones que cubran dos aspectos fundamentales:

1. **Apoyo al cambio cultural y la transformación empresarial:** conformidad y adhesión voluntaria al cambio, consiguiendo que los involucrados lo apoyen, lo promuevan y lo consideren como suyo
2. **Consecución del cambio:** Uso correcto y apropiado de los procesos definidos y herramientas diseñadas

Se pretende que sea una metodología que sirva como marco de referencia para todos los Departamentos y Organismos Autónomos —gestión del cambio centralizada—, pero que a la hora de implantarlas, cada uno de ellos sea capaz de ejecutarlas por sí mismo —aspecto descentralizado—.

La Metodología que se describe en el presente documento es fruto de la experiencia y de un testeo concreto. Se seleccionó un proyecto de un Departamento del Gobierno Vasco, y se han definido los diferentes planes de Gestión del Cambio para dicho proyecto. A partir de esa experiencia y de conocimientos específicos de la Gestión del Cambio se ha definido este marco metodológico para la ejecución de acciones de Gestión del Cambio aplicables al resto de Departamentos y Organismos Autónomos. El proyecto que ha servido como piloto para desarrollar esta metodología ha sido el de la implantación del sistema de “Tramitación de Juego y Espectáculos”, de la Dirección de Juego y Espectáculos del Departamento de Interior.



## 2. Fases de la Gestión del Cambio

La definición y ejecución de la Gestión del Cambio en cualquier proyecto de implantación de un nuevo sistema o rediseño de uno ya existente ha de pasar por una serie de fases que se resumen en el siguiente dibujo:



A continuación se hace una breve descripción de cada una de estas fases:

### 2.1. Fase de Arranque

Pretende determinar —y consensuar desde el arranque del proyecto— los pilares sobre los que se construyan las fases posteriores del proyecto, así como establecer los órganos de Gestión del mismo que aseguren el control óptimo de su desarrollo.

De acuerdo a los objetivos fijados, esta fase se estructura en las siguientes etapas:

- Análisis Preliminar
- Gestión del Plan

### 2.2. Fase de Análisis

Pretende conocer en detalle el entorno que encuadra, en el Departamento u Organismo Autónomo, al plan de Gestión del Cambio como paso previo imprescindible para el diseño de los diferentes Planes de Gestión del Cambio y, para ello, se plantea un doble análisis. De acuerdo a los objetivos fijados, esta fase se estructura en las siguientes etapas:

- Análisis de la situación de partida
- Análisis del cambio

## 2.3. Fase de Diseño

Establece la base para la ejecución efectiva de los Planes que configuran la Gestión del Cambio (Plan de Liderazgo, Plan de Comunicación, Plan de Formación y Plan de Motivación). A partir de esta fase —inclusive— el proyecto se estructura y gestiona en función de los diferentes Planes que configuran la Gestión del Cambio.

De acuerdo a los objetivos fijados, en esta fase se identifican las siguientes etapas:

- Diseño del Plan de Liderazgo
- Diseño del Plan de Comunicación
- Diseño del Plan de Formación
- Diseño del Plan de Motivación

## 2.4. Fase de Despliegue

El despliegue lleva a la práctica lo diseñado para el liderazgo, la comunicación, la formación y la motivación. Así, el despliegue de cada uno de los planes se articula en las siguientes etapas:

- Despliegue del Plan de Liderazgo
- Despliegue del Plan de Comunicación
- Despliegue del Plan de Formación
- Despliegue del Plan de Motivación

## 2.5. Fase de Seguimiento

Esta fase agrupa el conjunto de actividades que buscan asegurar que se alcance el objetivo del plan de Gestión del Cambio. Esta fase se estructura en las siguientes etapas:

- Diseño del Método de Seguimiento del Cambio
- Evaluación de los Planes
- Acciones de refuerzo

### 3. Planificación del Plan de Gestión del Cambio

Se detallan a continuación, las Fases del Plan de Gestión del Cambio así como sus actividades asociadas, describiendo para cada una de éstas su objetivo, su responsable, la/s herramienta/s utilizada/s y el resultado esperado.

#### 3.1. Fase A: Arranque

Como se ha indicado anteriormente, la fase de arranque agrupa el conjunto de actividades que permiten dar al equipo de trabajo del plan las herramientas necesarias para iniciar el plan con éxito (conocimiento general de la situación, estructura de gestión del proyecto y planificación).

En primer lugar es imprescindible el nombramiento del Responsable de la Gestión del Cambio. Una vez identificado el Responsable, él mismo comenzará a desarrollar una a una las actividades que se detallan a continuación. Ésta fase se estructura en las siguientes etapas:

Etapa	Descripción
<p><b>Análisis Preliminar</b></p>	<p>Para empezar a trabajar, el responsable de implantar la Gestión del Cambio del proyecto necesita tener visión global de la situación del Departamento u Organismo Autónomo. Debe tener clara la situación del proyecto de desarrollo y la gestión del cambio para poder delimitar el marco de referencia donde diseñar y desarrollar el plan de Gestión del Cambio.</p> <p>A partir de esta información se pueden establecer en detalle los Objetivos del plan de Gestión del Cambio, por si se detectan amenazas u oportunidades destacables. Se estructura en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de partida</li> <li>2. Obtención de conclusiones de planteamiento del plan - Establecimiento de Objetivos</li> </ol>
<p><b>Gestión del Plan</b></p>	<p>Constitución de la Estructura de Proyecto, Estrategia de la Gestión del Cambio del Departamento u Organismo Autónomo y Planificación detallada del plan. Básicos para la gestión del proyecto será el establecimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de gestión del cambio del proyecto</li> <li>• La forma de interrelación de la Gestión del Cambio con el proyecto de desarrollo</li> <li>• Una planificación que permita realizar el seguimiento</li> </ul> <p>Para el establecimiento de esta planificación se necesita tener una primera entrada de información que permita al responsable situarse dentro del contexto de este proyecto. Esta información se obtendrá del Análisis de Partida realizado con anterioridad. Se estructura en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación del plan de Gestión del Cambio a la Dirección del Departamento u Organismo Autónomo</li> <li>2. Constitución del Comité de Gestión del Cambio y presentación al mismo de los conceptos asociados a la Gestión del Cambio</li> <li>3. Planificación de proyecto, que incluirá la Planificación de talleres de trabajo y reuniones de Seguimiento establecidas para la correcta ejecución de la Gestión del Cambio</li> </ol>

## ETAPA A.1. Análisis Preliminar

<b>Actividad A.1.1.</b>	<b>Análisis de Partida</b>
<b>Objetivo</b>	Estudiar en profundidad la información facilitada por el Departamento u Organismo Autónomo para, por una parte, poder obtener conclusiones que delimiten las fases siguientes y, por otra, tener una primera visión de la situación de partida en esa organización en cuanto a la Gestión del Cambio y el proyecto de sistemas relacionado. El responsable de implantar la Gestión del cambio en el Departamento u Organismo Autónomo debería tener conocimientos necesarios y estar cercano a la función informática. Pero, en caso de que esta situación no se dé, se realizará esta actividad
<b>Implicados</b>	El Responsable de Gestión del Cambio, y quién él mismo considere
<b>Herramienta</b>	Análisis de documentación y, si fuera necesario, reuniones con los responsables del proyecto de desarrollo
<b>Resultado</b>	Conocimiento básico de la situación de partida

<b>Actividad A.1.2</b>	<b>Obtención de conclusiones de planteamiento del proyecto– Establecimiento de objetivos</b>
<b>Objetivo</b>	Realizar y establecer, en función del análisis realizado, las grandes líneas de actuación que delimitan el trabajo y el enfoque de cada fase del plan de Gestión del Cambio planteado. Delimitar las fases siguientes a desarrollar
<b>Implicados</b>	El responsable de implantar la Gestión del Cambio, en colaboración con el equipo responsable del desarrollo del sistema
<b>Herramienta</b>	Procesador de texto y/o herramienta de presentación
<b>Resultado</b>	Objetivos de proyecto

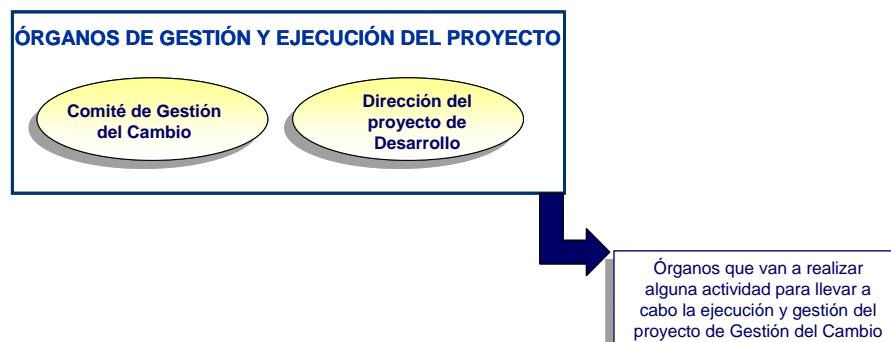
## ETAPA A.2. Gestión del Proyecto

<b>Actividad</b> A.2.1	<b>Constitución de la Estructura de Plan</b>
<b>Objetivo</b>	Establecer los órganos de gestión del plan así como los equipos que lleven a cabo el trabajo operativo de la Gestión del Cambio
<b>Implicados</b>	Responsable de implantar la Gestión del Cambio y personal del Departamento u Organismo Autónomo
<b>Herramienta</b>	Análisis preliminar de propensión al cambio. Se puede aprovechar la reunión de presentación de la Gestión del Cambio a la Dirección del Departamento u Organismo Autónomo y al equipo de dirección del proyecto de desarrollo. Así, se detectará a los integrantes del Comité de Gestión del Cambio, y se determinará la forma de interrelación del responsable de la Gestión del Cambio con la Dirección del proyecto de desarrollo
<b>Resultado</b>	Comité de Gestión del Cambio constituido, con el perfil y la formación adecuada que permitan conducir adecuadamente el proyecto y prever los posibles problemas estableciendo soluciones

En los proyectos PLATEA quienes van a gestionar el plan de Gestión del Cambio serán los integrantes del Comité de Gestión del Cambio. Por otro lado, el responsable de implantar la Gestión del Cambio tendrá que interactuar con el Equipo de Dirección del Proyecto de desarrollo.

Es importante implicar a la Dirección del Departamento u Organismo Autónomo en el plan de Gestión del Cambio. Para ello, el responsable de la implantación de la Gestión del Cambio realizará una presentación de lo que es la Gestión del Cambio y de la necesidad del apoyo de la Dirección en el plan. Se implicará a la Dirección para que detecte los integrantes del Comité de Gestión del Cambio. Además, a dicha presentación se podrá invitar a la Dirección del proyecto del sistema a desarrollar. Esta presentación consiste en comunicarles lo que es la Gestión del Cambio, y la necesidad de que estas actividades acompañen a la parte de desarrollo para que el proyecto tenga el máximo éxito. Se adjunta modelo de presentación. (R.A.2.1.1) Además, se utilizará esta presentación para poder detectar las personas más idóneas para formar el Comité de Gestión del Cambio.

Los órganos de gestión y ejecución establecidos para el plan de Gestión del Cambio son los siguientes:



## Comité de Gestión del Cambio

Este Comité asumirá el diseño, ejecución y control de los Planes de Gestión del Cambio. Una vez que este Comité esté formado, lo primero que se debe hacer es una presentación al Comité de Gestión del Cambio para que tengan conocimiento de lo que es la Gestión del Cambio, cuáles son los beneficios de dicha Gestión, qué se espera de este Comité, etc. Se adjunta modelo de presentación (R.A.2.1.2)

La misión del Comité de Gestión del Cambio incluye:

- La realización de análisis previo, el establecimiento de los planes de Gestión del Cambio y la revisión del mismo para su actualización
- Liderar el proceso de cambio que implica el proyecto
- Revisar y validar los diferentes planes relacionados con la Gestión del Cambio. Aunque será el Equipo de Dirección de proyecto por parte del Gobierno Vasco quien tendrá que validar dichos planes
- Realizar el seguimiento de las acciones que facilitan el cambio y, en caso de que se detecten posibles barreras, impulsar acciones para minimizar dichas barreras
- La revisión de resultados de avance e indicadores de gestión
- La gestión del avance del proyecto en la parte de Gestión del Cambio
- La resolución de problemas y toma de decisiones en casos de alta conflictividad
- La revisión y actualización de objetivos según sea necesario
- El establecimiento de foros de discusión, a través de reuniones: puesta en común de problemas, ideas, proposiciones, mejoras y cambios...
- Actuaciones de Seguimiento del Proyecto

Se propone que el Comité de Gestión del Cambio esté constituido por la persona o personas que se formen para ejecutar los planes de Gestión del Cambio en cada Departamento u Organismo Autónomo —se propone que sean los responsables de la función informática de los mismos—, y por profesionales implicados en el proyecto de desarrollo —ver *Tabla página siguiente*—.

## Dirección del proyecto de Desarrollo

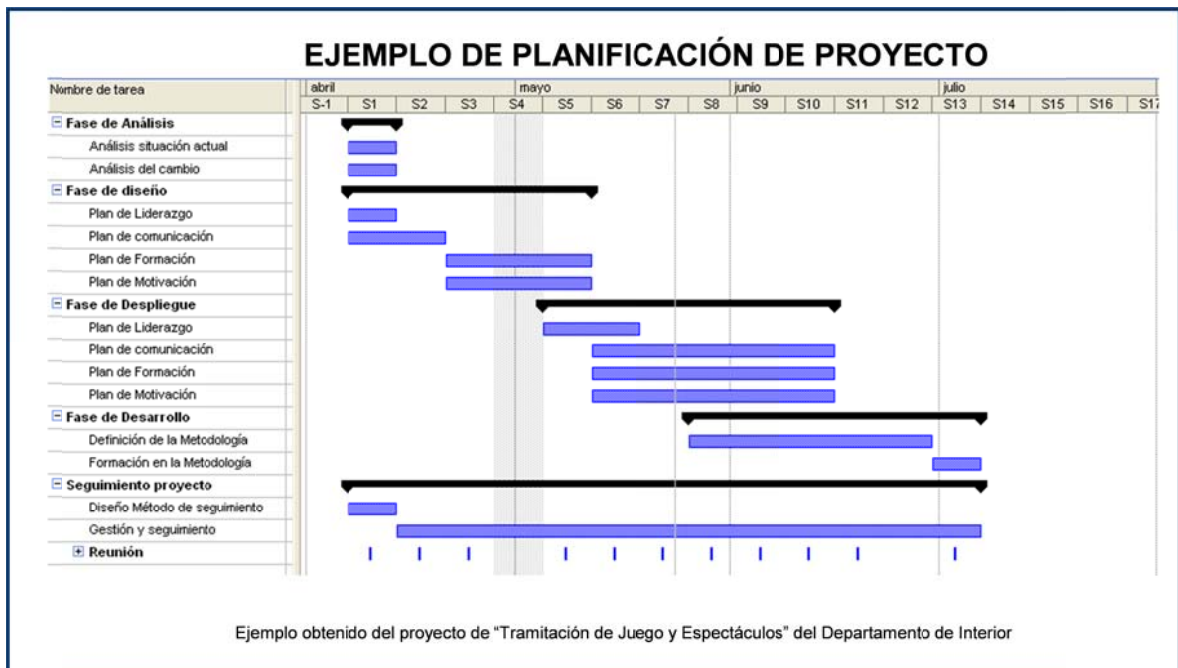
El responsable de implantar la Gestión del Cambio tendrá que formar parte del equipo de Dirección del Proyecto a implantar —en adelante, el Proyecto—. Esto es necesario para poder adaptar las diferentes acciones de Gestión del Cambio ante posibles modificaciones del proyecto de desarrollo, y para comprobar que la gestión del Cambio del proyecto de desarrollo se está realizando con éxito y, en caso contrario, poder tomar acciones de refuerzo. Por tanto, el responsable de implantar la Gestión del Cambio interactuará con el Equipo de Dirección del Proyecto de desarrollo, dado que la Gestión del Cambio pasa a ser una parte más a desarrollar en dicho proyecto.

**Tabla de perfiles para el Comité de Gestión del Cambio**

Perfil	Descripción	Posible responsable	Observaciones
P1	Persona que haya sido formada en la metodología de Gestión del Cambio del Departamento u Organismo Autónomo	Responsable de implantar la Gestión del Cambio en el Departamento u Organismo Autónomo —podrá ser el responsable de la función informática del Departamento u Organismo Autónomo—	Éste responsable deberá acompañarse de las personas que se encargarán de realizar el trabajo operativo de desarrollar los diferentes planes
P2	Personal que conozca el nuevo sistema a implantar	Responsables de la función informática del Departamento u Organismo Autónomo y, si existen, sus colaboradores de EJIE	Miembros de la plantilla del Gobierno Vasco o de EJIE implicados en el proyecto, tanto desde el punto de vista funcional como desde el punto de vista de sistemas. En caso de que el proyecto sea definido en su totalidad internamente en el Gobierno Vasco, estos responsables serán apoyados por personal encargado de desarrollar y ejecutar los diferentes Planes de Gestión del Cambio
P3	Personal que conozca la organización del Departamento u Organismo Autónomo	Quien tenga esta visión dentro del Departamento u Organismo Autónomo	Si dentro del Departamento u Organismo Autónomo no existiera alguien con este perfil, se considerará acudir al personal de algún Área del Gobierno Vasco que tenga esta visión horizontal
P4	Personal que conozca el desarrollo de la Formación dentro del Gobierno Vasco	Alguien implicado en la Formación del Departamento u Organismo responsable y del propio Gobierno Vasco	Se recomienda su participación para la parte del Plan de Formación
P5	Personal que tenga una visión global de los diferentes Departamentos afectados por la implantación de la herramienta	Por ejemplo podrían ser profesionales de la DIT o de cualquier otro Departamento del Gobierno Vasco que tenga esa visión	Este perfil sólo es recomendable en caso de que el sistema a desarrollar implique a muchos Departamentos u Organismos Autónomos

<b>Actividad</b> A.2.2	<b>Planificación detallada del Plan</b>
<b>Objetivo</b>	Determinar una planificación de las principales actividades de la Gestión del Cambio, de las reuniones y talleres de trabajo a realizar con el Comité de Gestión del Cambio para la definición de los diferentes Planes de Gestión del Cambio. También deberá preverse la periodicidad y el contenido base de las reuniones de seguimiento a realizar con los diferentes órganos de gestión del proyecto establecidos, así como los criterios de convocatoria normal y extraordinaria a dichas reuniones
<b>Implicados</b>	El responsable de la implantación de Gestión del Cambio del Departamento u Organismo Autónomo. Si se considera oportuno se pondrá a la aprobación por parte del Comité de Gestión del Cambio en la reunión de presentación de la Gestión del Cambio a dicho Comité
<b>Herramienta</b>	Herramienta de planificación de proyectos —por ejemplo, Microsoft Project—
<b>Resultado</b>	Planificación del proyecto —aunque la planificación será más detallada de las fases de análisis, diseño y seguimiento, y posteriormente se bajará de nivel la planificación de la fase de implantación cuando ya estén diseñados y planificados los diferentes Planes de Gestión del Cambio—

A continuación, se muestra un ejemplo de planificación de un plan de este tipo:





Como principales actividades de Gestión del Cambio que se deben planificar en proyectos de este tipo están:

