



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE LA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE
GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**AUTORAS: MONTENEGRO SIGUENZA, JOHANNA GABRIELA
TORRES CORONEL, JESSICA FLORENCIA**

DIRECTOR: ECON. REDROBÁN HERRERA, PABLO LEONARDO

**SANGOLQUÍ
2019**



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EFICIENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “*DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN*” fue realizado por las señoras *Montenegro Siguenza, Johanna Gabriela y Torres Coronel, Jessica Florencia* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 29 de agosto de 2019.

Firma:

Econ. Redobán Herrera Pablo Leonardo

C.C.: 171143666-5



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN
Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Montenegro Siguenza, Johanna Gabriela*, con cédula de ciudadanía n° 010553090-1, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *Diseño de una Metodología de Gestión del Cambio en la Universidad Nacional de Educación* es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 29 de agosto de 2019.

Firma

Johanna Gabriela Montenegro Siguenza

C.C.: 010553090-1



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN
Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Torres Coronel, Jessica Florencia* con cédula de ciudadanía n° 010455346-6, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *Diseño de una Metodología de Gestión del Cambio en la Universidad Nacional de Educación* es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 29 de agosto de 2019.

Firma

Jessica Florencia Torres Coronel

C.C.: 010455346-6



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN
Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

*Yo, Montenegro Siguenza, Johanna Gabriela autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Diseño de una Metodología de Gestión del Cambio en la Universidad Nacional de Educación en el Repositorio Institucional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.*

Sangolquí, 29 de agosto de 2019.

Firma

Johanna Gabriela Montenegro Siguenza

C.C.: 010553090-1



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN
Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

*Yo, Torres Coronel, Jessica Florencia autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Diseño de una Metodología de Gestión del Cambio en la Universidad Nacional de Educación en el Repositorio Institucional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.*

Sangolquí, 29 de agosto de 2019.

Firma

Jessica Florencia Torres Coronel

C.C.: 010455346-6

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo realizado para la elaboración de este proyecto se lo dedico a mi pequeño angelito que viene en camino, mi bebé Benjamín, aunque aún no lo puedo tener en mis brazos quiero que sepa este esfuerzo es una muestra de mi amor por Él. Y a mi esposo Luis por su amor y apoyo incondicional, gracias amor mío por luchar conmigo todos los días.

Johanna Gabriela Montenegro Siguenza

Quiero dedicar este proyecto primeramente a mi Dios, que solo ha derramado bendiciones en mi vida, en especial en este último tiempo, que me regaló a mi compañero de vida, que como siempre lo digo, me salvó y él ni se enteró; te dedico a ti esposo mío, Pablo, que con ánimos, paciencia y mucho amor, me ayudó a culminar esta etapa. No puedo dejar de nombrar a mis padres Patricio y Ruth, que nunca dudan en brindarme su apoyo cuando más lo necesito, mis pilares fundamentales, además a mis amados hermanos, Estefanía y Mathews, que son mi orgullo, mi motivación y como siempre digo solo quisiera llegar a ser el mejor ejemplo para ellos.

De manera especial quiero dedicar este triunfo a mis abuelitos Tania y mi angelito Papi Lucho, que yo sé que desde el cielo me cuida y está orgulloso de mí por cada paso que doy y que todos los días solo pienso en que Dios me permita llegar a ser un poquito como Ud.

Jessica Torres Coronel

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por permitirme llegar a este momento, a mis padres: Lucio y Noemí, y a mi hermanito Johnny por todos los cuidados proporcionados a mí y a mi bebé durante la elaboración de este proyecto.

A mis maestros que en las aulas nos enseñaron mucho más que una asignatura, sino valores y principios para aplicar en nuestro diario accionar.

Al Econ. Pablo Redroban por la orientación recibida para la realización de este trabajo.

Johanna Gabriela Montenegro Siguenza

Agradezco a todas las personas que directa e indirectamente han ayudado en la realización de este trabajo, al Econ. Pablo Redrobán, que con su conocimiento, consejos y paciencia nos dirigió en el desarrollo del proyecto, al Ing. Sebastián Fernández por su apoyo a la distancia y a mi compañera de viajes y noches de estudio, que a pesar de los altibajos, muchas veces decepciones y otras satisfacciones, Gaby y yo hemos sabido superar con éxito esta fase, que ha fortalecido nuestro vínculo de amigas y no dudo que sea para toda la vida.