Fase	Necesidades de Planificación del Proyecto
<b>Análisis</b>	Planificar el Análisis de la situación actual y del análisis del cambio
	Este análisis de la situación actual y del análisis del cambio se puede hacer en paralelo
	Se recomienda que se planifiquen al menos una o dos reuniones. El participante en estas reuniones será el Comité de Gestión del Cambio
<b>Diseño</b>	Planificar el diseño de los cuatro Planes de Gestión del Cambio: Plan de Liderazgo, de Comunicación, Formación y Motivación
	Lo ideal es comenzar por el Plan de Liderazgo para obtener el apoyo de los líderes que se detecten cuanto antes. La duración de esta planificación podrá variar en función del alcance del proyecto del desarrollo, y en función de los conocimientos y experiencia del personal responsable de desarrollar los diferentes planes
	Se recomienda que se planifiquen al menos dos talleres de trabajo para cada uno de los Planes a definir, aunque podrán planificarse más reuniones y talleres de trabajo si se estiman oportunas. El participante en estas reuniones será el Comité de Gestión del Cambio
<b>Despliegue</b>	Planificar cuándo se va a ir implantando las acciones definidas en el diseño de los 4 Planes. La Gestión del Cambio debe acompañar a todas las fases de definición y desarrollo del nuevo sistema
	Esta fase debe abarcar desde la definición de los Planes de Gestión del Cambio —se podrán implantar determinadas acciones definidas en los Planes en paralelo a la finalización de la fase de Diseño—, y hasta que finalicen por completo las actividades planificadas para el proyecto de desarrollo de la herramienta
	La planificación de esta fase en este momento todavía no bajará al detalle, dado que de la definición de las actividades de los diferentes Planes de Gestión del Cambio saldrá el detalle de la fase de implantación. Cada Plan llevará una planificación detallada de las actividades a ejecutar, y esa planificación se obtendrá una vez que se hayan diseñado los Planes de Gestión del Cambio
<b>Seguimiento</b>	Planificar cuándo se va a realizar el seguimiento del proyecto, es decir, las reuniones de seguimiento para controlar que la Gestión del Cambio se está ejecutando adecuadamente y con el éxito esperado
	El seguimiento debe ser en paralelo al resto de las fases definidas. En estas reuniones se realizará un seguimiento de las acciones que se han ejecutado, se prepararán las siguientes acciones de los Planes de Gestión del Cambio que se van a ejecutar en un corto espacio de tiempo. Además, se podrán definir acciones de refuerzo si alguna de las acciones ejecutadas no ha tenido el éxito esperado
	Se planificará al menos la frecuencia de las reuniones de seguimiento, lo cual dependerá de la duración del proyecto y de la planificación de las acciones definidas. Estas reuniones podrán ser mensuales cuando las acciones de Gestión del Cambio sean pocas, y semanal o quincenalmente en las etapas en que se concentre la ejecución de las acciones de Gestión del Cambio
	Además, se planificarán las reuniones de coordinación con el proyecto de desarrollo del nuevo sistema para el intercambio de información entre los equipos del proyecto

### 3.2. Fase B: Análisis

La fase de análisis agrupa el conjunto de actividades para asegurar, al Comité de Gestión del Cambio, el conocimiento detallado necesario para establecer Planes coherentes con la situación existente en el Departamento u Organismo Autónomo en relación al Proyecto a implantar. De acuerdo a los objetivos fijados, esta fase se estructura en las siguientes etapas:

Etapa	Descripción
<b>Análisis de la situación de partida</b>	<p>El responsable de implantar la Gestión del Cambio debe conocer los parámetros que definen la situación del Departamento u Organismo Autónomo en lo referente a su organización, sus procesos y sus sistemas. Por tanto, la Etapa de Análisis de la situación de Partida, se desglosa en las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la organización, en cuanto a datos objetivos (organigrama, perfiles, funciones, distribución geográfica...)</li> <li>• Análisis de los procesos operativos soportados por el aplicativo a implantar</li> <li>• Análisis de los Sistemas, en cuanto a funcionalidad y su comparativa, tanto del nuevo Sistema en desarrollo como del sistema/s al que sustituye así como a la interfaces con otros sistemas del Departamento u Organismo Autónomo</li> </ul>
<b>Análisis del Cambio</b>	<p>Una vez conocido el entorno, se debe empezar a analizar el cambio y como éste afecta en las personas. Por tanto, el Análisis del Cambio es, básicamente, un análisis de en qué medida las personas se ven influidas por el cambio y se resisten a éste. Además supone una oportunidad para realizar un análisis de las necesidades que les plantea el cambio y de las expectativas que les genera para dar, en ambos casos, una respuesta que les predisponga positivamente hacia el cambio.</p> <p>Sobre la base de este planteamiento se realizará un Análisis de implicados —Impacto organizativo—, un Análisis del campo de fuerzas —Resistencia al cambio— y un Análisis de necesidades</p>

## ETAPA B.1. Análisis de la Situación de Partida

<b>Actividad B.1.1</b>	<b>Análisis Organizativo</b>
<b>Objetivo</b>	<p>El objetivo de esta actividad es conocer las características organizativas de los destinatarios del Plan de Gestión del Cambio para, de esta forma, determinar quiénes son y qué perfil tienen los usuarios del sistema a implantar y cualquier otro perfil profesional que se vea afectado por el proyecto.</p> <p>Cuando se identifiquen los diferentes usuarios, se determinarán las características funcionales de los mismos. Todo ello con el fin de detectar finalmente qué parte funcional del sistema utilizará cada perfil</p>
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Reuniones de trabajo y organigramas
<b>Resultado</b>	Informe con las conclusiones obtenidas de este análisis organizativo

Los usuarios no tienen por qué ser únicamente de un mismo Departamento u Organismo Autónomo. En el caso de los Proyectos PLATEA, los expedientes serán electrónicos y la responsable de dichos expedientes será la Dirección de Recursos Generales del Departamento de Hacienda y Administración Pública. No obstante, otras organizaciones (Áreas, Departamentos...) se verán afectados indirectamente por la implantación del sistema, al ser encargados de lanzar la normativa de la tramitación electrónica ó por ser responsables de emitir certificados electrónicos...

Como una aproximación a los colectivos afectados dentro de cualquier proyecto a implantar de PLATEA será:

- Usuarios internos del sistema**

Serán los profesionales del Departamento o Dirección que van a implantar el sistema. A su vez estos se pueden agrupar en función de la finalidad de uso que van a realizar del sistema: unos lo utilizarán para la gestión del negocio, otros para realizar algún tipo de control, otros son parte del soporte al sistema, etc. De esa clasificación se puede bajar de nivel en función de responsabilidades de la función de negocio: directores, responsables, funcionarios...
- Afectados indirectos por la implantación del sistema**

En los proyectos de implantación de sistemas que se encuadran en el marco de PLATEA, hay una serie de Áreas del Gobierno Vasco que van a tener algún tipo de relación con todos los sistemas a implantar y que, por tanto, serán colectivos afectados. Hasta el momento, se han detectado los siguientes colectivos vinculados a los Proyectos PLATEA, no obstante este es un aspecto vinculado al área donde se vaya a implantar —pueden ser más o menos colectivos que los señalados aquí—

○ **Departamento de Hacienda y Administración Pública**

Los proyectos PLATEA llevan asociados el pago electrónico y el archivo documental electrónico. Por ello, la Dirección de Finanzas, la OCE (Oficina de Control Económico) y la Dirección de Servicios generales de dicho Departamento, en la mayoría de los casos, se verán afectados por las implantaciones de este tipo. A continuación se explica el motivo por el que se ven afectadas estas áreas:

▪ **Dirección de Finanzas**

Esta Dirección suele tener asociada la responsabilidad operativa económica del proyecto

▪ **Oficina de Control Económico**

Este Área se ve afectada por la pasarela de pagos del Gobierno Vasco, y por la normativa de cobros y pagos centralizada

▪ **Dirección de Recursos Generales**

Área afectada por la parte de archivo documental. Son los responsables de archivar los expedientes electrónicos. Una vez que se cierra un expediente ya es responsabilidad de esta Dirección

○ **Vicepresidencia**

Las Áreas dentro de este Departamento que se ven afectadas por los sistemas son:

▪ **DOMA** (Dirección de la Oficina para la Modernización Administrativa)

Es el Área que fija la mecanización y normativa corporativa de los procedimientos electrónicos del Gobierno Vasco. Es decir, son quienes definen la ficha de procedimientos de gestión Web y, por tanto, cualquier proyecto PLATEA ha de regirse por dicha normativa

▪ **DAEAC** (D. de Administración Electrónica y Atención a la Ciudadanía)

Es el Área responsable de la gestión Web, y dicha gestión es parte de los proyectos PLATEA

○ **IZENPE**

Es la Entidad encargada por el Gobierno Vasco de gestionar los certificados electrónicos que se utilizan en la e-Administración

○ **ZUZENEAN**

Cuando esta Área esté ejerciendo la totalidad de sus funciones, tendrá que tener una visión de toda la tele-tramitación y deberá ser colectivo afectado de todos los proyectos con los que tengan interfaces las herramientas de gestión de ZUZENEAN

• **Usuarios externos del sistema**

Son los usuarios que no pertenecen al Gobierno Vasco y que van a utilizar parte del Sistema a implantar, más concretamente, van a utilizar la tramitación electrónica. Pueden ser las personas, las empresas o cualquier otro tipo de organización

Los diferentes colectivos se detectan partiendo del organigrama del Departamento u Organismo Autónomo que va a desarrollar e implantar el sistema como una primera aproximación, o del organigrama de cualquier otro Departamento que se detecte como posible afectado por el proyecto.

Esos organigramas serán la base para tratar este tema en la reunión de análisis del proyecto que será realizado por el Comité de Gestión del Cambio.

<b>Actividad</b> B.1.2	<b>Análisis de Procesos</b>
<b>Objetivo</b>	El objetivo de esta actividad es contar con información para determinar las expectativas de los usuarios del sistema desarrollado conociendo cómo trabajan éstos —exclusivamente en los procesos soportados por el sistema— y los problemas que se encuentran en la ejecución de dichos procesos —que, previsiblemente, esperarían ser solventados total o parcialmente por el sistema—. Además, servirá para detectar qué colectivos, de los detectados en la actividad anterior, actúan en los diferentes procesos
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Reuniones de trabajo
<b>Resultado</b>	Informe de Procesos Operativos para la Gestión del Cambio

Esto implica que los procesos operativos soportados por la aplicación deben ser detectados. Esta detección se realizará en la reunión de análisis del proyecto que se realizará con el Comité de Gestión del Cambio. Si no fuera suficiente, se solicitará documentación relacionada con los procesos al Área encargada del diseño de la herramienta.

El informe señalado incluirá una matriz de cruce entre los colectivos afectados, ya detectados, y los procedimientos que soportan el sistema. Además, en dicha matriz también se puede recoger los diferentes módulos del sistema anterior que soportan cada uno de los procesos para un cruce más detallado. (R.B.1.2)

A continuación se muestra un ejemplo de esta matriz, en concreto, es la matriz que fue definida para la definición de los Planes de Gestión del Cambio para el sistema de “Tramitación de Juego y Espectáculos”, de la Dirección de Juego y Espectáculos del Departamento de Interior del Gobierno Vasco:

## EJEMPLO DE MATRIZ DE COLECTIVOS AFECTADOS Y PROCESOS

PROCESOS	Aplicaciones utilizadas en los procedimientos	DEPARTAMENTO DE INTERIOR								
		CIUDADANO	EMPRESA OPERADORA	EMPRESA FABRICANTE	DIRECCION de JyE				DIRECCIÓN DE SERVICIOS	DIRECCIÓN DE RÉGIMEN JURÍDICO
					FUNCIONARIO DJE	RESPONSABLE DJE	DIRECTOR DJE	UDAD. DE INSP. DE JUEGOS Y ESPECT.		
AUTORIZACIONES DE ESPECTACULOS	J25									
AUTORIZACIONES DE JUEGO	J25									
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO B	J25									
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO A	J25									
AUTORIZACIONES SALONES	J25									
AUTORIZACIONES BINGOS	J25									
AUTORIZACIONES CASINOS	J25									
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO C	J25									
AUTOPROHIBIDOS BINGOS Y CASINOS	P61									
AUTORIZACIONES HOMOLOGACIONES	J25									
AUTORIZACIONES NUEVOS PROCEDIMIENTOS (Apuestas, apuestas hípcas, cibertecas)										
SANCCIONES	J25E									
PROHIBIDOS EN BINGOS Y CASINOS	P61									
DENUNCIAS, RECLAMACIONES Y CONS.										
INSPECCIONES	S31									

PROCESOS	DEPARTAMENTO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA			VICEPRESIDENCIA		
	DIRECCIÓN DE FINANZAS	OFIINA CONTROL ECONÓMICO	DIRECCIÓN RECURSOS GENERALES	OMA	BINGOS Y CASINOS	IZENPE
AUTORIZACIONES DE ESPECTÁCULOS						
AUTORIZACIONES DE JUEGO						
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO B						
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO A						
AUTORIZACIONES SALONES						
AUTORIZACIONES BINGOS						
AUTORIZACIONES CASINOS						
AUTORIZACIONES MÁQUINAS TIPO C						
AUTOPROHIBIDOS BINGOS Y CASINOS						
AUTORIZACIONES HOMOLOGACIONES						
AUTORIZACIONES NUEVOS PROCEDIMIENTOS (Apuestas, apuestas hípcas, cibertecas)						
SANCCIONES						
PROHIBIDOS EN BINGOS Y CASINOS						
DENUNCIAS, RECLAMACIONES Y CONS.						
INSPECCIONES						

	Cambio de manual a automatico
	Cambio de forma de trabajo la nueva aplicación (aplicación/aplicación)
	Nueva incorporación del área
	Nueva actividad

Ejemplo obtenido del proyecto de "Tramitación de Juego y Espectáculos" del Departamento de Interior

Esta matriz es muy útil para saber qué parte de las funciones que cubre el sistema a desarrollar va a utilizar cada usuario. Además, da una aproximación de cuáles de los colectivos detectados son usuarios directos del sistema. Lo normal es que los colectivos detectados que no hacen uso del sistema sean afectados indirectos por la implantación del sistema. En concreto, será especialmente útil para la definición del Plan de Formación.

Por otro lado, esta matriz se podrá completar en las reuniones de análisis, o con la colaboración de las personas dentro del Comité de Gestión del Cambio vinculadas al Desarrollo Operativo del Sistema.

<b>Actividad B.1.3</b>	<b>Análisis Tecnológico</b>
<b>Objetivo</b>	El objetivo de esta actividad es conocer el entorno tecnológico del cambio, determinando a qué sistema o sistemas sustituye —en caso de existir— el nuevo aplicativo. También se pretende conocer las interrelaciones que los sistemas (obsoleto y nuevo) tienen con otros aplicativos
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Reuniones de trabajo
<b>Resultado</b>	Informe de Funcionalidades del nuevo Sistema

Es fundamental conocer el sistema ó sistemas a sustituir:

- Qué funcionalidades cubría y cómo las cubría —hasta qué punto el usuario estaba contento con éstas—
- Qué problemas presentaba y cómo se gestionaban —por el usuario y por el responsable del sistema—
- Cuál era su situación temporal (cuántos años llevaba siendo utilizado, cuántas adaptaciones de funcionalidad había sufrido, con qué resultado...)

A continuación, se debe conocer la integración del sistema sustituido con otros sistemas relacionados. Es habitual que, con la sustitución del sistema, se mejore el nivel de integración del nuevo aplicativo con otros sistemas relacionados. Es por eso, que se plantea el análisis de los interfaces para ver cómo les afecta la nueva situación.

Otro aspecto importante es conocer qué funcionalidades del sistema utiliza cada uno de los colectivos afectados detectados. Para hacer este análisis se utilizará la matriz donde se crucen los colectivos afectados con los sistemas y/o funcionalidades. (R.B.1.3)

A continuación se muestra un ejemplo de esta matriz:

## EJEMPLO DE MATRIZ DE COLECTIVOS AFECTADOS Y FUNCIONALIDADES

				DEPARTAMENTO DE INTERIOR						
				DIRECCION de JyE						
	APLICACIONES	CIUDADANO	EMPRESA OPERADORA	EMPRESA FABRICANTE	FUNCIONARIO DJE	RESPONSABLE DJE	DIRECTOR DJE	UDAD. DE INSPEC. DE JUEGOS Y ESPECT.	DIRECCIÓN DE SERVICIOS	DIRECCIÓN DE RÉGIMEN JURÍDICO
J25	GESTION DE JUEGO Y ESPECTACULO									
IRUDI	GESTION DE DOCUMENTACION									
J25E	EXPEDIENTES SANCIONADORES									
J25	REGISTRO DE INGRESOS									
N60	GESTION EXPEDIENTES DE JUEGO									
N60T	TELETRAMITACION EXPEDIENTES DE JUEGO									
S31	INSPECCIONES MOVILIDAD									
Q38	GESTION DE TAURINOS									
P61	AUTOPROHIBIDOS BINGOS Y CASINOS									
P33	WEB DE LA DIRECCION									
	HACIENDAS FORALES									

		DEPARTAMENTO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA			VICEPRESIDENCIA		
	APLICACIONES	DIRECCIÓN DE FINANZAS	OFININA CONTROL ECONÓMICO	DIRECCIÓN RECURSOS GENERALES	OMA	BINGOS Y CASINOS	IZENPE
J25	GESTION DE JUEGO Y ESPECTACULO						
IRUDI	GESTION DE DOCUMENTACION						
J25E	EXPEDIENTES SANCIONADORES						
J25	REGISTRO DE INGRESOS						
N60	GESTION EXPEDIENTES DE JUEGO						
N60T	TELETRAMITACION EXPEDIENTES DE JUEGO						
S31	INSPECCIONES MOVILIDAD						
Q38	GESTION DE TAURINOS						
P61	AUTOPROHIBIDOS BINGOS Y CASINOS						
P33	WEB DE LA DIRECCION						
	HACIENDAS FORALES						

	Cambio de manual a automatico
	Cambio de forma de trabajo la nueva aplicación (aplicación/aplicación)
	Nueva incorporación del área
	Nueva actividad

Ejemplo obtenido del proyecto de "Tramitación de Juego y Espectáculos" del Departamento de Interior

Por último, para esta fase hay que tener una visión general del nuevo sistema a implantar. Conocer cómo se adapta a lo que necesita —procesos operativos— y a lo que espera —expectativas— el usuario y en qué medida mejora a lo que sustituye. Se trata, por tanto, de:

- Conocer cómo soporta el aplicativo los procesos operativos ejecutados
- Conocer con qué procesos de soporte se le ha dotado. Se entiende por procesos de soporte aquellos que ayudan a la utilización de la herramienta (ayuda on-line, manuales, etc.)

Si ya se ha definido parte del nuevo sistema se puede crear una matriz donde se crucen los nuevos módulos con las antiguas funcionalidades y detectar las diferencias entre sus funcionalidades y mejoras a implantar. (R.B.1.3)



## ETAPA B.2. Análisis del Cambio

<b>Actividad B.2.1</b>	<b>Análisis del Cambio</b>
<b>Objetivo</b>	El objetivo de esta actividad es analizar los factores del cambio que rodean el proyecto
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Reuniones de trabajo —se podrán aprovechar las mismas reuniones que las que se realicen para el Análisis de la Situación de Partida—
<b>Resultado</b>	Informe de Análisis del Cambio

Para detectar los factores del cambio que rodean el proyecto, se realizará:

- **Análisis de Implicados o Impacto organizativo**

Analizar cómo afecta el cambio a la organización de las personas y cómo se puede dar respuesta a los puntos identificados para favorecer el cambio. Para realizar este análisis lo que se hará es:

- Establecer el posible cambio organizacional que llevaría asociado la implantación del Sistema
- Detectar las características de las unidades organizativas detectadas como colectivos afectados
- Identificar los niveles de riesgo, importancia y apoyo al Cambio de los principales afectados

- **Análisis de Campo de Fuerzas o Resistencia al Cambio**

Se trata de identificar la situación de la organización ante el cambio. Este objetivo tiene una doble vertiente:

- Por una parte, establecer y analizar las características y/o tendencias de la organización que favorecen o refrenan el cambio —Análisis del Campo de Fuerzas—
- Por otra parte, establecer y analizar las características y/o tendencias de las personas y su entorno que favorecen o refrenan el cambio —Análisis de la Resistencia al Cambio—

En ambos casos, como resultado de los análisis realizados, se establecerán acciones englobadas en los Planes adscritos a la Gestión del Cambio (Liderazgo, Comunicación, Formación y Motivación) que eliminen/minimicen los factores de resistencia al cambio y potencien los factores de propensión al cambio

- **Análisis de necesidades**

Consiste en concretar, a partir de la información analizada, necesidades de formación,

motivación y comunicación. Estas necesidades determinan objetivos para el plan correspondiente

**Nota:** Los informes de las actividades incluidos en la fase de Análisis, se pueden integrar en un único informe de Análisis de Situación. El objetivo de este informe es resumir las conclusiones obtenidas del análisis de la situación de partida y en el análisis del cambio. Este informe estructura y consolida la información recogida para establecer las conclusiones de la situación de partida y del análisis del cambio. Este informe incluye:

1. El Análisis Organizativo
2. El Análisis de Procesos
3. El Análisis Tecnológico
4. El Análisis del Cambio
5. Las conclusiones obtenidas de las relaciones entre éstos

### **HITO – Entrega: Informe de Análisis de Situación**

#### ***CAMBIO DE ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO***

*El trabajo descrito en las Fases A y B no han requerido una separación por Plan ejecutado; pero a partir de la Fase de Diseño (inclusive) la exposición de las actividades se realizará por Plan; esto es: se expondrá el Diseño (Fase C), el Despliegue (Fase D) y el Seguimiento (Fase E) de cada uno de los Planes que componen la Gestión del Cambio.*

*Aunque se diseñe y ejecute un seguimiento por Plan, **el seguimiento se debe orientar desde la perspectiva de ver cómo evoluciona la posición de las personas ante el Cambio** y, a partir de este resultado, ver en qué se ha acertado y qué es lo que es mejorable de cada Plan establecido. Por tanto, se realizará un diseño y una ejecución del método de seguimiento de la evolución del personal del Departamento u Organismo Autónomo afectado ante el Cambio, relacionado con el diseño y la ejecución del seguimiento de cada Plan concreto.*

### 3.3. Fase C: Diseño

La fase de diseño agrupa el conjunto de actividades para establecer las acciones concretas que serán integradas en cada uno de los Planes componentes de la Gestión del Cambio. Estas actividades se estructuran, como se ha indicado antes, por Plan y son específicas de cada Plan expuesto.

Para alcanzar el objetivo de esta fase, se determinan acciones concretas que quedan identificadas claramente por el establecimiento de sus parámetros —por ejemplo, en el caso de la comunicación: mensaje, remitente, medio, audiencia...—

El diseño no sólo se realiza en las fases iniciales del Proyecto, el seguimiento de las acciones ejecutadas puede dar como resultado la identificación de nuevas acciones que hay que diseñar y ejecutar. De acuerdo a los objetivos fijados, en esta fase se identifica:

#### **Diseño del Plan de Liderazgo**

Es necesario que exista —y así se transmita a los implicados en el cambio— el apoyo interno del Departamento u Organismo Autónomo para impulsar el cambio. Por este motivo es fundamental identificar, dentro del Departamento u Organismo Autónomo, quién posee un claro componente de liderazgo en función de su capacidad de impacto en el resto de la organización.

Una vez identificados los líderes, éstos se utilizarán en el resto de los Planes establecidos para la Gestión del Cambio como transmisores de mensajes y potenciadores del cambio. Deberán ser, por tanto, informados de manera especial sobre los cambios y acciones establecidas en relación al proyecto. El Diseño del Plan de Liderazgo incluye:

1. Establecimiento de las necesidades de liderazgo
2. Identificación de la Red de Liderazgo
3. Formación para el liderazgo: Establecimiento y planificación
4. Líderes operativos del Cambio—Plan de Liderazgo: Presentación y Aprobación

#### **Diseño del Plan de Comunicación**

Se suele decir que la información da poder; lo que seguro que da es seguridad: estar informado de lo que sucede alrededor condiciona positivamente la postura que se toma ante el cambio, da serenidad, hace sentirse parte importante de lo que se está haciendo y se ve como algo más cercano a aquello de lo que le informan.

La Comunicación es un arma fundamental en la Gestión del Cambio pero debe ser tratada con cuidado porque fallos de selección de eventos a comunicar, mensajes inadecuados, medios poco efectivos, desfases en su lanzamiento respecto al momento oportuno de ejecución, o audiencias mal o parcialmente identificadas, pueden tener un resultado contrario al esperado, y una vez que se pierde la confianza del receptor es difícil recuperarla.

Por otra parte, es necesario realizar un seguimiento de la eficiencia de la comunicación realizada; es por esto que se deben definir los métodos de evaluación a emplear.

Por último, el Plan de Comunicación debe ser presentado para su validación por los órganos de gestión del proyecto, ratificando así su idoneidad y obteniendo el apoyo de los Directivos. De acuerdo a lo expuesto, el Diseño del Plan de Comunicación se estructura en:

1. Identificación de eventos
2. Identificación de Colectivos afectados
3. Identificación de audiencias
4. Identificación de Medios
5. Establecimiento de Acciones / parámetros de comunicación
6. Selección del método de seguimiento (evaluación)
7. Planificación detallada de la comunicación
8. Elaboración del Plan de Comunicación: Presentación y Validación

### **Diseño del Plan de Formación**

Uno de los motivos de rechazo a los sistemas es el desconocimiento; además, sólo conociendo en profundidad la aplicabilidad del mismo al trabajo diario —en situaciones normales o excepcionales—, se le puede sacar rendimiento óptimo. No obstante, la formación que se asocia a un Plan del Cambio no tiene por qué limitarse a lo que es el manejo del nuevo sistema implantado sino que puede ir más allá, cubriendo la formación de actitudes o de otras herramientas de apoyo —informáticas o no— que le pueden ser útiles en su trabajo diario.

Pero además, es fundamental la identificación de destinatarios: Buenos contenidos impartidos a audiencias equivocadas no sólo no alcanzan el objetivo esperado si no que, generalmente, resultan contraproducentes para la gestión del cambio.

Una vez fijados contenidos y destinatarios, se delimitarán el resto de parámetros que configuran la formación (medios, método de impartición, fechas y duración, etc.), haciendo especial hincapié en el establecimiento del método de seguimiento.

Por último, el Plan de Formación debe ser presentado para su validación por los órganos de gestión del proyecto, ratificando así su idoneidad y obteniendo el apoyo de los Directivos. De acuerdo a lo expuesto, los puntos que cubren el Diseño del Plan de Formación son los siguientes:

1. Identificación de contenidos
2. Identificación de destinatarios
3. Determinación de Grupos de Formación
4. Asignación de parámetros de formación (Evaluación)
5. Selección del método de seguimiento
6. Planificación de la formación
7. Elaboración del Plan de Formación y validación

## Diseño del Plan de Motivación

Los Planes de Formación y de Comunicación, si están bien diseñados y ejecutados, deben ser motivadores en sí; pero, además, la motivación puede verse potenciada con otras acciones de apoyo. En el diseño del Plan de Motivación lo que se pretende es detectar qué, a quién y cómo se debe motivar para articular un mecanismo más de impulso al cambio. En función de esto, el Diseño del Plan de Motivación se articula en:

1. Selección de aspectos a motivar
2. Identificación de destinatarios
3. Determinación de Acciones de Motivación y asignación de los parámetros de motivación
4. Selección del método de seguimiento (Evaluación)
5. Planificación detallada de la motivación
6. Elaboración del Plan de Motivación: Presentación y Validación

## ETAPA C.1. Plan de Liderazgo—Diseño

<b>Actividad</b> C.1.1	<b>Establecimiento de necesidades de liderazgo</b>
<b>Objetivo</b>	Establecer, a grandes líneas, para qué planes y en qué puntos de éstos se debe contar con un líder. Determinar qué liderazgo se espera y, por tanto, las características del líder en cada caso
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Talleres de trabajo
<b>Resultado</b>	Informe de necesidades de liderazgo

En proyectos del entorno de PLATEA, que lo que suponen es la implantación de un sistema, sin grandes cambios organizacionales, las necesidades de liderazgo para cada uno de los planes se podrían resumir como sigue:

- Para el **Plan de Comunicación**  
Se utilizará a los líderes para apoyar el lanzamiento de los comunicados. En gran número de ocasiones serán quiénes hagan de comunicadores, aunque el comunicado sea redactado y preparado por el personal operativo de diseño de los diferentes Planes. Por ello, entre las características que deberá tener un líder para ejercer este rol será que tenga carisma, influencia, buen comunicador y que sea respetado por sus seguidores
- Para el **Plan de Formación**  
Se necesita el apoyo del líder para realizar las convocatorias de formación y apoyar a que

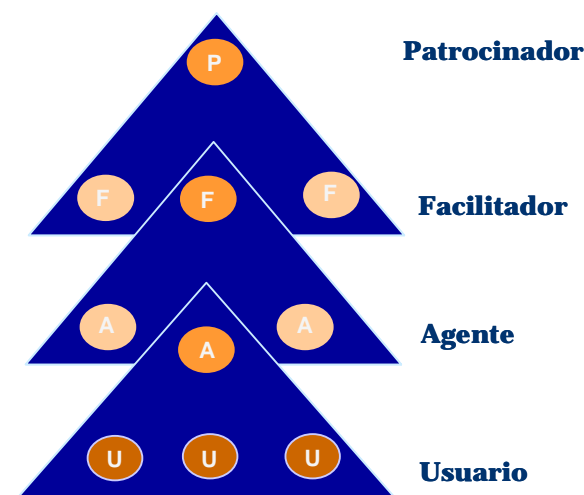
sus seguidores puedan asistir a los cursos a los que son convocados. Para ello, es necesario que el líder tenga influencia, detecte las necesidades de sus seguidores y que confíe en sus subordinados y en las capacidades de los mismos

- Para el **Plan de Motivación**  
Principalmente se busca que el líder apoye la participación en el proyecto. Así pues, los líderes deben ser personas que fomenten la participación, sepan dejar hacer a sus subordinados y se preocupen porque sus seguidores estén motivados

Actividad C.1.2	Identificación de la Red de liderazgo
<b>Objetivo</b>	Identificar aquellas personas cuyo perfil dentro de la organización contenga un claro componente de liderazgo. Se elegirá en función de su capacidad de impacto: ser capaz de definir normas y prioridades, gestionar las distintas etapas del cambio y conectar con el resto de las personas y unidades de la organización para transmitir los mensajes clave.  Además, se debe asignar a cada líder una zona primaria de influencia —aquel grupo de colectivos afectados donde se espera que ejerza generalmente su liderazgo, aunque pueda ejercerlo en otras zonas—
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Talleres de trabajo y Matriz de Posicionamiento de los líderes
<b>Resultado</b>	Informe de Red de Liderazgo (R.C.1.2)

Para poder ejecutar esta etapa hay que tener claro lo que es la Red de Liderazgo: Personas que dentro del Gobierno Vasco van a contener algún componente de liderazgo en este proyecto. Para los proyectos PLATEA la Red de Liderazgo tendrá los siguientes componentes o actores:

### La Cascada del Liderazgo



A continuación se muestran los roles que van a ejercer cada uno de esos actores dentro del proyecto:

Actores	Roles
<b>Patrocinador</b>	Es la figura que autoriza y legitima el cambio que provoca el proyecto. Existen dos tipos de Patrocinadores: Ejecutivo —responsable legítimo— y Operativo —responsable máximo del despliegue del Proyecto en su Departamento—
<b>Facilitador</b>	Es la figura encargada de colaborar en la comunicación y Gestión del Cambio
<b>Agente</b>	Es la figura responsable de implementar el Proyecto dentro de su Unidad. Colabora además en el desarrollo del Plan de Cambio y facilita la infraestructura necesaria
<b>Usuarios</b>	Afectados por el cambio, buscamos su participación en el proyecto y, si es posible, que sean referencia para otros usuarios

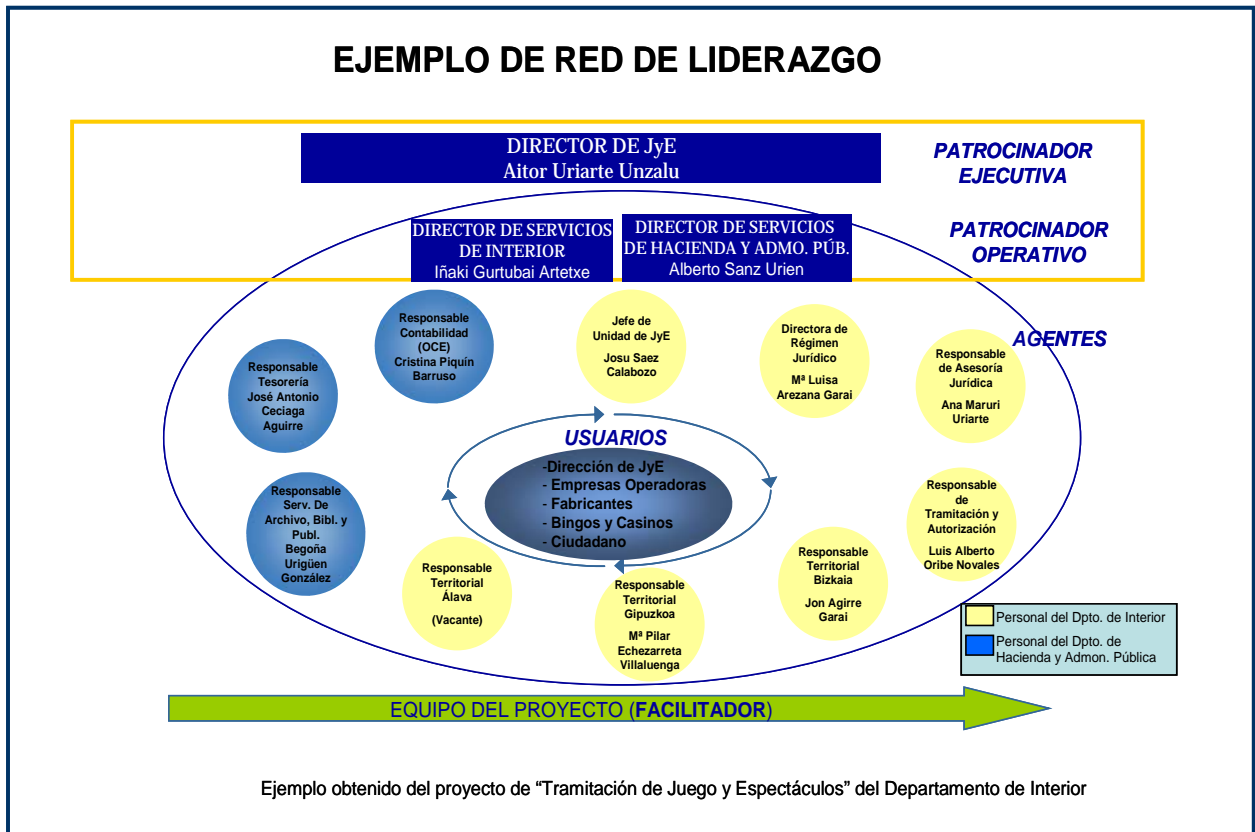
Una vez que se tiene claro los actores que se necesitan para los diferentes proyectos del entorno PLATEA, habrá que identificar los colectivos afectados por el proyecto. Estos colectivos han sido detectados en la Fase B de Análisis y, más concretamente, en la etapa de Análisis de la Situación de Partida en la parte de la organización. A partir de ahí ya se pueden ir asignando los diferentes roles a personas concretas, con cargos, nombres y apellidos.

En el siguiente esquema se muestra una propuesta de posibles perfiles dentro de la organización que pueden asumir los diferentes roles definidos:

Patrocinador ejecutivo	Patrocinador operativo	Facilitador	Agente
<p>Director del Área que va a implantar el sistema.</p> <p>Es necesario que sea una persona con cargo dentro de la Organización para que pueda autorizar y legitimar las acciones que se definen en cada uno de los Planes de Gestión del Cambio</p>	<p>Jefe de Proyecto del Departamento u Organismo Autónomo donde se va a implantar el sistema. Si fuera necesario, porque el responsable no tiene cierto grado de autoridad, podrá ser el Jefe de Servicio del Departamento u Organismo Autónomo</p>	<p>Normalmente los facilitadores suelen ser los integrantes en el equipo de trabajo del proyecto de la parte de Gestión del Cambio. Suele coincidir con los integrantes del Comité de Gestión del Cambio</p>	<p>Con un esquema de los colectivos detectados se va repasando uno a uno para ver si es necesario o no que haya una figura de Agente del liderazgo. Se asignarán Agentes a los colectivos afectados que van a interactuar con el sistema. En concreto, para los proyectos PLATEA podrán asignarse figuras de Agente al Departamento u Organismo Autónomo que va a implantar el sistema y al Departamento de Hacienda —en las Áreas que se definieron anteriormente que iban a verse afectadas por este tipo de proyectos—</p>

Para definir los integrantes del equipo de trabajo —facilitadores—, en cada Departamento u Organismo Autónomo debe ser el Director del Departamento u Organismo quien habilite a dicho equipo de trabajo. Además, cuando se arranque un proyecto PLATEA, el responsable de la función informática debe poner en conocimiento del Director del Departamento u Organismo Autónomo la necesidad de aplicar esta metodología y, por tanto, la necesidad de ir formando el equipo de trabajo —facilitadores—. Para realizar esta actividad se puede utilizar la presentación de Gestión del Cambio a la Dirección del Departamento u Organismo Autónomo que se definió en la actividad A.2.1.

Una vez que se tengan detectadas a las personas concretas se define ya la Red de Liderazgo del Proyecto. A continuación se muestra un ejemplo de Red de Liderazgo:



Se podrán definir responsabilidades para los diferentes roles de la Red de Liderazgo.