Gracias a toda mi familia y nuestros amigos “chullitas”, por su amor, su confianza y amistad.

Jessica Torres Coronel

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problema.....	5
1.3 Justificación e Importancia.....	6
1.4 Objetivos.....	7
1.5 Metodología.....	7
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	8
2.1 Proceso crítico Matrícula.....	9
2.2 Proceso crítico Planificación y Gestión de la Investigación.....	14
2.3 Proceso crítico Autoevaluación Institucional.....	19
CAPÍTULO 3: SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO	25
3.1 Gestión del Cambio	25

3.2 Modelos de Gestión del Cambio	29
3.2.1 Modelo de Tres pasos de Lewin	30
3.2.2 Modelo de Kotter para la Gestión del Cambio	31
3.2.3 Teoría de Desarrollo Organizacional.....	33
3.2.4 Modelo Adkar para la Gestión del Cambio	36
3.2.5 Metodología de Gestión del Cambio para proyectos PLATEA	40
3.2.6 Análisis comparativo de los modelos de Gestión del Cambio	43
3.3 Herramientas y Técnicas	47
3.3.1 Diagrama de flujo	47
3.3.2 SIPOC	48
3.3.3 Árbol de Problemas	49
3.3.4 Matriz RACI	51
3.3.5 Modelo DISC.....	52
3.3.6 Mesas de Articulación	53
3.3.7 Hoshin Kanri.....	56
3.3.8 Matriz de Planificación de Marco Lógico	57
3.3.9 Plan de Comunicación	58
3.3.10 Sistema de Seguimiento a Compromisos	59
CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL	
CAMBIO	62
4.1 Etapa de Conceptualización.....	66
4.2 Etapa de Formación de Equipos	68
4.3 Etapa de Planificación	70
4.4 Etapa de Implementación	74
4.5 Etapa de Ajuste y Mejora	74

4.6 Etapa de Fortalecimiento a la Cultura del Cambio.....	76
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1 Conclusiones.....	79
5.2 Recomendaciones.....	81
BIBLIOGRAFÍA	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Resultados de la evaluación a procesos críticos UNAE</i>	4
Tabla 2 <i>Aspectos favorables y desfavorables: Proceso Matrícula</i>	10
Tabla 3 <i>Aspectos favorables y desfavorables: Proceso Planificación y Gestión de la Investigación</i>	15
Tabla 4 <i>Aspectos favorables y desfavorables: Autoevaluación Institucional</i>	20
Tabla 5 <i>Aspectos comunes entre las teorías de Gestión del Cambio</i>	44
Tabla 6 <i>Matriz RACI</i>	52
Tabla 7 <i>Planteamiento de las etapas para la metodología de gestión del cambio</i>	63
Tabla 8 <i>Herramientas y Técnicas aplicadas a las etapas de gestión del Cambio</i>	66
Tabla 9 <i>Formato Plan de Gestión del Cambio</i>	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Problema – Alineación al PEDI 2018-2022.....	5
Figura 2 Problema	6
Figura 3 Resultados de la evaluación: Proceso Matrícula.....	9
Figura 4 Resultados de la evaluación: Proceso Planificación y Gestión de la Investigación	14
Figura 5 Resultados de la evaluación: Proceso Autoevaluación Institucional	19
Figura 6 Causas para el cambio.....	27
Figura 7 Teoría clásica de Lewin	30
Figura 8 Ocho pasos para el cambio de John Kotter	31
Figura 9 Componentes para el cambio organizacional.....	34
Figura 10 Resultados del individuo	37
Figura 11 Perspectiva Individuo – Organización modelo Adkar	38
Figura 12 Proyecto estándar de cambio.....	39
Figura 13 Etapas de la metodología de gestión del cambio para proyectos PLATEA.....	40
Figura 14 Ejemplo de diagrama de flujo: Coordinación de Agenda	48
Figura 15 Árbol de Problemas.....	50
Figura 16 Modelo DISC	53
Figura 17 Etapas de las mesas de articulación	55
Figura 18 Despliegue de un objetivo organizacional	57
Figura 19 Estructura de la Matriz de Planificación de Marco Lógico	58
Figura 20 Sistema de seguimiento a compromisos	60
Figura 21 Etapas de la metodología de gestión del cambio	65
Figura 22 Resumen del diseño de la Metodología de Gestión del Cambio UNAE	78