Para definir la zona de influencia de cada líder dentro de la Organización del Gobierno Vasco en lo relacionado con el proyecto, lo que se hace es montar la Matriz de Posicionamiento de los Líderes. Esta matriz pretende asignar a cada líder una zona primaria de influencia —donde se espera que ejerza generalmente su liderazgo, aunque pueda ejercerlo en otras zonas—. Por tanto, en la matriz se ve si cada uno de los líderes tiene influencia o no en cada uno de los colectivos detectados en el proyecto. (R.C.1.2)



A continuación se muestra un ejemplo de esta matriz:

### EJEMPLO DE MATRIZ DE POSICIONAMIENTO DE LOS LÍDERES

Líderes Colectivos afectados	Patrocinador Ejecutivo	Patrocinador Operativo	Patrocinador Operativo	Agente	Agente	Agente	Agente
	Director de JyE	Director de Servicios de Hacienda y Administ. Pública	Director de Servicios del Dpto. Interior	Directora de Régimen Jurídico del Dpto. de Interior	Responsable de Asesoría Jurídica	Responsable de Tramitac. y Autorizac.	Responsable Territorial Bizkaia
CIUDADANO							
EMPRESA OPERADORA							
EMPRESA FABRICANTE							
BINGOS Y CASINOS							
FUNCIONARIO DJE							
RESPONSABLE DJE							
DIRECTOR DJE							
UDAD. DE INSPEC. DE JUEGO Y ESPECT. (DJE)							
DIRECCIÓN DE SERVICIOS (Dpto. Interior)							
DIRECCIÓN DE RÉGIMEN JURÍDICO (Dpto. Interior)							
DIRECCIÓN DE FINANZAS (Dpto. de Hacienda y Admon. Pública)							
OFICINA CONTROL ECONÓMICO (Dpto. de Hacienda y Admon. Pública)							
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y ATENCIÓN CIUDADANÍA (Vicespresidencia)							
DIRECCIÓN RECURSOS GENERALES (Dpto. de Hacienda y Admon. Pública)							
OMA (Vicespresidencia)							
IZENPE							

Ejemplo obtenido del proyecto de "Tramitación de Juego y Espectáculos" del Departamento de Interior.  
No se muestra la matriz completa, sino parte de la misma para que sirva a modo de ejemplo.

<b>Actividad</b> C.1.3	<b>Formación para el liderazgo: Establecimiento y planificación</b>
<b>Objetivo</b>	<p>Establecer qué formación sería necesaria impartir a los líderes para que potencie su capacidad de liderazgo y les prepare para actuar como potenciadores del cambio en este proyecto.</p> <p>El contenido de la formación se agrupa en conocimiento del proyecto y desarrollo de capacidades para el liderazgo.</p> <p>Establecer las fechas de realización de las sesiones formativas</p>
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Curso de Liderazgo
<b>Resultado</b>	Formación (contenido y planificación). (R.C.1.3)

Se definirán, por tanto, los siguientes aspectos relacionados con la formación:

- **Asistentes a esta formación**

Para los proyectos PLATEA deberán asistir los Agentes de la Red de Liderazgo y, si se considera oportuno, el patrocinador operativo —éste es opcional—

- **Aspectos que debe recoger la formación**

No sólo se incluirán aspectos de liderazgo sino que deberán recoger todos aquellos puntos que se estimen necesarios para poder desempeñar el rol que les ha sido asignado. En un curso de este tipo se aconseja que se incluyan los contenidos referidos a los siguientes aspectos:

- Nociones de la Gestión del Cambio
- Presentación del Plan de Liderazgo
- Definición de acciones esperadas por los líderes para cada uno de los Planes de Gestión del Cambio: Comunicación, formación y motivación
- Formación en Liderazgo

Se considera que se deben incluir estos contenidos debido a que para muchos de los Agentes es la primera vez que van a tener conocimiento de un proyecto de este tipo, y muchas veces no tienen conocimiento de lo qué es la Gestión del Cambio

- **Fechas de realización de la formación**

Se recomienda que sea una fecha cercana a la definición de la Red de Liderazgo, para que puedan ejercer este rol lo antes posible y a lo largo de todo el proyecto

Lo siguiente es definir los contenidos del curso en cuestión —el curso de liderazgo— (R.C.1.3)

**Nota:** Para los Agentes que van a formar parte de la Red de Liderazgo en los diferentes proyectos del entorno PLATEA —por ejemplo, Agentes del Departamento de Hacienda—, no hace falta que acudan a todas las sesiones de formación que se hagan para los diferentes proyectos.

Actividad C.1.4	Elaboración del Plan de Liderazgo
Objetivo	Consolidar en un único documento la información recogida o elaborada en las actividades anteriores. Incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de Liderazgo</li> <li>• Matriz de Posicionamiento de líderes – Líderes identificados</li> <li>• Formación para el liderazgo: Contenido y Planificación</li> </ul>
Implicados	Comité de Gestión del Cambio
Herramienta	Herramienta de presentación
Resultado	Plan de Liderazgo —versión borrador— (R.C.1.4)

<b>Actividad</b> C.1.5	<b>Presentación y Aprobación del Plan de Liderazgo</b>
<b>Objetivo</b>	Informar al Equipo de Dirección de proyecto por parte del Gobierno Vasco de los líderes identificados y de la formación que se le va a impartir; sacar a la luz cualquier posible matización que pudiera existir antes de pasar a las fases siguientes
<b>Implicados</b>	El Comité de Gestión del Cambio será responsable de la presentación del Plan de Liderazgo al Equipo de Dirección de Proyecto. El Comité de Gestión del Cambio también será el responsable de incluir en el mismo cualquier modificación que se considerase oportuna. La aprobación o validación del Plan debe darla el Equipo de Dirección del proyecto
<b>Herramienta</b>	N/A
<b>Resultado</b>	Plan de Liderazgo (Líderes y Formación) —validado—

### **HITO – Entrega: Plan de Liderazgo**

## ETAPA C.2. Plan de Comunicación—Diseño

Se debe tener en cuenta que, como principio, la comunicación en el Gobierno Vasco ha de ser bilingüe (euskera/castellano). Como los proyectos que utilizan esta metodología quedan dentro del marco de PLATEA, cuando se trate de comunicaciones generales y de presentación de proyecto, e implantaciones, se debe hacer referencia al valor de compartir PLATEA. Se debe reforzar la idea de la importancia de utilizar PLATEA en el Gobierno Vasco.

<b>Actividad C.2.1</b>	<b>Identificación de eventos</b>
<b>Objetivo</b>	Establecer los eventos que merecerán un tratamiento específico en cuanto a comunicación se refiere, determinando su carácter periódico o excepcional
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	En caso de necesitar información adicional, se realizarán entrevistas
<b>Resultado</b>	Catálogo de Eventos de Comunicación

Se considera que un evento es un acontecimiento determinado en la ejecución del Proyecto que merece la pena un tratamiento en lo que a comunicación se refiere:

- fases del proyecto de desarrollo del nuevo sistema que se van alcanzando (diseño, implantación...)
- situaciones que requieren un refuerzo de comunicación —por ejemplo, la presentación del proyecto—

Para cada evento se determina: los objetivos operativos que cubre, la contribución que se espera del mismo y su carácter (periódico o excepcional).

Para los proyectos del entorno PLATEA existen una serie de eventos que se van a dar en todos los proyectos, y que pueden servir como referencia para definir esta Actividad. Dichos eventos son:

Evento	Objetivos y propósitos
<b>Presentación del Proyecto</b>	Dar a conocer el proyecto Crear sentimiento de participación en el proyecto Presentar el equipo de trabajo
<b>Avance del Proyecto</b>	Comunicar el grado de avance del proyecto Motivar a las partes implicadas —el proyecto avanza y el cambio se está realizando— Comunicar la consecución de los hitos y los resultados de los mismos Aclarar posibles dudas
<b>Pruebas de usuario</b>	Comunicar a las personas que las van a realizar el inicio de las pruebas Presentar al equipo que realizará las pruebas Comunicar la realización de las pruebas Comunicar el resultado de las pruebas
<b>Implantación del nuevo Sistema</b>	Comunicar el lanzamiento del nuevo Sistema Reforzar la imagen del Departamento u Organismo Autónomo Comunicar los resultados del Proyecto Agradecer a todos los participantes su colaboración
<b>Actividades de Gestión del Cambio</b>	Comunicar el inicio de las diferentes acciones relacionadas con la Gestión del Cambio: Liderazgo, Formación y Motivación Motivar a las personas para que participen con entusiasmo en la Formación y en el Liderazgo

A parte de estos eventos, para cada proyecto en concreto se pueden identificar otros que no han sido detectados en el cuadro anterior. La identificación de eventos se hace partiendo principalmente de la definición de la planificación del proyecto de desarrollo y si fuera necesario realizando entrevistas con el personal encargado del desarrollo del sistema a implantar.

Para cada uno de los eventos detectados se definirán acciones de comunicación relacionadas con dicho evento —por ejemplo, en la Presentación del Proyecto, se realizará la acción de presentar el proyecto a la dirección del Departamento; otra acción relacionada es presentar el proyecto a los potenciales usuarios del nuevo sistema...—

<b>Actividad C.2.2</b>	<b>Identificación de colectivos afectados</b>
<b>Objetivo</b>	Identificar los colectivos afectados —áreas afectadas— por cada evento concreto de cara a definir una estrategia de comunicación que se adecue a las necesidades de información de dichos grupos. Se trata de analizar, para cada colectivo afectado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déficits de información nacidos de las novedades introducidas por el evento</li> <li>• Oportunidades que surjan con dicho evento</li> </ul>
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	En caso de necesitar información adicional, se realizarán entrevistas
<b>Resultado</b>	Colectivos afectados por la comunicación detectados

La identificación de colectivos permite personalizar, dentro de unos límites, las acciones de comunicación, lo que favorece su éxito. Además, posibilitará la agrupación de acciones de comunicación, en función de los grupos y sus necesidades particulares. Para realizar esta identificación se parte de los colectivos que han sido detectados en la fase de B de Análisis y, más concretamente, en la etapa de Análisis de la Situación de Partida, en la parte de la organización. Y, a partir de ahí, lo que se hace es ir detectando para cada uno de los eventos definidos cuáles son los colectivos que van a recibir los diferentes comunicados. Los colectivos afectados por la comunicación podrían ser un número inferior o igual a los colectivos afectados por el proyecto.

Para poder ejecutar esta actividad se utilizará la matriz de audiencia, donde se detecta para cada evento —y, si se estima oportuno, se bajará al nivel de acciones de comunicación— cuáles son los colectivos que se van a ver afectados por el evento o la acción de comunicación concretos.

<b>Actividad C.2.3</b>	<b>Identificación de audiencias receptoras de la comunicación</b>
<b>Objetivo</b>	Establecer, según los colectivos afectados y para cada evento concreto, los posibles grupos receptores de comunicados en función de su perfil. Las audiencias son agrupaciones de los diferentes colectivos afectados por la comunicación
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Matriz de audiencia
<b>Resultado</b>	Audiencias receptoras de la comunicación. (R.C.2.3)

Para cada evento de comunicación se asocian los colectivos afectados por dicho evento. Para realizar esta asociación se utiliza la Matriz de Audiencias.

## EJEMPLO DE MATRIZ DE AUDIENCIAS

Eventos Colectivos afectados	Presentación del Proyecto	Avance del Proyecto	Pruebas	Producción	Actividades de Gestión del Cambio
CIUDADANO					
EMPRESA OPERADORA					
EMPRESA FABRICANTE					
BINGOS Y CASINOS					
FUNCIONARIO DJE					
RESPONSABLE DJE					
DIRECTOR DJE					
UDAD. DE INSPEC. DE JUEGO Y ESPECT. (DJE)					
DIRECCIÓN DE SERVICIOS (Dpto. Interior)					
DIRECCIÓN DE RÉGIMEN JURÍDICO (Dpto. Interior)					
DIRECCIÓN DE FINANZAS (Dpto. de Hacienda y Admon. Pública)					
OFICINA CONTROL ECONÓMICO (Dpto. de Hacienda y Admon. Pública)					
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y ATENCIÓN CIUDADANÍA (Vicepresidencia)					
DIRECCIÓN RECURSOS GENERALES (Dpto. de Hacienda y Admon. Pública)					
OMA (Vicepresidencia)					
IZENPE					

Ejemplo obtenido del proyecto de "Tramitación de Juego y Espectáculos" del Departamento de Interior

<b>Actividad C.2.4</b>	<b>Identificación de medios</b>
<b>Objetivo</b>	Seleccionar los medios de comunicación más adecuados en función de los contenidos de la comunicación y los destinatarios de la misma, así como asegurar que existen canales de comunicación para todas las audiencias
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	N/A
<b>Resultado</b>	Informe con los medios detectados (R.C.2.4)

En el Gobierno Vasco se han identificado que existen los siguientes medios de comunicación:

Medios	Características del medio	Observaciones
<b>Correo electrónico</b>	<p>Alcance simultáneo a todos los receptores</p> <p>Mecanismo disponible por toda la audiencia</p> <p>Asegura la lectura</p> <p>Envía mensajes de forma masiva/individual</p>	<i>Muy utilizado para comunicados cortos y convocatorias</i>
<b>Revista digital y papel</b>	<p>Alcance simultáneo a todos los receptores</p> <p>Medio de difusión Corporativo</p> <p>No ofrece garantía de su nivel de recepción y comprensión</p>	
<b>Tablón de anuncios</b>	<p>Provoca actitud proactiva</p> <p>Accesible para los menos familiarizados con las tecnologías</p> <p>Bajo coste</p> <p>No asegura la lectura y comprensión</p>	
<b>Comunicación presencial</b>	<p>Transmite confianza y seguridad del contenido al tratarse de una relación directa y personal con los interlocutores</p> <p>Solución de dudas en tiempo real</p> <p>Motiva a las personas afectadas en el proyecto</p>	<i>Muy utilizado para realizar presentaciones de proyecto, y comunicados oficiales.</i>
<b>Web</b>	<p>Facilita la recepción del mensaje a colectivos cuya reunión presencial es compleja</p> <p>Mecanismo disponible por toda la audiencia</p>	
<b>Tríptico</b>	<p>Resumen “práctico” de la nueva forma de trabajar</p> <p>Efecto motivador positivo</p> <p>Recordatorio del proyecto</p> <p>Coste bajo</p>	
<b>Jakina (Intranet)</b>	<p>Proporciona visibilidad interna del Modelo en toda la organización</p> <p>Alcance a todos los empleados del Gobierno Vasco</p>	<i>Este medio —que es corporativo— se utilizará para proyectos que afecten a gran parte de Departamentos. Si la implantación del Sistema afecta a uno o pocos Departamentos, se utilizará la intranet del Departamento, si la tiene. Este medio no fue utilizado para el Proyecto de “Tramitación de Juego y Espectáculos”.</i>
<b>Cartas</b>	<p>Para comunicados de carácter formal</p> <p>Potencia internamente la importancia del proyecto</p>	<i>Este medio no fue utilizado para el Proyecto de “Tramitación de Juego y Espectáculo”</i>
<b>Blogs</b>	<p>Para comunicados a través de artículos</p> <p>Potencia la comunicación bidireccional</p>	<i>Este medio no fue utilizado para el Proyecto de “Tramitación de Juego y Espectáculo”</i>



Actividad C.2.5	Establecimiento de Acciones / Asignación de parámetros de comunicación
<b>Objetivo</b>	<p>Determinar, para cada acción de comunicación establecida por cada evento, los componentes de comunicación de la misma o parámetros de comunicación (mensajes clave, audiencia, comunicador o remitente, medio y tiempo)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Mensajes clave:</b> Son el armazón del acto de comunicación, establecido a partir de los objetivos</li> <li>2. <b>Audiencia:</b> Agrupaciones de los diferentes colectivos afectados por la comunicación</li> <li>3. <b>Comunicador:</b> Es el responsable de la comunicación, la persona más idónea para la transmisión de la misma y la que, de cara a la audiencia, estará detrás del acto comunicativo. Se identifican en esta actividad</li> <li>4. <b>Medio:</b> Canal de transmisión especificado para la acción de comunicación. Se determina en función del tamaño de la audiencia, la accesibilidad del medio, los plazos disponibles para completar la acción de comunicación, el atractivo de los diferentes medios y los recursos disponibles. En la elección del medio de comunicación a elegir se deberán tener en cuenta parámetros tales como: Tamaño de la audiencia, fecha de comienzo de la transmisión, plazos disponibles para completar el proceso de comunicación, tipo de información a comunicar, accesibilidad y atractivo del medio</li> <li>5. <b>Tiempo:</b> Momento en que se va a realizar el comunicado</li> </ol>
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio. Una vez identificados los remitentes, éstos estarán implicados en el establecimiento del acto de comunicación que les corresponda
<b>Herramienta</b>	Matriz de comunicación. En caso de necesitarse información adicional, se realizarán entrevistas. Para la implicación de los remitentes se establecerán reuniones de trabajo
<b>Resultado</b>	Matriz de Comunicación completada / Fichas de Acciones de Comunicación completadas. (R.C.2.5)

Para realizar esta actividad en los talleres de trabajo se irá completando la matriz de comunicación a través de las fichas de las diferentes acciones de comunicación. Esta matriz consiste en definir por cada evento los parámetros que se han explicado. A continuación se muestra un ejemplo de matriz de comunicación:

## EJEMPLO DE MATRIZ DE COMUNICACIÓN

	Acción	Mensaje	Audiencia	Comunicador	Medio	Tiempo
Presentación de Proyecto	Acción 1: Dar a conocer el proyecto a los usuarios de la Dirección de Juego y Espectáculos	-Introducción a PLATEA -Introducción a la Gestión del Cambio -Explicación general del proyecto "Tramitación Electrónica en la DJyE" -Exposición de los objetivos del proyecto -Características principales del sistema a nivel de usuario -Importancia estratégica del proyecto	Áreas de la Dirección de Juego y Espectáculos	Dirección de Juego y Espectáculos	Comunicación Presencial	Al Comienzo del Proyecto (Ya realizado)
	Acción 2: Dar a conocer el proyecto a la DAEAC, la DOMA y las Áreas del Departamento de Hacienda	-Introducción a PLATEA -Introducción a la Gestión del Cambio -Explicación general del proyecto "Tramitación Electrónica en la DJyE" -Exposición de los objetivos del proyecto -Características principales del sistema a nivel de usuario -Importancia estratégica del proyecto	DAEAC  DOMA  Áreas del Departamento de Hacienda	Dirección de Juego y Espectáculos	Comunicación Presencial	Al Comienzo del Proyecto (Ya realizado)
	Acción 3: Presentación del proyecto a IZENPE	-Objetivos y características del proyecto de "Tramitación de Juego y Espectáculos" - Explicación de las necesidades de la Dirección de Juego y Espectáculos respecto del IZENPE para la consecución del Proyecto - Presentación de la Planificación del Proyecto para poder coordinar actividades.	IZENPE	Director de Juego y Espectáculos junto con el Equipo de Desarrollo del Proyecto de "Tramitación de Juego y Espectáculos"	Comunicación Presencial	Antes de la Ejecución de la Fase de Pruebas

Ejemplo obtenido del proyecto de "Tramitación de Juego y Espectáculos" del Departamento de Interior

Actividad C.2.6	Selección del método de seguimiento / evaluación
Objetivo	<p>Establecer, en función de la criticidad del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La forma de evaluar —cómo y cuándo— la comunicación recibida</li> <li>Los mecanismos de retroalimentación más adecuados</li> </ul> <p>Con esto se busca obtener un proceso de comunicación más enriquecedor y paulatinamente mejor adaptado a las necesidades de la audiencia</p>
Implicados	Comité de Gestión del Cambio
Herramienta	N/A
Resultado	Método de evaluación de las acciones de comunicación definido

A parte de la percepción realizada que vayan teniendo los integrantes de la Red de Liderazgo y el Comité de Gestión del Cambio sobre los comunicados, la evaluación de acciones de comunicación se puede realizar a través de:

- Encuesta durante el proyecto —para las diferentes acciones— y al final del proyecto
- Buzón genérico de sugerencias y dudas
- Sondeos de opinión
- Asistencia a convocatorias —si las personas convocada asisten o no—

Para los proyectos que se encuadran dentro del marco de PLATEA, se recomienda que sea a través de una encuesta al final del proyecto, debido a que es cuando se concentran la mayor parte de las acciones.

El método de seguimiento debe controlar la calidad en sus diferentes componentes dentro de la comunicación:

- Calidad de **orientación**: Si la comunicación evaluada cubre las premisas estratégicas con las que fue concebida
- Calidad de **concepción**: Si se han traducido correctamente las orientaciones de la comunicación en acciones concretas
- Calidad de **ejecución**: Si la ejecución de la acción comunicativa ha tenido la aceptación deseada

Actividad C.2.7	Planificación detallada de la Comunicación
<b>Objetivo</b>	Establecer las fechas de emisión de las acciones de comunicación a las diferentes audiencias identificadas, así como los plazos en los que deberá estar concluida. La planificación de la formación debe cubrir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación de la ejecución de las acciones de comunicación definidas</li> <li>• La planificación de la evaluación de acciones de comunicación</li> </ul>
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Herramienta de Planificación —por ejemplo, Microsoft Project—. Además, en caso de necesitarse información adicional, se realizarán entrevistas
<b>Resultado</b>	Planificación detallada de la formación —Versión borrador—

Para el establecimiento de la planificación de la comunicación es fundamental conocer las previsiones temporales del Sistema a implantar en el Departamento u Organismo Autónomo. Las desviaciones temporales en la implantación del sistema afectarán a la planificación de la ejecución de las acciones de comunicación. La Planificación de la Formación también influirá en las acciones de comunicación —las acciones de formación deben ser “comunicadas”—.

<b>Actividad C.2.8</b>	<b>Elaboración del Plan de Comunicación</b>
<b>Objetivo</b>	Consolidar en un único documento la información recogida o elaborada en las actividades anteriores. Incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de comunicación / Fichas de Acciones de Comunicación</li> <li>• Planificación detallada</li> </ul>
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	N/A
<b>Resultado</b>	Plan de Comunicación —versión borrador— (R.C.2.9)

<b>Actividad C.2.9</b>	<b>Presentación y Aprobación del Plan de Comunicación</b>
<b>Objetivo</b>	Informar al Equipo de Dirección de proyecto por parte del Gobierno Vasco sobre el Plan de Comunicación definido para verificar la adecuación de éste a la realidad existente, las necesidades identificadas y los recursos disponibles, así como de la oportunidad de acción.  Además esta presentación permite detectar cualquier posible matización que pudiera existir antes de pasar a las siguientes fases
<b>Implicados</b>	El Comité de Gestión del Cambio será responsable de la presentación del Plan de Liderazgo al Equipo de Dirección. El Comité de Gestión del Cambio también será el responsable de incluir en el mismo cualquier modificación que se considerase oportuna.  La aprobación o validación del Plan debe darla el Equipo de Dirección del proyecto
<b>Herramienta</b>	Herramientas de Presentación
<b>Resultado</b>	Plan de Comunicación —validado—

### **HITO – Entrega: Plan de Comunicación**

### ETAPA C.3. Plan de Formación—Diseño

Las actividades expuestas en este apartado son aplicables también al Plan de Formación del nuevo sistema implantado, y deberían ser ejecutadas por el proveedor de la formación a la hora de establecer dicho Plan. Se incluyen, también, acciones de evaluación de la efectividad del Plan de Formación para determinar si el Plan de Formación realizado por el proveedor cubre las necesidades y expectativas de los usuarios del nuevo sistema.

En este punto es fundamental la coordinación con el proveedor de la formación del nuevo sistema y con el Comité de Gestión del Cambio. Durante la ejecución de las siguientes actividades es fundamental tener en cuenta los aspectos que facilitan la asimilación de conocimientos y que son relativos a:

- **La orientación y la concepción**  
Orientación y formulación de los objetivos operativos a los que debe contribuir directamente la acción de formación, identificación de las condiciones de asimilación que se tendrán que implementar al término de la acción de formación, etc.
- **Al desarrollo pedagógico**  
Ejemplos prácticos desarrollados en profundidad incluyendo situaciones de conflicto / situaciones no repetitivas, implantación de dispositivos de simulación que permitan acercarse a condiciones reales de ejecución profesional, aseguramiento de la interrelación entre los momentos de formación teórica y aplicabilidad práctica, determinación de procesos de preparación que faciliten la integración progresiva de la habilidad, participación activa del alumnado, etc.
- **A la aplicación de las competencias**  
Implantación de facilitadores (jerarquías directas, tutores...) que ayuden a los usuarios a inscribir, dentro del Departamento y en contextos específicos, lo que han aprendido, el establecimiento de procedimientos para reconocer los conocimientos adquiridos, etc.

Estos puntos deben concretarse a lo largo del diseño del Plan de Formación para asegurar su aplicabilidad tanto durante la ejecución de la formación como durante el desempeño del trabajo diario de los usuarios.

Desde el primer momento debe quedar claro quién es el responsable de la preparación de la formación, es decir, quién va a ser el encargado del desarrollo de los cursos —en la mayoría de las ocasiones, suele ser la empresa desarrolladora—, quién va a montar los cursos —también suele ser la empresa desarrolladora—, quién los va a impartir, etc.

Si en el Departamento u Organismo Autónomo donde se va a implantar la formación hay un encargado de formación debería participar en todas las actividades que conforman esta etapa.

Tanto la fase de diseño del plan de formación como el despliegue son relativos a la formación interna, entendiendo como formación interna la formación destinada a los trabajadores del Gobierno Vasco que sean usuarios de los sistemas a implantar.

La formación al ciudadano —formación externa— sobre los proyectos PLATEA se realizará a través de KZGUNEA. Podrá ser una formación a través de un módulo del curso de e-administración que ya exista en el Gobierno Vasco, ó una formación específica sobre el nuevo sistema a implantar.

Debe señalarse que KZGUNEA ofrece sus medios e instalaciones para dar formación a los propios funcionarios en determinados casos —sobre todo, funcionarios dispersos— siendo responsabilidad del Departamento la aportación del profesor.

Actividad C.3.1	Identificación de contenidos
Objetivo	Traducir en contenidos concretos de formación, las necesidades de formación identificadas —Fase 1. Análisis: Análisis del Cambio y Análisis de necesidades— Distribuir los contenidos en unidades lógicas que faciliten su impartición y recepción. Estructuración de los cursos resultantes en el Catálogo de Cursos de Formación.  Para cada curso se determina: los objetivos operativos que cubre, la contribución que se espera del mismo y sus grandes líneas de contenido
Implicados	Comité de Gestión del Cambio
Herramienta	N/A
Resultado	Catálogo de Cursos de Formación (R.C.3.1)

El Catálogo de Formación debe tener un detalle mínimo y suficiente para que pueda ser utilizado más adelante para la asignación de asistentes al curso.

Actividad C.3.2	Identificación de destinatarios
Objetivo	Identificar los perfiles a los que se dirige cada uno de los cursos de formación y segmentar los destinatarios en función de criterios establecidos en esta fase.  Estos criterios se determinan a partir de los objetivos de formación establecidos en el análisis de necesidades y responden a características de los usuarios del sistema (categoría, perfil profesional, perfil de acceso al sistema, área de la empresa, ubicación geográfica, propensión al cambio...)
Implicados	Comité de Gestión del Cambio
Herramienta	N/A
Resultado	Informe de Destinatarios

Para la formación del perfil de Administrador de Sistema se debe especificar qué rol de administración va a adoptar: Administrador de Usuarios —como en el caso de la Dirección de Juego y Espectáculos— ó un Administrador del Sistema completo. En el primer caso, únicamente recibiría formación relativa a la gestión de usuarios; en el segundo caso, debería recibir una formación profunda sobre el nuevo sistema.

<b>Actividad C.3.3</b>	<b>Determinación de grupos de formación</b>
<b>Objetivo</b>	Cruzar los cursos establecidos con los destinatarios identificados para determinar los grupos. En el establecimiento de los grupos será conveniente tener en cuenta a los líderes establecidos para propiciar, si es posible, la presencia de éstos distribuidos por las diferentes acciones formativas planteadas
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio y la Empresa Desarrolladora
<b>Herramienta</b>	Matriz de Unidades Didácticas / Colectivos afectados
<b>Resultado</b>	Grupos de Formación

Se recomienda como estrategia que los participantes a los cursos sean entre 10 y 12 personas.

Se muestra ejemplo de matriz de cruce, donde se aprecian los módulos formativos en las filas y los colectivos en las columnas:

	DIRECTOR DJE	UNIDAD DE INSPECCION DJE	FUNCIONARIOS DJE						JUEGOS
			JUEGOS	ESPECTACULOS	INGRESOS	SANCIÓNES	ADMINISTRADOR	PROHIBIDOS	
Gestión de Juego									
Gestión de Espectáculos									
Gestión de Autoprohibidos									
Gestión de Sanciones y Recursos									
Gestión de Inspecciones									
Consultas, quejas, reclamaciones y denuncias									
Punto único de acceso y ventanilla									
Alarmas y avisos									
Monitorización									
Gestión de usuarios DJE									
Explotación de la información									
Gestión de usuarios telemáticos									
Gestión de directorios comunes									
Registro de Ingresos									
Gestión de Imágenes y Documentos y Escaneado									
Consultas de Negocio en el Frontoffice									
Solicitudes y consulta de expedientes del Frontoffice									

Actividad C.3.4	Asignación de parámetros de formación
<b>Objetivo</b>	Determinar, para cada grupo establecido, los componentes del mismo: método de formación (formación presencial, formación en cascada, autoformación o tele formación), duración, material, lugar y orientaciones pedagógicas y método de seguimiento de la calidad de la formación. En la determinación de los parámetros se incluye el establecimiento de la necesidad o no de realizar una prueba piloto para validar, previa ejecución masiva, la idoneidad de la acción formativa diseñada
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	N/A
<b>Resultado</b>	Características de los cursos a impartir

En lo relativo a la formación externa, además de KZGUNEA, para los ciudadanos que no residen en el País Vasco —por ejemplo, casas vascas o delegaciones en el extranjero—, se le ofrece formación a través de «*Second-Life*» como aula virtual. Si se trata de proyectos muy importantes puede realizarse formación telemática (interna).



Aunque el método de seguimiento de la calidad de la formación puede considerarse como un parámetro a definir para cada curso/grupo concreto, debido a su importancia, se desarrolla como una actividad independiente.

Actividad C.3.5	Selección del método de seguimiento de la calidad de la formación — evaluación—
Objetivo	<p>Establecer, en función de la criticidad de los conocimientos adquiridos, la forma de evaluar —cómo y cuándo— la formación recibida. El método de seguimiento debe controlar la calidad en sus diferentes componentes dentro de la formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Calidad de orientación:</b> Cómo cubren los resultados obtenidos las premisas estratégicas de la formación impartida</li> <li>2. <b>Calidad de concepción:</b> Cómo se ha traducido las orientaciones de la formación en acciones concretas</li> <li>3. <b>Calidad de aplicación</b> —transferencia de conocimientos—: Cómo permite transferir y mantener, en el lugar de trabajo, lo adquirido durante la formación</li> <li>4. <b>Calidad pedagógica:</b> Cómo se ha ejecutado la acción formativa</li> </ol> <p>Al establecer la <b>periodicidad del seguimiento</b> prevista —planificación preliminar—, es fundamental tener en cuenta la evaluación de la formación</p>
Implicados	Comité de Gestión del Cambio
Herramienta	N/A
Resultado	Método de evaluación de las acciones formativas (Encuestas, entrevistas complementarias, análisis de campo sobre muestras establecidas, control de resultados, etc.) (R.C.3.5)

Actividad C.3.6	Planificación detallada de la formación
Objetivo	<p>Determinar la priorización —en qué momento debe darse cada curso—, relación en el tiempo —qué cursos tienen impartición relacionada y en qué modo— y cadencia —qué intervalos temporales han de existir entre la impartición de ciertos cursos— para el conjunto de cursos/grupos establecidos. La planificación de la formación debe cubrir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación de las acciones formativas en sí, incluida la provisión de los recursos de formación necesarios, asegurando la optimización del empleo de los mismos</li> <li>• La planificación de la de evaluación de acciones formativas</li> </ul>
Implicados	Comité de Gestión del Cambio y la Empresa Desarrolladora
Herramienta	Herramientas de Modelado de Planificación
Resultado	Planificación detallada de la formación

La planificación detallada será de la formación interna, pero debe señalarse que para la formación externa, hay que realizar una planificación de los cursos entre los Departamentos afectados y KZGUNEA. Aspectos que se deben tener en cuenta son: la preparación del curso, la formación a los

formadores de KZGUNEA, municipios donde se van a impartir los cursos, fechas de la impartición, asistentes, etc. Posteriormente KZGUNEA aportará información al Departamento sobre el desarrollo de los cursos (asistencia, encuesta de satisfacción...)

Actividad C.3.7	Elaboración del Plan de Formación
Objetivo	<p>Consolidar en un único documento la información recogida o elaborada en las actividades anteriores. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de las acciones formativas —por cada acción formativa— <ul style="list-style-type: none"> <li>○ objetivos operativos</li> <li>○ contribución esperada de la formación</li> <li>○ grupo de personas implicadas</li> <li>○ plazo</li> <li>○ duración</li> <li>○ método</li> <li>○ lugar —caso de ser necesario—</li> <li>○ contenido</li> <li>○ orientaciones pedagógicas</li> </ul> </li> <li>• Planificación detallada</li> </ul>
Implicados	Comité de Gestión del Cambio
Herramienta	N/A
Resultado	Plan de Formación —versión borrador— (R.C.3.7)

Actividad C.3.8	Presentación y Aprobación
Objetivo	<p>Informar al Equipo de Dirección de proyecto por parte del Gobierno Vasco del Plan de Formación establecido para verificar la adecuación de éste a la realidad existente, las necesidades identificadas y los recursos disponibles así como la oportunidad de la acción; permite, además, sacar a la luz cualquier posible matización que pudiera existir.</p>
Implicados	<p>El Comité de Gestión del Cambio será responsable de la presentación del Plan de Motivación al Equipo de Dirección. El Comité de Gestión del Cambio también será el responsable de incluir en el mismo las modificaciones oportunas.</p> <p>La aprobación o validación del Plan debe darla el Equipo de Dirección del proyecto</p>
Herramienta	Herramientas de Presentación
Resultado	Plan de Formación —validado—

### HITO – Entrega: Plan de Formación

## ETAPA C.4. Plan de Motivación—Diseño

<b>Actividad C.4.1</b>	<b>Selección de aspectos a motivar</b>
<b>Objetivo</b>	Establecer los aspectos que, por su importancia, merecen reforzarse con un tratamiento específico en cuanto a motivación se refiere. Determinar las acciones de motivación asociadas
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	N/A
<b>Resultado</b>	Informe de Aspectos a motivar con los colectivos afectados (R.C.4.1)

Para realizar esta actividad se parte de los colectivos que han sido detectados en la fase de B de Análisis y, más concretamente, en la etapa de Análisis de la Situación de Partida, en la parte de la organización. Se revisan uno a uno los colectivos detectados, y se va realizando un análisis de cuáles de esos colectivos necesitan acciones de motivación, y qué aspecto es el que se quiere motivar —por ejemplo, a los ciudadanos se puede querer motivar el uso de la herramienta, mientras que al personal interno del Departamento u Organismo Autónomo se le puede motivar para que se impliquen en el proyecto—.

Cuando se tiene claro cuál es el aspecto a motivar, se piensan las acciones de motivación que pueden impulsar ese aspecto en el colectivo afectado.

<b>Actividad C.4.2</b>	<b>Determinación de Acciones de Motivación y asignación de parámetros de motivación</b>
<b>Objetivo</b>	Determinar, para cada acción de motivación establecida, los componentes de la misma que permiten llevarla a la práctica (mensaje clave, medios de motivación requeridos y sponsor adecuado)
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Matriz de Motivación
<b>Resultado</b>	Fichas de Acciones de Motivación (R.C.4.2)

Esta actividad consiste en desarrollar las acciones de motivación detectadas en la etapa anterior. Para ello se asignan los diferentes parámetros a cada acción.

Los parámetros a asignar son los siguientes:

1. **Descripción:** Breve descripción de en qué va a consistir la acción o evento de motivación
2. **Finalidad:** Definir cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar con la ejecución de la acción. Normalmente una acción llevará asociados diferentes objetivos —por ejemplo, animar a la participación del personal, servir como agradecimiento por la participación...—
3. **Participantes:** Colectivos afectados que van a recibir la acción de motivación
4. **Necesidades:** Definición de lo que hay que hacer para poder preparar y ejecutar la acción
5. **Responsabilidades:** Para cada necesidad detectada se define el responsable o Área responsable de cubrir esa necesidad. Por tanto, se identifica la persona / área más idónea para que, de cara a los destinatarios, estará detrás de la acción de motivación
6. **Fecha:** Tiempo en el que se ejecutará la acción de motivación

Estos parámetros se definen por cada evento o acción de motivación, y se recogen en una ficha que lleva incluida la matriz de motivación. A continuación se muestra un ejemplo de esta ficha o matriz de motivación:

FICHA DE ACCIÓN DE MOTIVACIÓN / MATRIZ DE MOTIVACIÓN						
Evento 1	Breve Descripción	Finalidad	Participantes	Necesidades	Responsabilidades	Fecha
<b>Concurso Bautizo: Nombre/ Logotipo / Slogan</b>	Se propone que se realice un concurso donde los participantes puedan proponer un nombre / logotipo / slogan para el proyecto. Imprescindible premio asociado para ganador/es (uno por categoría)	- Hacer propia la herramienta de gestión	Dirección de juego y espectáculos	- Bases y Convocatoria del concurso.	Comité de GdC del Proyecto	Tras la creación del comité de GdC del proyecto de "Tramitación de juego y Espectáculos"
		- Implicarles en proyecto		- Realizar la convocatoria (via mail)	El Comité de GdC del Proyecto le pasará el mail al patrocinador operativo del Dpto. de interior, éstos a los agentes y los agentes a los profesionales del Dpto. de Interior	
		- Generar entusiasmo		- Recoger las propuestas	Comité de GdC del Proyecto	
		- Hacerles llegar la idea de que son parte del proyecto		- Análisis de la información y selección de ganadores	Jurado designado	
		- Agradecer la participación		- Comunicación y entrega del premio	Los comunicados son responsabilidad del Patrocinador Operativo, y posteriormente de cada agente. La entrega de premios es responsabilidad del Patrocinador Ejecutivo.	
		- Animar que sigan colaborando en el proyecto		- Oficializar el nombre del sistema	Equipo de desarrollo	

<b>Actividad</b> C.4.3	<b>Selección del método de seguimiento / evaluación</b>
<b>Objetivo</b>	<p>Establecer, en función de la criticidad del evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La forma de evaluar —cómo y cuándo— la motivación realizada</li> <li>• Los mecanismos de retroalimentación más adecuados</li> </ul>
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	N/A
<b>Resultado</b>	Método de evaluación de las acciones de motivación definido

Además de la percepción que vayan teniendo los integrantes de la Red de Liderazgo y el Comité de Gestión del Cambio sobre las acciones de motivación que se van realizando, la evaluación de acciones de motivación se puede realizar a través de:

- Encuesta al final del proyecto
- Encuesta durante el proyecto —para las diferentes acciones—
- Buzón genérico de sugerencias y dudas
- Sondeos de opinión
- Asistencia a los actos que se convocan
- Etc.