RESUMEN

El proyecto de diseño de la metodología de gestión del cambio en la Universidad Nacional de Educación, se propone a partir de los hallazgos encontrados en la evaluación de sus procesos críticos, para lo cual se profundizó en el análisis de los aspectos favorables y desfavorables. Este insumo se convirtió en la base esencial para la revisión de los modelos de gestión del cambio y para la selección de las herramientas que contribuyan a la correcta aplicación de la metodología, producto de este trabajo, se propusieron seis etapas que fueron desagregadas en acciones concretas, mismas que inician desde la etapa de conceptualización, cuya finalidad es identificar el problema central y el impacto en la institución; la etapa de formación de equipos, donde se designa al líder y a su equipo, mismos que son los encargados de viabilizar el cambio; la etapa de planificación de resultados, donde se plantea la iniciativa a través del formato propuesto denominado “Plan de Gestión del Cambio”; la etapa de implementación y seguimiento, donde se ejecutan todas las acciones planteadas; el ajuste y mejora, etapa que puede ser ejecutada durante la implementación o después de esta y finalmente la etapa de fortalecimiento de la cultura de cambio, donde es necesario que se aprovechen todos los espacios para promover y adoptar esta ideología en la UNAE; además que es importante señalar la intervención de dos elementos transversales a todas las etapas, que se refieren a la comunicación y motivación.

PALABRAS CLAVE:

- **GESTIÓN DEL CAMBIO**
- **MODELOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO**
- **METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

ABSTRACT

The design of the change management methodology at the National University of Education, is proposed based on the findings found in the evaluation of its critical processes, which was deepened in the analysis of the favorable and unfavorable aspects. This input became the essential basis for the revision of change management models and for the selection of tools that contribute to the correct application of the methodology, the product of this work, six stages were proposed and were disaggregated into concrete actions , which start from the conceptualization stage, whose purpose is to identify the central problem and the impact on the institution; the stage of team formation, where the leader and his team are selected, who are in charge of making the change viable; the results planning stage, where the initiative is proposed through the format called "Change Management Plan"; the implementation and follow-up stage, where all the proposed actions are executed; the adjustment and improvement, a stage that can be executed during or after the implementation and finally the stage of strengthening the culture of change, where is necessary to take advantage of all the spaces to promote and adopt this ideology in the UNAE; It is also important to point out the intervention of two fundamental elements that are transversal to all stages, which refer to communication and motivation.

KEY WORDS:

- **CHANGE MANAGEMENT**
- **MODELS AND TOOLS OF CHANGE MANAGEMENT**
- **METHODOLOGY OF CHANGE MANAGEMENT**

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

a) Antecedentes de la Institución

La Universidad Nacional de Educación, a través del Ministerio de Educación del Ecuador, y de acuerdo a su Ley de Creación, fue instaurada como una institución pública de Educación Superior con matriz en la provincia del Cañar, cantón Azogues, parroquia Javier Loyola.

La UNAE, basada en su modelo pedagógico y en su visión institucional, apunta a ser reconocida como el referente del sistema educativo del país, de la región y a nivel internacional, a través del pensamiento pedagógico y educativo adecuado a las demandas de la sociedad y se promueve a través de las políticas de Estado y gubernamentales vigentes en el Ecuador, como lo indica el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2018 - 2022, que se enmarca en las directrices del Plan Nacional del Buen Vivir y disposiciones estatales; en él se establecen objetivos, estrategias y metas que permiten el mejor desempeño de las funciones universitarias de: docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión, sobre la base de tácticas participativas, lineamientos y acciones que focalicen la inversión pública y el cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales.

En cuanto a la gestión estratégica de la Institución, es importante mencionar que en octubre del año 2018, fue aprobado por la Comisión Gestora, máxima autoridad de la UNAE, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 – 2022, mismo que contiene los objetivos, estrategias y metas institucionales a los que la gestión de la institución debe alinearse.

De la planificación, se desprende la gestión por procesos, misma que se basa en un enfoque sistémico y transversal, el cual considera la interacción de los procesos de la Universidad y sus actores, con el fin de alcanzar los resultados planificados, permitiendo ofrecer al usuario (estudiantes y docentes), un producto y/o servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en costo, servicio y calidad, orientados a generar estrategias de cambios y mejoras en sus procesos.

De acuerdo a la estructura orgánica de la UNAE, el área encargada de la gestión por procesos es la dirección de procesos institucionales y seguimiento, mismos que cuentan con su herramienta base denominada Catálogo de procesos, este documento contiene un listado de todos los procesos de la institución clasificados por su tipo y su jerarquía, y de acuerdo a los cambios que se susciten en la institución, será actualizado constantemente, dando paso a un enfoque de mejora continua.

b) Antecedentes del proyecto evaluación de la gestión de los procesos críticos de la UNAE

El presente proyecto se encuentra directamente relacionado con el desarrollo del proyecto evaluación de la gestión de los procesos críticos de la UNAE, para el cual se determinó como problema “La UNAE es una universidad emblemática, especializada, pero joven y carece de una línea base respecto a sus procesos, por lo que se ve la necesidad de realizar una evaluación del nivel de madurez que han alcanzado los mismos, a fin de que se puedan plantear acciones de mejora”.

Para abordar el problema se realizaron las siguientes acciones:

Se estableció el alcance para la aplicación del proyecto, a través de la definición de una herramienta de priorización de los procesos, con sus respectivas variables y criterios que dieron paso a la identificación los procesos críticos de la UNAE. Por medio de la herramienta se realizó la priorización a través de una entrevista al Director de Procesos Institucionales y seguimiento, teniendo como resultado los siguientes procesos críticos: Matrícula, Planificación y Gestión de la Investigación, Autoevaluación Institucional.

Como siguiente fase se revisaron los modelos de madurez de procesos existentes y se aplicó un análisis comparativo para seleccionar el modelo más adecuado para la aplicación en la Universidad Nacional de Educación, en donde se determinó que el modelo PEMM de Michael Hammer proporciona un esquema idóneo por su flexibilidad y por los componentes en los que está basada la evaluación.

Para la aplicación del modelo de madurez seleccionado fue necesario construir una herramienta que se adapte a la realidad de la institución, así se obtuvo el formato de

evaluación del nivel de madurez de los procesos críticos, con la inclusión de un campo para la identificación de evidencia objetiva que respalde el nivel de madurez seleccionado.

Para obtener los resultados de la evaluación de los procesos críticos se determinó como parte de la metodología la realización de un taller con todos los involucrados en cada uno de los procesos priorizados. En el desarrollo de los talleres, los actores identificaron la evidencia disponible para cada uno de los componentes, una vez completada la evaluación se procedió a verificar la evidencia presentada, en función de la evidencia mínima requerida, que fue propuesta de acuerdo a la realidad de la UNAE y que sirvió de guía para la calificación de cada componente, para finalmente poder determinar el nivel de madurez del proceso.

Los resultados de la evaluación fueron los siguientes:

Tabla 1

Resultados de la evaluación a procesos críticos UNAE

Procesos Críticos	Nivel de Madurez
Matrícula	P1
Planificación y Gestión de la Investigación	P1
Autoevaluación Institucional	P0

Una vez realizada la evaluación del nivel de madurez de los procesos críticos, fue necesario realizar una reunión para la comunicación de los resultados con todos los involucrados de los tres procesos críticos, esto con el objetivo de retroalimentar y lograr el compromiso de las partes para la planeación de las acciones de mejora que permitan elevar el nivel de madurez de los procesos.

Con estos resultados se identificó que la UNAE en sus casi 4 años de vida institucional obtuvo como máximo el nivel de madurez P1, lo cual sugiere que la implementación de la gestión por procesos requiere ser fortalecida para alcanzar los objetivos que se plantea en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

1.2 Problema

La consolidación de la gestión por procesos tiene implícito un enfoque al cambio, pues la esencia de esta herramienta es alcanzar la mejora continua y que todos los involucrados de la institución estén alineados con este fin, además que sean capaces de retroalimentar, proponer mejoras y estén plenamente preparados para ejecutarlas con éxito.

Con base en esta lógica, se ha identificado en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional UNAE 2018-2022, que el Objetivo Estratégico 7 (ver figura 1), se encuentra directamente relacionado con el hecho de alcanzar mejores resultados, a través del fortalecimiento de la implementación de la gestión por procesos.