Para los proyectos que se encuadran dentro del marco de PLATEA, se recomienda que sea a través de una encuesta al final del proyecto debido a que es cuando se concentran la mayor parte de las acciones. Esta encuesta podría ser la misma que la indicada para el Plan de Comunicación. En una misma encuesta se evaluará la Comunicación y la Motivación.

El método de seguimiento debe controlar la calidad en sus diferentes componentes dentro de la comunicación:

1. Calidad de **orientación**: Si la comunicación evaluada cubre las premisas estratégicas con la que fue concebida
2. Calidad de **concepción**: Si se han traducido correctamente las orientaciones de la comunicación en acciones concretas
3. Calidad de **ejecución**: Si la ejecución de la acción comunicativa ha tenido la aceptación deseada

<b>Actividad</b> C.4.4	<b>Planificación detallada de la motivación</b>
<b>Objetivo</b>	<p>Establecer las fechas de realización de las acciones de motivación a los diferentes destinatarios identificados. La planificación de la motivación debe cubrir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación de las acciones de motivación en sí, incluida la provisión de los recursos de motivación necesarios</li> <li>• La planificación de la de evaluación de acciones de motivación</li> </ul>
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Herramienta de Planificación —por ejemplo, Microsoft Project—
<b>Resultado</b>	Planificación detallada de la motivación —Versión borrador—

Para el establecimiento de la planificación de la motivación hay que tener en cuenta la planificación del Sistema a implantar en el Departamento u Organismo Autónomo. De acuerdo con ésta, se planificarán una parte importante de las acciones de motivación, y las modificaciones que sufra éste influirán, previsiblemente, en la planificación de la motivación establecida por lo que sería necesario un ajuste de la misma.

<b>Actividad</b> C.4.5	<b>Elaboración del Plan de Motivación</b>
<b>Objetivo</b>	Consolidar en un único documento la información recogida o elaborada en las actividades anteriores (acciones de motivación, destinatarios y planificación)
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	N/A
<b>Resultado</b>	Plan de Motivación —versión borrador— (R.C.4.5)

Esta actividad consiste en pasar a un único documento la información recogida en las actividades anteriores. A parte de una introducción —de lo que es el Plan de motivación y objetivos del Plan que se está elaborando—, este documento incluirá los siguientes apartados:

1. Aspectos a motivar asociados a los colectivos que se detecta que necesitan ser motivados
2. Ficha de las Acciones de Motivación definidas
3. Planificación de Acciones de Motivación

<b>Actividad</b> C.4.6	<b>Presentación y Aprobación del Plan de Motivación</b>
<b>Objetivo</b>	Informar al Equipo de Dirección de proyecto por parte del Gobierno Vasco del Plan de Motivación establecido para verificar la adecuación de éste a la realidad existente, las necesidades identificadas y los recursos disponibles así como la oportunidad de la acción; permite, además, sacar a la luz cualquier posible matización que pudiera existir
<b>Implicados</b>	El Comité de Gestión del Cambio será responsable de la presentación del Plan de Motivación al Equipo de Dirección. El Comité de Gestión del Cambio también será el responsable de incluir en el mismo las modificaciones oportunas. La aprobación o validación del Plan debe darla el Equipo de Dirección del proyecto
<b>Herramienta</b>	Herramientas de Presentación
<b>Resultado</b>	Plan de Motivación —validado—

Lo que se pretende con la presentación al Equipo de Dirección es obtener la validación del mismo y detectar posibles modificaciones a realizar, antes de continuar con las siguientes fases.

### **HITO – Entrega: Plan de Motivación**

### 3.4. Fase D: Despliegue

La fase de despliegue agrupa el conjunto de actividades que permiten ejecutar lo diseñado para el liderazgo, la formación, la comunicación y la motivación, potenciando paulatinamente, con estas acciones, una postura positiva ante el cambio en los afectados por el mismo. Estas actividades se estructuran por plan y son específicas para cada plan expuesto. De acuerdo a esto, el despliegue de cada uno de los planes se articula de la siguiente forma:

#### **Despliegue del Plan de Liderazgo**

Tener potencial de liderazgo no significa estar en posición de liderar: Es necesario dar al líder las herramientas necesarias para convencer, para motivar, para comunicar. Para eso hay que formarle. Por eso, el despliegue del Plan de Liderazgo, parte con la ejecución de la formación diseñada para los líderes. Esta formación debe cubrir aspectos del proyecto del sistema a desarrollar pero, también, del plan de Gestión del Cambio y de aspectos que potencien su capacidad de liderazgo.

El despliegue del Plan de Liderazgo no responde a la concepción tradicional de despliegue, las acciones de liderazgo no se planifican de manera independiente, sino que:

- Bien las ejecuta el líder, en su día a día, apoyando e informando del proyecto
- Bien forman parte de otros planes de gestión del cambio, donde el líder participa

Como consecuencia de esto, el despliegue del Plan de Liderazgo se desglosa exclusivamente en una actividad —Ejecución de la formación para el liderazgo—. El resto de las acciones de liderazgo se asociarán a los otros planes concretos establecidos para la Gestión del Cambio.

#### **Despliegue del Plan de Comunicación**

Las acciones de comunicación constituyen el inicio del Plan de Implantación del Cambio ya que forman la primera aproximación a los diferentes elementos del Departamento u Organismo Autónomo —personas y unidades organizativas—; a partir de este punto de arranque, la comunicación será constante a lo largo de todo el proyecto —comunicaciones de avance— y reforzada en aquellos puntos de especial importancia del mismo —eventos relevantes y cierres—.

El despliegue del Plan de Comunicación consiste en la ejecución de las acciones de comunicación establecidas en el diseño inicial y en las actualizaciones del mismo resultantes del seguimiento de las acciones comunicadas. El despliegue del Plan de Comunicación se desglosa, para cada una de las acciones de comunicación establecidas, en las siguientes actividades:

- Preparación de la comunicación
- Ejecución: Comunicación a responsables – Transmisión de acción de comunicación



## **Despliegue del Plan de Formación**

La ejecución de las acciones formativas diseñadas para el conjunto de implicados en el Cambio debe ir precedido por la preparación de los medios (humanos y materiales) que harán óptima la formación. Además, en los casos en los que se considere necesario, se recomienda la ejecución de pruebas piloto de formación que permitirán probar, en un entorno controlado, la idoneidad del curso diseñado.

En la mayoría de los casos, la formación es impartida por la empresa desarrolladora del sistema sobre el que se aplica la Gestión del Cambio. Por tanto, el despliegue del Plan de Formación se estructura de la siguiente manera:

- Preparación de la formación
- Impartición: de la prueba piloto —si fuera necesario— y de los cursos diseñados

## **Despliegue del Plan de Motivación**

Las acciones de motivación suelen ser menos frecuentes que las acciones de comunicación pero tienen un alto impacto.

El despliegue del Plan de Motivación consiste en la ejecución de las acciones de este tipo establecidas en el diseño inicial y en las actualizaciones del mismo resultantes del seguimiento de las acciones comunicadas. El despliegue del Plan de Motivación se desglosa, para cada una de las acciones de comunicación establecidas, en las siguientes actividades:

- Preparación de la acción de motivación
- Ejecución

## ETAPA D.1. Plan de Liderazgo—Despliegue

<b>Actividad D.1.1</b>	<b>Convocatoria a los líderes</b>
<b>Objetivo</b>	Comunicar a los líderes el papel que deben jugar, cómo se les va a ayudar y transmitirles la importancia de su participación activa en el proyecto
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio y Red de Liderazgo —Patrocinador operativo—
<b>Herramienta</b>	Reunión, y vía correo electrónico o teléfono
<b>Resultado</b>	Líderes activos —los Patrocinadores— y líderes comunicados —los Agentes—

La convocatoria de los líderes debe hacerse al arranque del proyecto, una vez se ha finalizado el diseño y antes de empezar cualquier otra acción de gestión del cambio. Es en sí la primera acción de gestión del cambio y tiene una importancia elevadísima ya que supondrá la implicación, en mayor o menor medida, de los actores de la Red de Liderazgo.

Primero se debe comunicar a los Patrocinadores de la Red de Liderazgo su implicación en el proyecto y explicarles la Red de Liderazgo y su papel a desempeñar a lo largo del proyecto, todo ello en una reunión presencial.

Cuando los Patrocinadores aceptan dicha implicación se les solicita que comuniquen ellos a los Agentes de la Red de Liderazgo que están bajo su área de influencia, dejándoles la opción de que lo hagan a través del medio que deseen —por ejemplo, vía correo electrónico, presencial o telefónicamente—. En este comunicado se les explicará el proyecto de una manera global, y su “nombramiento” dentro de la Red de Liderazgo, a la vez que se les convocará a una sesión formativa de Liderazgo. (R.D.1.1)

<b>Actividad D.1.2</b>	<b>Ejecución de la formación para el liderazgo</b>
<b>Objetivo</b>	Llevar a la práctica las sesiones formativas diseñadas para dar a los líderes las herramientas necesarias de cara a actuar como potenciadores del cambio
<b>Implicados</b>	Como formador el Comité de Gestión del Cambio. Como asistentes, el personal identificado como Agentes de la Red de Liderazgo —es opcional que asistan los Patrocinadores de la Red de Liderazgo—
<b>Herramienta</b>	Formación presencial
<b>Resultado</b>	Líderes activos —curso de liderazgo— (R.C.1.3)

Esta formación debe ser ejecutada inmediatamente después de la convocatoria a los líderes y debe ser previa a cualquier otra acción de gestión del cambio y, básicamente, cubre aspectos relativos a:

- Presentación del proyecto
- Nociones de la Gestión del Cambio
- Presentación del Plan de Liderazgo
- Definición de acciones esperadas por los líderes para cada uno de los Planes de Gestión del Cambio: Comunicación, formación y motivación
- Formación en Liderazgo

<b>Actividad D.1.3</b>	<b>Ejecución de acciones particulares de liderazgo</b>
<b>Objetivo</b>	Mediante la comunicación con sus compañeros y la actitud del líder ante el cambio, difundir, durante el día a día, en la organización una visión positiva de lo que conlleva el nuevo sistema
<b>Implicados</b>	Cada líder de Gestión del Cambio identificado
<b>Herramienta</b>	Técnicas de motivación aprendidas
<b>Resultado</b>	Motivación

Como se ha indicado en el Alcance del Proyecto, la ejecución de las acciones de liderazgo las realiza el líder en dos momentos diferenciados:

- Durante el día a día, en la relación del líder con sus compañeros
- En otras acciones de cambio en las que participa (cursos, comunicados, presentaciones...) como asistente o como comunicador

<b>Actividad D.1.4</b>	<b>Ejecución de acciones de liderazgo en otros planes</b>
<b>Objetivo</b>	Difundir en la organización, durante su participación en otras acciones del cambio, una visión positiva de lo que conlleva el nuevo sistema. Esto se conseguirá mediante la comunicación con sus compañeros y la actitud positiva del líder ante el cambio
<b>Implicados</b>	Cada líder de Gestión del Cambio identificado
<b>Herramienta</b>	Técnicas de motivación aprendidas
<b>Resultado</b>	Motivación

## ETAPA D.2. Plan de Comunicación—Despliegue

Para cada Acción de Comunicación concreta, se desarrolla la misma Actividad:

<b>Actividad D.2.1</b>	<b>Preparación de la comunicación</b>
<b>Objetivo</b>	Poner a punto todo lo necesario para la realización de la acción de comunicación en cuestión. Cubre aspectos relativos a la preparación del medio de comunicación seleccionado y al material de comunicación
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Definida según el caso y Ficha de preparación de Acción de comunicación
<b>Resultado</b>	Acción de comunicación preparada. Medio y materiales Ficha de preparación de Acción de comunicación preparada

En cuanto al material de comunicación, esta actividad incluye:

- La recogida de la información a incluir en el comunicado y, como paso previa a ésta, la definición de los mecanismos de recogida de información que eviten que esta actividad se alargue en demasía.
- El análisis de la información recogida buscando la simplificación, depuración y compilación de la misma para obtener un mensaje impactante y fácilmente entendible por los destinatarios. Incluye la identificación del contenido del mensaje a transmitir en función de las necesidades de comunicación y la traducción de la información importante recopilada al lenguaje de la audiencia. Los comunicados deben ser en bilingüe (euskera/castellano).
- La elaboración de la información a comunicar, en cuanto a redacción y presentación hasta obtener el formato definitivo del mensaje a transmitir.

Esta preparación debe incluir la verificación de un «*check-list*» de los puntos que se especificaron en su diseño. Para llevar a cabo esta preparación, se aprovecharán las reuniones que mantendrá el Comité de Gestión del Cambio a lo largo del proyecto. Dichas reuniones se realizarán para llevar a cabo el seguimiento de las acciones que se van ejecutando de los diferentes planes, así como para realizar la preparación de las acciones que se van a ejecutar en un corto espacio de tiempo.

En la reunión de preparación de una acción en concreto, el Comité de Gestión del Cambio definirá las responsabilidades sobre las actividades a realizar para poder ejecutar dicha acción de comunicación:

- Preparación del material de comunicación: Quién va a redactar el comunicado, quién lo va a imprimir —si fuera necesario—... Se recomienda que la redacción del comunicado recaiga

en el responsable de implantar la Gestión del Cambio (P1) o en los profesionales que le acompañen para realizar el trabajo operativo en el desarrollo de los diferentes planes

- En caso de que sea una comunicación presencial y el comunicador sea alguien externo al Comité de Gestión del Cambio, se debe definir el interlocutor del Comité de Gestión del Cambio con el comunicador, para realizar las gestiones que se precisen con el mismo, enviárselo con tiempo suficiente y explicarle lo que considere oportuno. Se recomienda que el perfil, dentro del Comité de Gestión del Cambio, que realice esta actividad sea el responsable de implantar la Gestión del Cambio (P1) en colaboración con el personal que conozca la organización del Departamento u Organismo Autónomo (P2). Si el proyecto afecta a diferentes Departamentos, el P1 se apoyará en el personal que tiene la visión de los diferentes Departamentos afectados por la implantación del sistema (P4)
- Si se tratara de una convocatoria, el responsable de implantar la Gestión del Cambio (P1) será el encargado de enviar la misma al comunicador correspondiente

<b>Actividad D.2.2</b>	<b>Presentación y Aprobación</b>
<b>Objetivo</b>	Informar a los responsables de los Departamentos implicados de la inminente transmisión del mensaje a la audiencia con objeto de implicarles en el proceso, respaldar la acción de comunicación y vencer las barreras de acceso que pudieran existir
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio. Y, más concretamente, será responsabilidad del responsable de implantar la Gestión del Cambio (P1)
<b>Herramienta</b>	A determinar en función de la comunicación en cuestión
<b>Resultado</b>	Acción de comunicación comunicada a responsables

Cuando las acciones de comunicación ya estén preparadas, se presentará a todos los miembros del Comité de Gestión del Cambio el comunicado redactado, para que éste indique las modificaciones que estime oportunas.

Si se tratara de algún comunicado muy relevante o crítico para el Gobierno Vasco, también se debe obtener la validación del Equipo de dirección del proyecto. Para el resto de las comunicaciones, el Equipo de dirección será informado, con carácter general, de su lanzamiento y resultados, pero no se requerirá de su validación para realizar dicho lanzamiento.

Y, por último, en caso de que haya algún comunicado que sea externo al Gobierno Vasco, y que implique medios de comunicación también externos, se debe contactar con el Gabinete de Prensa para que éste aporte su visto bueno.

<b>Actividad D.2.3</b>	<b>Comunicación a los responsables de la audiencia de la transmisión del mensaje</b>
<b>Objetivo</b>	Presentar la comunicación establecida para poder detectar cualquier posible matización que pudiera existir antes de su lanzamiento
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Reuniones de seguimiento
<b>Resultado</b>	Acción de comunicación validada. Medio y materiales

Antes de lanzar un comunicado, se les deberá presentar a los responsables de cada audiencia —a las que les va a llegar dicho comunicado— para que estén informados y poder modificar cualquier matización que los mismos quieran hacer.

<b>Actividad D.2.4</b>	<b>Transmisión de la comunicación</b>
<b>Objetivo</b>	Hacer llegar, en los plazos previstos, el mensaje elaborado a la audiencia objetivo establecido
<b>Implicados</b>	El comunicador establecido con el apoyo operativo del Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	A determinar en función de la comunicación en cuestión
<b>Resultado</b>	Acción de comunicación realizada

Esta actividad consiste en que los mensajes que se han diseñado y elaborado lleguen a las audiencias definidas en los plazos indicados.

## ETAPA D.3. Plan de Formación—Despliegue

<b>Actividad D.3.1</b>	<b>Preparación de la acción formativa</b>
<b>Objetivo</b>	<p>Poner a punto todo lo necesario para la impartición de la acción formativa en cuestión. Cubre aspectos relativos a la preparación del medio formativo seleccionado («e-learning», formación asistencial...) y al material de formación.</p> <p>La preparación de la acción formativa parte del Plan de Formación. Aunque la preparación del medio formativo varía en función de éste, la preparación del material debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La elaboración de la documentación de los alumnos —teniendo en cuenta las peculiaridades de cada medio formativo—</li> <li>• El diseño y la prueba de los casos prácticos</li> </ul>
<b>Implicados</b>	El comunicador establecido con el apoyo operativo del Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Definida según el caso
<b>Resultado</b>	Ficha de Acción Formativa – Verificado medio y material

Se debería referencia en los manuales de formación cuales son las pantallas y vistas comunes de PLATEA en cualquier aplicativo del entorno de PLATEA. El objetivo es que lo que es común a PLATEA no lo tenga que estudiar un funcionario que va a más de un curso.

<b>Actividad D.3.2</b>	<b>Presentación y Aprobación de la acción de formación</b>
<b>Objetivo</b>	Informar al Equipo de Dirección de proyecto el detalle de la acción de formación establecida y sacar a la luz cualquier posible matización que pudiera existir antes de utilizarlo como información de partida de las acciones siguientes
<b>Implicados</b>	<p>El Comité de Gestión del Cambio será responsable de la presentación al Equipo de Dirección.</p> <p>El Equipo de Dirección será el responsable de su validación y presentación al Comité de Dirección para su ratificación definitiva.</p> <p>Si la acción formativa no debe ser validada en detalle por el Comité de Dirección, éste será informado de la misma, con carácter general, en las reuniones de seguimiento establecidas</p>
<b>Herramienta</b>	Herramienta de Presentación
<b>Resultado</b>	Ficha de Acción Formativa –Validada–

<b>Actividad D.3.3</b>	<b>Convocatoria de asistentes</b>
<b>Objetivo</b>	Poner en conocimiento de los asistentes al curso, la información pertinente para su asistencia. Datos imprescindibles: Nombre del curso, breve descripción, fecha y hora y duración
<b>Implicados</b>	El Comité de Gestión del Cambio ó quien el Comité designe —por ejemplo, Dirección del Área—
<b>Herramienta</b>	Definida según el caso
<b>Resultado</b>	Acción de formación preparada

Cada acción formativa, en función de los parámetros que la definen, tendrá unas características de impartición; es por este motivo que la descripción que se realiza de la presente actividad tiene carácter generalista.