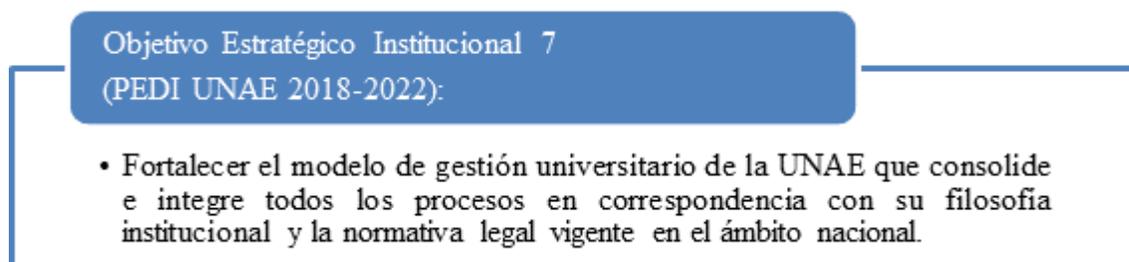


Figura 1. Problema – Alineación al PEDI 2018-2022

Fuente: (Universidad Nacional de Educación, 2018)

Por lo anterior y con base en los antecedentes mencionados se identificó el siguiente problema:

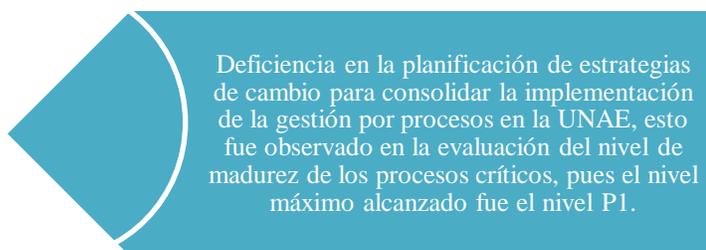


Figura 2. Problema

1.3 Justificación e Importancia

Una vez descrito el problema se justifica la necesidad de construir una metodología para la gestión del cambio en la Universidad Nacional de Educación, pues al ser una Institución emblemática y al buscar la consolidación institucional, se ha considerado pertinente proponer una metodología directamente relacionada a la integración de los individuos con los procesos de cambio, que contribuyan a la definición de estrategias para alcanzar la mejora continua.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de la gestión de procesos críticos se identificó que de una escala de madurez de P0 a P4, el nivel máximo alcanzado fue el nivel P1, lo cual refleja la necesidad de intervenir en la implementación de la gestión por procesos a través del diseño de una metodología para facilitar la implementación de

cambios que permitan a la Universidad Nacional de Educación alcanzar mayores niveles de madurez en sus procesos.

1.4 Objetivos

Una vez presentado el problema y su importancia, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Diseñar una metodología para la implementación de la gestión del cambio en la Universidad Nacional de Educación.

Objetivos específicos:

- Analizar los resultados obtenidos en la evaluación de la gestión de los procesos críticos de la Universidad Nacional de Educación (UNAE).
- Seleccionar las herramientas o técnicas para la implementación de la gestión del cambio.
- Diseñar la metodología de gestión del cambio.

1.5 Metodología

1. Definir el alcance del proyecto

- La evaluación de la gestión de los procesos de la UNAE se enfocó en sus procesos críticos, debido a que uno de los fines fue realizar la validación de la

metodología propuesta, de manera que en lo posterior la institución pueda replicar a los demás procesos. Por el contrario en el presente proyecto lo que se pretende es elaborar una metodología para la gestión del cambio, a partir de los aspectos desfavorables recogidos en la evaluación y se pretende convertir en oportunidades de mejora, a fin de alcanzar efectividad en sus procesos y que sirva de herramienta permanente para la institución.

2. Seleccionar las herramientas y técnicas

- Revisión bibliográfica de los modelos de gestión del cambio
- Realizar un análisis de semejanzas entre los modelos analizados
- Realizar la revisión de las herramientas existentes que contribuyan a la gestión del cambio

3. Diseñar la metodología de gestión del cambio

- Definir las etapas de la metodología de la gestión del cambio con base en la revisión de modelos y herramientas para la gestión del cambio
- Construir el documento metodológico para la gestión del cambio

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

En los antecedentes se describió la metodología aplicada para la evaluación de la gestión de los procesos críticos de la UNAE, por lo que en el presente capítulo se dan a

conocer a detalle, el resultado de cada componente evaluado con respecto a los tres procesos críticos priorizados, esto con el objetivo de reconocer los factores débiles en cada uno de los procesos y que sean evaluados a mayor detalle como parte de la propuesta para el diseño de la metodología de gestión del cambio, con la intención de que esta herramienta se asegure de cubrir aquellos aspectos que no han permitido a la UNAE alcanzar mayores niveles de madurez en sus procesos críticos.