<b>Actividad D.3.4</b>	<b>Impartición de la acción formativa</b>
<b>Objetivo</b>	Desarrollar en el ámbito establecido, la acción formativa diseñada. Incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La impartición del curso en sí</li> <li>• La implantación de los mecanismos de control establecidos de forma que posibilite su seguimiento posterior</li> </ul>
<b>Implicados</b>	Aquel que se haya decidido en fases previas
<b>Herramienta</b>	Las establecidas para cada acción formativa concreta
<b>Resultado</b>	Acción formativa realizada



## ETAPA D.4. Plan de Motivación—Despliegue

Las acciones de motivación pueden ser, por su carácter, muy diferentes (concursos, premios, regalos, reuniones, desayunos...) por lo que el detalle de cada una de las actividades indicadas a continuación variará en función de cada acción concreta. Se expone un esquema general de dichas acciones que no delimita el detalle de las mismas.

<b>Actividad D.4.1</b>	<b>Preparación de la acción de motivación</b>
<b>Objetivo</b>	Poner a punto todo lo necesario para la realización de la acción de motivación en cuestión
<b>Implicados</b>	El Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Definida según el caso
<b>Resultado</b>	Acción de motivación preparada

La preparación de la acción de motivación debe incluir la verificación de un «*check-list*» de los puntos que se especificaron en su diseño, en concreto, los que se definieron en la matriz de motivación en el apartado de “Necesidades”. Además, en caso de estar relacionadas con otras acciones de gestión del cambio establecidas, habrá que caracterizar esta relación y tenerlo en cuenta a la hora de establecer la acción de motivación en cuestión.

<b>Actividad D.4.2</b>	<b>Comunicación a los responsables de los destinatarios de la acción de motivación a lanzar</b>
<b>Objetivo</b>	Informar a los responsables de los Departamentos implicados del lanzamiento de la acción de comunicación en cuestión, implicándoles en el proceso
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	A determinar en función de la comunicación en cuestión
<b>Resultado</b>	Acción de motivación comunicada a responsables

Esta actividad estará asociada a alguna acción de comunicación definida en el Plan de Comunicación. Por tanto, esta comunicación se realizará según se haya definido en el dicho Plan, aunque lo más común es que sea a través de correo electrónico o presencialmente.

Algunas acciones de motivación implican algo de tiempo de los profesionales, por lo que es muy importante que sus responsables estén informados de la acción que se va a ejecutar para que apoye y facilite la asistencia de los destinatarios de la acción.

<b>Actividad: D.4.3</b>	<b>Realización de la acción de motivación</b>
<b>Objetivo</b>	Ejecutar la acción de motivación establecida
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio y los responsables que se hubieran definido para cada necesidad para la ejecución de la acción de motivación
<b>Herramienta</b>	A determinar en función de la comunicación en cuestión
<b>Resultado</b>	Acción de motivación realizada

Las acciones de motivación deben ejecutarse en el momento en que se definió, pero si por cualquier cosa la preparación de dicha acción hubiera tenido algún retraso, convendría retrasar la ejecución en sí misma, ya que este tipo de acciones son bastante apreciadas y reconocidas por los destinatarios.

### 3.5. Fase E. Seguimiento

Esta fase agrupa el conjunto de actividades que permiten asegurar que lo diseñado se ejecuta de acuerdo a los parámetros establecidos, permitiendo alcanzar el objetivo establecido en los términos planteados. Se estructura en las siguientes etapas:

#### Diseño del Método de Seguimiento del Cambio

Los diferentes planes que forman la Gestión del Cambio sólo tienen el objetivo de favorecer la posición del personal del Departamento u Organismo Autónomo ante el nuevo sistema de trabajo diseñado. Por tanto, hay que establecer un mecanismo estable y continuo que proporcione, al equipo de Gestión del Cambio, la retroalimentación necesaria para decidir si, con el avance del proyecto, cada vez se aproxima más la postura del personal del Departamento u Organismo Autónomo. El Diseño se articula en:

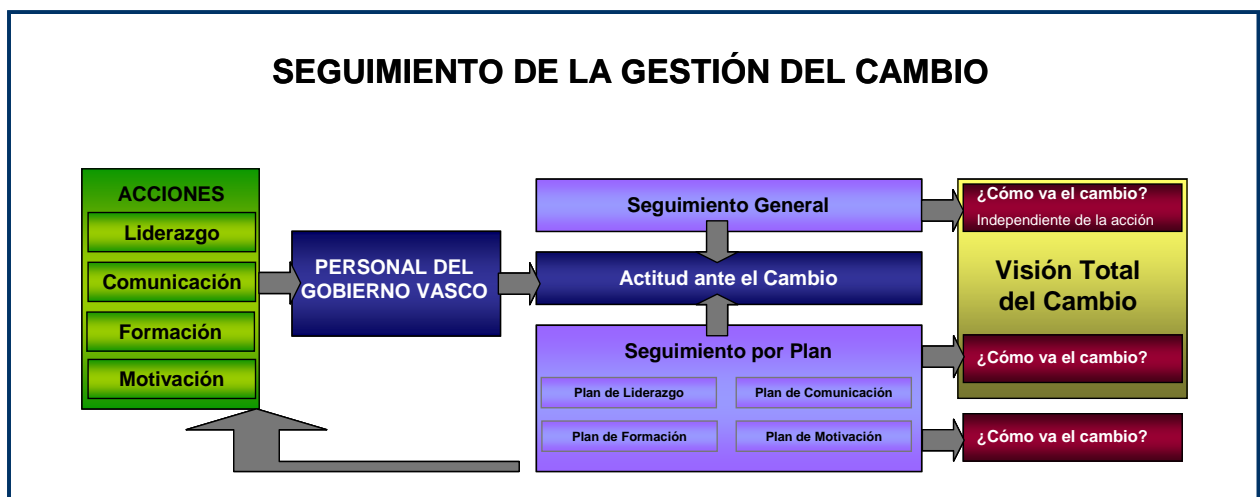
- Identificación y caracterización de los parámetros del método de Seguimiento del Cambio
- Presentación y Validación

#### Evaluación de los Planes

Agrupar el conjunto de actividades que permite asegurar que, con las acciones ejecutadas, se está cumpliendo el objetivo del Proyecto —apoyar el éxito del proyecto, favoreciendo una actitud positiva en las personas del Departamento u Organismo Autónomo que van a ser usuarios del mismo— mediante el control de la efectividad de las acciones realizadas

#### Acciones de refuerzo

El establecimiento, con tiempo, de posibles medidas correctoras para alcanzar el objetivo establecido



## ETAPA E.1. Diseño del Método de Seguimiento

Se basa en la necesidad de establecer un método que de una visión global de la actitud del personal del Gobierno Vasco ante el cambio propuesto al implantar un sistema del entorno de PLATEA.

<b>Actividad</b> E.1.1	<b>Identificación y caracterización de los parámetros de seguimiento de la Gestión del Cambio</b>
<b>Objetivo</b>	Definir de qué forma —método— y cuándo —periodicidad— se va a recabar la información de una parte del personal del Gobierno Vasco —muestra— para asegurarse un conocimiento óptimo de la eficacia de la Gestión del Cambio
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	N/A
<b>Resultado</b>	Ficha del Método de Seguimiento de la Gestión del Cambio —Borrador—

Básicamente, se debe contemplar un método de recogida de información que permita obtener la información necesaria en poco tiempo. Para los proyectos del entorno PLATEA se recomienda realizar encuestas para la recogida de información y aprovechar las reuniones de trabajo del Comité de Gestión del Cambio para llevar a cabo dicha recogida de información. En este sentido, se recomienda:

- Una encuesta al final del proyecto para recoger información sobre los Planes Comunicación y Motivación
- Una encuesta para evaluar la Formación del proyecto y comprobar la eficiencia el Plan de Formación

En las reuniones de trabajo del Comité de Gestión del Cambio se prepararán las acciones a ejecutar en un corto plazo de tiempo —por ejemplo, las previstas a un mes vista— y además se recogerá información de la ejecución de acciones ya realizadas.

Se debe tener en cuenta una periodicidad lo suficientemente corta que asegure una realimentación continua del personal del Gobierno Vasco sujeto al cambio. Por ello, para las reuniones de seguimiento del Comité de Gestión del Cambio se recomienda que tenga una periodicidad:

- Quincenal: cuando haya una carga importante de acciones de Gestión del Cambio a ejecutar —por ejemplo, en las fases en que se deben implantar los eventos de Presentación del Proyecto y el de Implantación del sistema la previsión de acciones a ejecutar es alta—
- Mensual: Cuando apenas haya acciones de Gestión del Cambio a ejecutar —por ejemplo, entre los eventos de Presentación del Proyecto y Pruebas de Usuario, es previsible que apenas haya acciones de Gestión del Cambio; probablemente sólo existirán acciones de Avance de Proyecto—

También de debe contemplar una muestra que proporcione información desde diferentes puntos de la organización —generalmente, los responsables de los Departamentos u Organismos Autónomos sujetos al cambio, los líderes y muestras seleccionadas de usuarios—.

Por último, se dispondrá de un análisis ágil que permita obtener conclusiones inmediatas y, en caso necesario, emprender acciones.

Toda esta información quedará recogida en la Ficha del Método de Seguimiento de la Gestión del Cambio.

<b>Actividad E.1.2</b>	<b>Presentación y Aprobación</b>
<b>Objetivo</b>	Informar al Equipo de Dirección del proyecto del método establecido y sacar a la luz cualquier posible matización que pudiera existir antes de pasar a las fases siguientes
<b>Implicados</b>	El Comité de Gestión del Cambio será responsable de definir la propuesta de parámetros de seguimiento. El Comité de Gestión del Cambio también será el responsable de incluir, recoger y tener en cuenta cualquier modificación que se considerase oportuna. La aprobación o validación del método establecido de seguimiento debe darla el Equipo de Dirección del proyecto
<b>Herramienta</b>	Herramientas de presentación
<b>Resultado</b>	Ficha del Método de Seguimiento de la Gestión del Cambio —Validada—

## ETAPA E.2. Evaluación de los Planes

<b>Actividad E.2.1</b>	<b>Toma de datos</b>
<b>Objetivo</b>	Obtener información a partir de los mecanismos de recogida establecidos
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Encuestas
<b>Resultado</b>	Encuestas realizadas

Las encuestas a utilizar en los proyectos PLATEA son de dos tipos:

1. Una encuesta al final del proyecto para recoger información sobre los Planes de Comunicación y Motivación principalmente (R.E.2.1.1)
2. Una encuesta para evaluar la Formación del proyecto y comprobar la eficiencia el Plan de Formación (R.E.2.1.2)

Además, se utilizará el «*check-list*» de la guía rápida para comprobar que se han realizado todas las actividades definidas en la metodología de Gestión del Cambio.

<b>Actividad E.2.2</b>	<b>Análisis de resultados</b>
<b>Objetivo</b>	Interpretar los datos aportados por las encuesta para obtener una visión clara de la Gestión del Cambio. En caso de desviaciones, establecer, mediante la estratificación de resultados, las causas de desviación
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Herramienta de tratamiento de encuesta (R.E.2.2)
<b>Resultado</b>	Informe de Seguimiento de la Gestión del Cambio

Como resultado final está el Informe de Seguimiento de la Gestión del Cambio que es un resumen que consolida los seguimientos y análisis realizados así como las conclusiones obtenidas. (R.E.2.2)

Este informe tendrá el siguiente índice:

- Objetivos
- Diseño
- Resultados

- Conclusiones

<b>Actividad</b> E.2.3	<b>Presentación del Informe de Seguimiento de la Gestión del Cambio</b>
<b>Objetivo</b>	<p>Presentar al Equipo de Dirección del Proyecto el Informe de Seguimiento elaborado y sacar a la luz cualquier posible matización que pudiera existir al mismo para ejecutar, si fuese necesario, cualquier acción de refuerzo a los planes establecidos que pudiera identificarse.</p> <p>Estos informes no requieren la validación por tratarse de un documento informativo del resultado del análisis de datos</p>
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	Herramientas de presentación
<b>Resultado</b>	Informe de Seguimiento de la Gestión del Cambio —Presentado—

### **HITO – Entrega: Informe de Seguimiento de la Gestión del Cambio**

### ETAPA E.3. Acciones de Refuerzo a la Gestión del Cambio

Las acciones de refuerzo son aquellas que no están incluidas en la planificación inicial, pero que van identificándose a lo largo del proyecto.

<b>Actividad E.3.1</b>	<b>Establecimiento de Acciones de refuerzo a la Gestión del Cambio</b>
<b>Objetivo</b>	Determinación de la acción a realizar para ajustarse a los resultados esperados
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	N/A
<b>Resultado</b>	Ficha de Acción de Refuerzo a la Gestión del Cambio —Versión borrador—

Estas acciones de refuerzo se establecen como resultado del seguimiento realizado. La forma de actuar es la siguiente:

1. Se tiene, como información de partida, cuál es el motivo por el que se plantea realizar una acción de cambio no planificada: Se conoce, generalmente, la causa, la importancia y el colectivo afectado
2. Se establece cuál es la situación en ese momento del colectivo afectado. Este análisis se realiza a partir de la información disponible tanto de seguimientos anteriores como de las acciones del cambio ejecutadas. También se determina en este análisis en qué medida la evolución del proyecto de sistemas ha influido en la situación actual
3. En función de esta información, se determina la acción o acciones a ejecutar así como todos sus parámetros asociados (periodo, duración, destinatarios, método de seguimiento, etc.)

Esta determinación de la acción de refuerzo incluye la caracterización de todos los parámetros que la definen en función del tipo de acción que sea (de liderazgo, de formación, de comunicación o de motivación). Esta información se resume en la Ficha de Acción de Refuerzo a la Gestión del Cambio: Esta ficha se diferencia de la Ficha base del tipo de acción correspondiente en que incluye, además, un apartado donde se expone por qué se ha lanzado.



<b>Actividad E.3.2</b>	<b>Presentación y Aprobación de Acciones de Refuerzo establecidas</b>
<b>Objetivo</b>	Presentar al Equipo de Dirección de proyecto por parte del Gobierno Vasco sobre las acciones de refuerzo de Gestión del Cambio establecidas y sacar a la luz cualquier posible matización que pudiera existir al mismo antes de proceder a su implantación
<b>Implicados</b>	El Comité de Gestión del Cambio será responsable de la presentación del Plan de Liderazgo al Equipo de Dirección. El Comité de Gestión del Cambio también será el responsable de incluir en el mismo cualquier modificación que se considerase oportuna. En función de la importancia de la acción de refuerzo establecida, se realizará la presentación de la misma al Equipo de Dirección o simplemente se le informará de ésta durante las sesiones de seguimiento establecidas a lo largo del proyecto. En caso de necesitar la aprobación o validación de la Acción debe darla el Equipo de Dirección del proyecto
<b>Herramienta</b>	Herramientas de Presentación
<b>Resultado</b>	Acción de refuerzo a la Gestión del Cambio —Validada—

Esta presentación permite detectar cualquier posible matización que pudiera existir antes de pasar a las siguientes fases.

<b>Actividad E.3.3</b>	<b>Ejecución de Acciones de Refuerzo</b>
<b>Objetivo</b>	Hacer operativa la acción de refuerzo establecida
<b>Implicados</b>	Comité de Gestión del Cambio
<b>Herramienta</b>	En función de la acción definida
<b>Resultado</b>	Acción de refuerzo de la Gestión del Cambio ejecutada

La ejecución de la acción de refuerzo establecida contempla la ejecución de los mecanismos de control y seguimiento asociados a la misma. Estas acciones de refuerzo se integrarán, dependiendo del tipo que sean, en su plan correspondiente y se tratarán como cualquier otra acción ejecutada.

## 4. Hitos del plan de Proyecto

Para las actividades descritas en el apartado anterior, se establecen jalones o hitos que permitirán el adecuado control del desarrollo del proyecto.

En un principio, no se consideran hitos los productos intermedios resultado de la ejecución del Plan de Gestión del Cambio. Los hitos de entrega han sido identificados como tales a lo largo de este documento.

No obstante, si el Departamento lo considerase oportuno, en la Fase de Arranque del proyecto se podrán establecer como hitos algunos de los productos intermedios definidos en la presente metodología.

En consecuencia con lo expresado, se establecen los siguientes hitos básicos del proyecto:

Fase	Etapa	Actividad	Hito
<b>B Análisis</b>	B.2 Análisis del Cambio	B.2.1 Análisis del Cambio	Informe de Análisis de Situación
<b>C Diseño</b>	C.1 Plan de Liderazgo— Diseño	C.1.5 Presentación y aprobación del Plan de Liderazgo	Plan de Liderazgo
	C.2 Plan de Comunicación— Diseño	C.2.9 Presentación y aprobación del Plan de Comunicación	Plan de Comunicación
	C.3 Plan de Formación— Diseño	C.3.8 Presentación y aprobación del Plan de Formación	Plan de Formación
	C.4 Plan de Motivación— Diseño	C.4.6 Presentación y aprobación del Plan de Motivación	Plan de Motivación
<b>E Seguimiento</b>	E.2 Evaluación de los Planes	E.2.3 Presentación del Informe de Seguimiento de la Gestión del Cambio	Informe de Seguimiento de la Gestión del Cambio

## 5. Coordinación y control del proyecto

Debido a la naturaleza de las acciones de Gestión del Cambio, la metodología descrita, aunque marca detalladamente las pautas a seguir, debe ser flexible y poder adaptarse a las necesidades del día a día —por ejemplo, si es necesario, se cambiarán fechas de ejecución de acciones de comunicación—.

Para el adecuado control operativo del Plan, se propone el establecimiento de órganos de gestión del mismo. A tal efecto, se introduce en la Fase de Arranque, un apartado de “Constitución de Estructura de proyecto” donde, de acuerdo a lo especificado, se creará el **Comité de Gestión del Cambio**. Dicho Comité realizará actividades específicas de control del proyecto, gestión de incidencias y búsqueda de soluciones.

Previo al arranque del proyecto, se realizará una reunión con objeto de **establecer los aspectos de gestión relativos a la coordinación con la DIT y de control de ejecución del proyecto**. Estos aspectos serían relativos a:

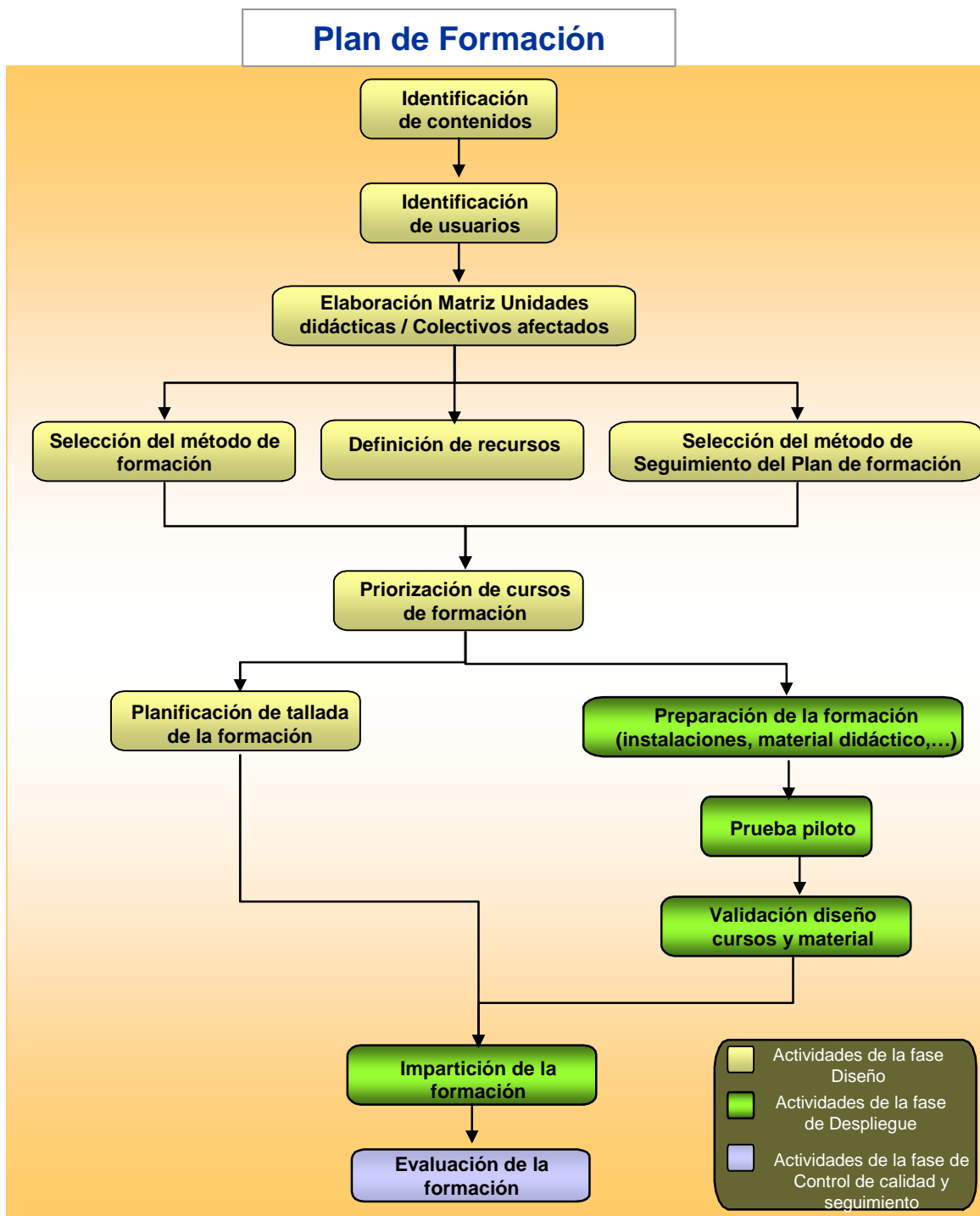
- Criterios de aceptación de los trabajos
- Procedimientos a seguir en caso de incidencias durante el desarrollo del proyecto
- Metodologías, técnicas, herramientas y estándares aplicables en la ejecución del proyecto

Además, con carácter bimensual ó trimestral se realizarán reuniones entre personal de la DIT y los responsables de la implantación de la Gestión del Cambio en los Departamentos para conocer cómo se desarrollan los planes de gestión del cambio en los distintos Departamentos.

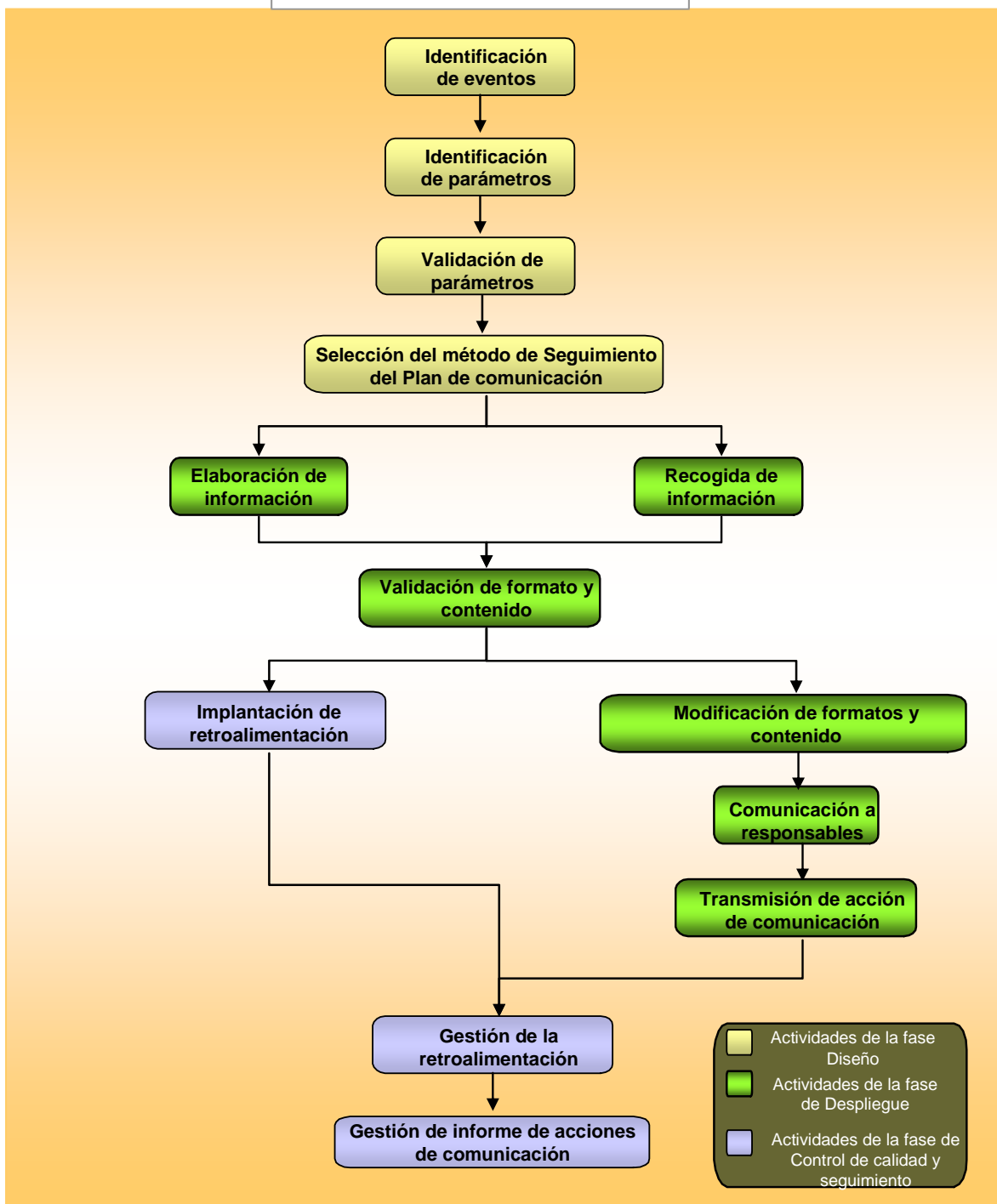
## 6. Guía Rápida

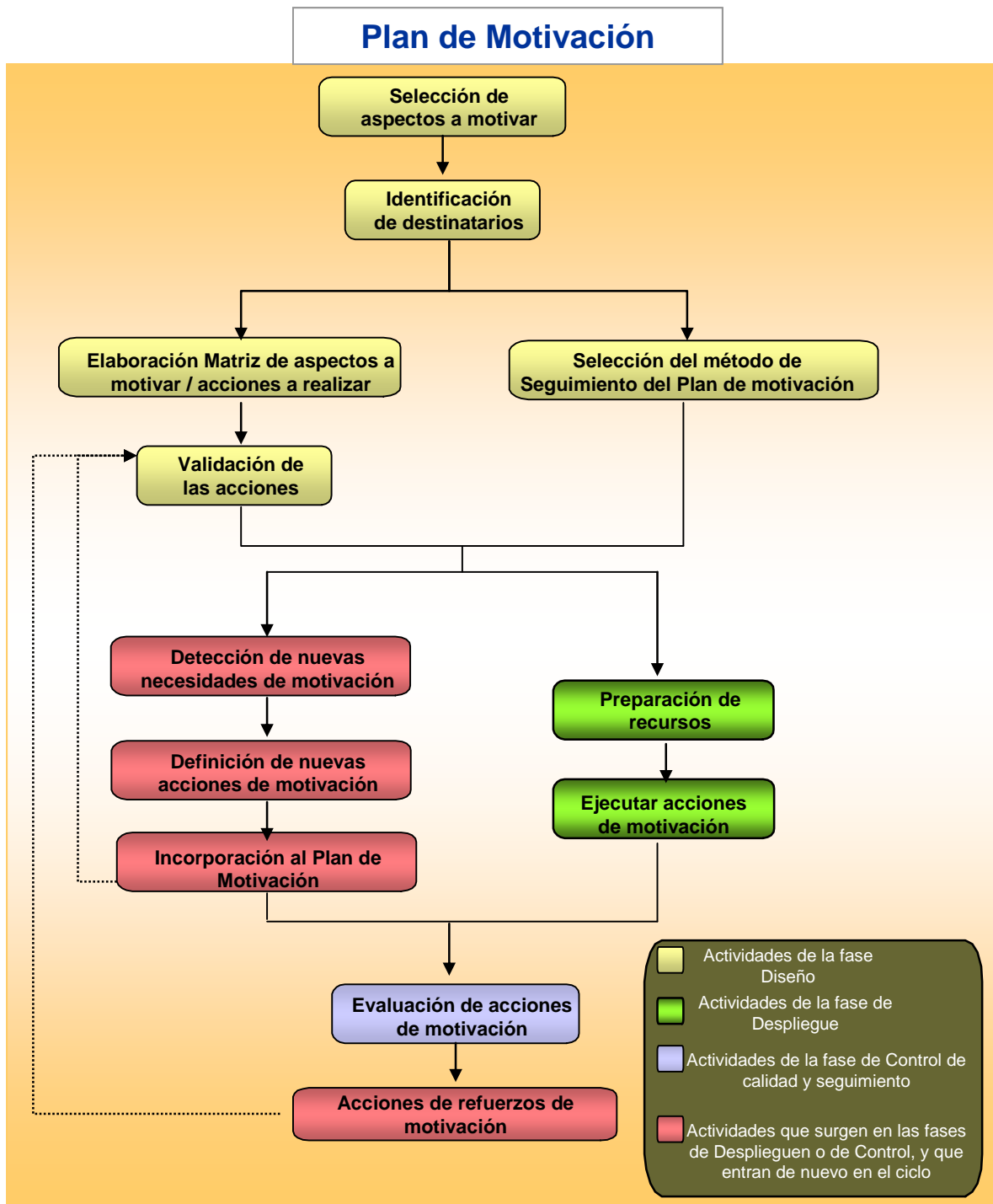
A continuación se muestran unos esquemas que reflejan de forma resumida los pasos a ejecutar para la correcta consecución del Plan de Gestión del Cambio.





## Plan de Comunicación





## 7. Resumen de Actividades y Resultados

FASE	ETAPA	ACTIVIDADES	RESULTADOS	Ejemplos
<b>A</b> Arranque	A.1 Análisis preliminar	A.1.1 Análisis de Partida	Conocimiento básico de la situación de partida	
		A.1.2 Obtención de conclusiones de planteamiento del proyecto – Establecimiento de objetivos	Objetivos de proyecto	
	A.2 Gestión del proyecto	A.2.1 Constitución de la Estructura de Proyecto	Comité de Gestión del Cambio constituido	R.A.2.1.1.ppt R.A.2.1.2.ppt
		A.2.2 Planificación detallada del Plan	Planificación del proyecto	
<b>B</b> Análisis	B.1 Análisis de situación de partida	B.1.1 Análisis Organizativo	Informe con las conclusiones obtenidas de este análisis organizativo	
		B.1.2 Análisis de Procesos	Informe de Procesos Operativos para la Gestión del Cambio	R.B.1.2.xls
		B.1.3 Análisis Tecnológico	Informe de Funcionalidades del nuevo Sistema	R.B.1.3.2.xls R.B.1.3.3.xls
	B.2 Análisis del cambio	B.2.1 Análisis del cambio	Informe de Análisis del Cambio	



FASE	ETAPA	ACTIVIDADES	RESULTADOS	Ejemplos
<b>C</b> <b>Diseño</b>	<b>C.1</b> <b>Plan de Liderazgo</b> <b>Diseño</b>	C.1.1 Establecimiento de necesidades de liderazgo	Informe de necesidades de liderazgo	
		C.1.2 Identificación de la Red de liderazgo	Informe de Red de Liderazgo	R.C.1.2.xls
		C.1.3 Formación para el liderazgo: Establecimiento y planificación	Formación (contenido y planificación)	R.C.1.3.ppt
		C.1.4 Elaboración del Plan de Liderazgo	Plan de Liderazgo —versión borrador—	R.C.1.4.ppt
		C.1.5 Presentación y Aprobación del Plan de Liderazgo	Plan de Liderazgo (Líderes y Formación) —validado—	
	<b>C.2</b> <b>Plan de Comunicación</b> <b>Diseño</b>	C.2.1 Identificación de eventos	Catálogo de Eventos de Comunicación	
		C.2.2 Identificación de colectivos afectados	Colectivos afectados por la comunicación detectados	
		C.2.3 Identificación de audiencias receptoras de la comunicación	Audiencias receptoras de la comunicación	R.C.2.8.ppt
		C.2.4 Identificación de medios	Informe con los medios detectados	
		C.2.5 Establecimiento de Acciones / Asignación de parámetros de comunicación	Matriz de Comunicación completada	R.C.2.5.xls
		C.2.6 Selección del método de seguimiento / evaluación	Método de evaluación de las acciones de comunicación definido	
		C.2.7 Planificación detallada de la Comunicación	Planificación detallada de la formación —versión borrador—	
		C.2.8 Elaboración del Plan de Comunicación	Plan de Comunicación —versión borrador—	R.C.2.8.ppt
		C.2.9 Presentación y Aprobación del Plan de Comunicación	Plan de Comunicación —validado—	

FASE	ETAPA	ACTIVIDADES	RESULTADOS	Ejemplos
<b>C</b>	<b>Diseño</b>	C.3.1 Identificación de contenidos	Catálogo de Cursos de Formación	R.C.3.1.ppt
		C.3.2 Identificación de destinatarios	Informe de Destinatarios	R.C.3.2.doc
		C.3.3 Determinación de Grupos de formación	Grupos de Formación	R.C.3.3.ppt
		C.3.4 Asignación de parámetros de formación	Pliego de condiciones por curso/grupo	
		C.3.5 Selección del método de seguimiento de la calidad de la formación — evaluación—	Método de evaluación de las acciones formativas	
		C.3.6 Planificación detallada de la formación —versión borrador—	Planificación detallada de la formación —versión borrador—	
		C.3.7 Elaboración del Plan de Formación	Plan de Formación —versión borrador—	
		C.3.8 Presentación y Aprobación	Plan de Formación —validado—	
	<b>Diseño</b>	C.4.1 Selección de aspectos a motivar	Informe de Aspectos a motivar con los colectivos afectados	
		C.4.2 Determinación de Acciones de Motivación y asignación de parámetros de motivación	Fichas de Acciones de Motivación	R.C.4.2.xls
		C.4.3 Selección del método de seguimiento / evaluación	Método de evaluación de las acciones de motivación definido	
		C.4.4 Planificación detallada de la motivación	Planificación detallada de la motivación —versión borrador—	
		C.4.5 Elaboración del Plan de Motivación	Plan de Motivación —versión borrador—	R.C.4.5.ppt
		C.4.6 Presentación y Aprobación del Plan de Motivación	Plan de Motivación —validado—	

FASE	ETAPA	ACTIVIDADES	RESULTADOS	Ejemplos
<b>D</b> <b>Despliegue</b>	D.1 Plan de Liderazgo Despliegue	D.1.1 Convocatoria a los líderes	Líderes activos —los Patrocinadores— y líderes comunicados —los Agentes—	R.D.1.1.doc
		D.1.2 Ejecución de la formación para el liderazgo	Líderes activos	
		D.1.3 Ejecución de acciones particulares de liderazgo	Motivación	
		D.1.4 Ejecución de acciones de liderazgo en otros planes	Motivación	
	D.2 Plan de Comunicación Despliegue	D.2.1 Preparación de la comunicación	Acción de comunicación preparada —Medio y materiales. Ficha de preparación de Acción de comunicación preparada	
		D.2.2 Presentación y Aprobación	Acción de comunicación comunicada a responsables	
		D.2.3 Comunicación a los responsables de la audiencia de la transmisión del mensaje	Acción de comunicación validada —Medio y materiales.	
		D.2.4 Transmisión de la comunicación	Acción de comunicación realizada	
	D.3 Plan de Formación Despliegue	D.3.1 Preparación de la acción formativa	Ficha de Acción Formativa —versión borrador— Verificado medio y material	
		D.3.2 Presentación y Aprobación de la acción de formación	Ficha de Acción Formativa —validada—	
		D.3.3 Convocatoria de asistentes	Acción de formación preparada	
		D.3.4 Impartición de la acción formativa	Acción formativa realizada	
	D.4 Plan de Motivación Despliegue	D.4.1 Preparación de la acción de motivación	Acción de motivación preparada	
		D.4.2 Comunicación a los responsables de los destinatarios de la acción de motivación a lanzar	Acción de motivación comunicada a responsables	
		D.4.3 Realización de la acción de motivación	Acción de motivación realizada	

FASE	ETAPA	ACTIVIDADES	RESULTADOS	Ejemplos
<b>E</b> <b>Seguimiento</b>	E.1 Diseño del método de seguimiento	E.1.1 Identificación y caracterización de los parámetros de seguimiento de la Gestión del Cambio	Ficha del Método de Seguimiento de la Gestión del Cambio —borrador—	
		E.1.2 Presentación y Aprobación	Ficha del Método de Seguimiento de la Gestión del Cambio —validada—	
	E.2 Evaluación de los Planes	E.2.1 Toma de datos	Encuestas realizadas	R.E.2.1.1.doc R.E.2.1.2.doc
		E.2.2 Análisis de resultados	Informe de Seguimiento de la Gestión del Cambio	R.E.2.2.xls
		E.2.3 Presentación del Informe de Seguimiento de la Gestión del Cambio	Informe de Seguimiento de la Gestión del Cambio —presentado—	
	E.3 Acciones de refuerzo a la gestión del cambio	E.3.1 Establecimiento de Acciones de refuerzo a la Gestión del Cambio	Ficha de Acción de Refuerzo a la Gestión del Cambio —versión borrador—	
		E.3.2 Presentación y Aprobación de Acciones de Refuerzo establecidas	Acción de refuerzo a la Gestión del Cambio —validada—	
		E.3.3 Ejecución de Acciones de Refuerzo	Acción de refuerzo de la Gestión del Cambio ejecutada	