2.1 Proceso crítico Matrícula

El proceso de matrícula en la evaluación de madurez, obtuvo un nivel P1, teniendo los siguientes resultados, que se presentan en la siguiente tabla:

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE PROCESOS					
Facilitador	Componente	P1	P2	P3	P4
Diseño	Propósito	■	■	■	■
	Contexto	■	■	■	■
	Documentación	■	■	■	■
Ejecutores	Conocimiento	■	■	■	■
	Destrezas	■	■	■	■
	Conducta	■	■	■	■
Responsable	Identidad	■	■	■	■
	Actividades	■	■	■	■
	Autoridad	■	■	■	■
Infraestructura	Sistema de Información	■	■	■	■
	Sistema de Recursos Humanos	■	■	■	■
Indicadores	Definición	■	■	■	■
	Usos	■	■	■	■

Figura 3. Resultados de la evaluación: Proceso Matrícula

Fuente: (Montenegro & Torres, 2019)

Para profundizar el análisis se detallan los aspectos favorables y desfavorables detectados en la evaluación con base en los facilitadores y componentes analizados, mismos que se indican a continuación.

Tabla 2
Aspectos favorables y desfavorables: Proceso Matrícula

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Diseño	Propósito	<ul style="list-style-type: none"> -Se encuentra completamente diseñado y documentado: Procedimiento de matrícula V1. - Se ha rediseñado a través del procedimiento matrícula V2 para ajustarse a otros procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe evidencia de cambios al proceso para ajustarse a las necesidades de usuarios y proveedores.
	Contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con la identificación de insumos, productos, proveedores y clientes del proceso a través de la caracterización del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las necesidades de los usuarios del proceso no están identificadas, ni documentadas. - No existe definido expectativas mutuas de desempeño con los dueños de proceso con los que interactúa, ni tampoco con los usuarios y proveedores
	Documentación	<ul style="list-style-type: none"> - Existe documentación completa del proceso, en donde se visualiza el proceso de inicio a fin. 	<ul style="list-style-type: none"> - En la documentación no se observa la vinculación del proceso a la arquitectura de datos de la institución - Carece de una representación electrónica como simulaciones BPMN.
Diseño			

CONTINÚA

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Ejecutores	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Los ejecutores pueden dar el nombre de su proceso e indicadores clave - Conocen el flujo global del proceso, conocen los conceptos fundamentales de la educación y las tendencias del sector a través de la información que se maneja en las plataformas: Sistema de Gestión Académica (SGA), Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador (SNIESE), y Sistema de información integral de Educación Superior (SIIES) 	<ul style="list-style-type: none"> - No se identificaron aspectos desfavorables, puesto que este componente llegó a nivel P4.
	Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> - Los ejecutores cuentan con destrezas para resolución de problemas y mejora de sus procesos, esto se identificó con los requerimientos funcionales para la mejora del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe documentación que demuestre el trabajo en equipo y la toma de decisiones, como proyectos, actas de reuniones. - No se ha identificado evidencia sobre las capacidades de los ejecutores para gestionar proyectos de cambio.
	Conducta	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestran conocimiento y ejecutan el proceso, y están pendientes de incorporar cambios a la documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen informes de rendición de cuentas, pero no se identifica gestión para la mejora de los procesos.

CONTINÚA

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Responsable	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Existe asignación formal del dueño de proceso, que actualmente es el Secretario General 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen informes semestrales, sin embargo no se han identificado acciones para corregir falencias. - Dentro del orgánico funcional de la UNAE aparece la figura de Vicerrector Académico quien sería la instancia de más alto rango para la toma de decisiones.
Responsable	Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Existe la solicitud de actualización del proceso por matrículas especiales, lo que significa que el dueño de proceso está preocupado por mantener actualizada la documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se identificó un plan de implementación del proceso para la debida comunicación a los actores. - No existe evidencia de reuniones con otros dueños de procesos para integrar los procesos y lograr las metas de la Universidad. - Carece de evidencia respecto a un plan a largo plazo de los resultados del proceso y tampoco de asistencia y colaboración al plan estratégico.
	Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> - El dueño de presenta correo para la solicitud de actualización del proceso y procura realizar el levantamiento con todos los involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se ha identificado suficiente evidencia respecto a la influencia en los sistemas informáticos, la asignación de presupuesto y evaluación del personal.

CONTINÚA

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Infraestructura	Sistema de Información	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema informático de Gestión Académica apoya la ejecución del proceso. - La creación del sistema se ha realizado a través de requerimientos funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe suficiente evidencia de los estándares de la universidad para el sistema informático. - El sistema informático no ha sido diseñado con un enfoque modular y no considera estándares del sector de educación superior.
Infraestructura	Sistema de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso se levanta en función de los roles y cargos definidos y perfiles de cargo. - El plan de contratación de Secretaría General y el plan de capacitación se elabora en función de lo determinado en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se carece de un plan de incentivos y recompensas. - No se evidencia un plan de colaboración intra e interinstitucional derivado de la evaluación del desempeño.
	Definición	<ul style="list-style-type: none"> - Existen indicadores basados en el modelo de evaluación del CACES. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe suficiente evidencia de indicadores de extremo a extremo solicitados por los usuarios o que consideren metas interinstitucionales.
Indicadores	Usos	<ul style="list-style-type: none"> - Existe el informe de diagnóstico y plan de mejora para el año 2018 en base a los resultados de los indicadores CACES. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carece de evidencia respecto a la comparación de resultados de los indicadores con los benchmarks, - Falta socialización con los ejecutores para lograr motivación - No se ha identificado evidencia de revisión y actualización de indicadores.

2.2 Proceso crítico Planificación y Gestión de la Investigación

El proceso de Planificación y Gestión de la Investigación en la evaluación de madurez, obtuvo un nivel P1, teniendo los siguientes resultados, que se presentan en la siguiente tabla:

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE PROCESOS					
Facilitador	Componente	P1	P2	P3	P4
Diseño	Propósito	■	■	■	■
	Contexto	■	■	■	■
	Documentación	■	■	■	■
Ejecutores	Conocimiento	■	■	■	■
	Destrezas	■	■	■	■
	Conducta	■	■	■	■
Responsable	Identidad	■	■	■	■
	Actividades	■	■	■	■
	Autoridad	■	■	■	■
Infraestructura	Sistema de Información	■	■	■	■
	Sistema de Recursos Humanos	■	■	■	■
Indicadores	Definición	■	■	■	■
	Usos	■	■	■	■

Figura 4. Resultados de la evaluación: Proceso Planificación y Gestión de la Investigación
Fuente: (Montenegro & Torres, 2019)

Para un mayor análisis de los resultados obtenidos se mostrarán a continuación los aspectos favorables y desfavorables del proceso de Planificación y Gestión de la Investigación.

Aspectos favorables y desfavorables: Proceso planificación y gestión de la investigación

Tabla 3*Aspectos favorables y desfavorables: Proceso Planificación y Gestión de la Investigación*

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Diseño	Propósito	<ul style="list-style-type: none"> - Existe documentación completa del proceso, a través del Procedimiento Planificación de la Investigación, así como el Acta de designación del dueño de proceso y el acta de aprobación del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una única versión de la documentación de procesos desde su creación, por lo tanto no consta de control de cambios en los que pudiera coordinar de mejor manera los cambios y mejoras con los usuarios y proveedores del proceso.
	Contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Se evidencia la existencia de la caracterización del proceso, donde se encuentran identificados los proveedores, insumos y productos del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carece de estudios de necesidades y expectativas de los usuarios y proveedores con los que interactúa el proceso.
	Documentación	<ul style="list-style-type: none"> - Los documentos del proceso se encuentran completos, señalan las interrelaciones con otros procesos, además integra el proceso al sistema y estructura de datos de la UNAE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien existe un vínculo del proceso con el sistema integrado tecnológico de la institución, el proceso carece de análisis y simulaciones BPMN, que permitan analizar cambios y actualizaciones del proceso.

CONTINÚA

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Ejecutores	Conocimiento	<p>- Los ejecutores están al tanto de las tendencias de la región a nivel educativo, se proponen ideas y mejoras con base en análisis comparativos de las instituciones y modelos pedagógicos de Latinoamérica y Europa, existen investigaciones previas, benchmarking, entre otros análisis, a fin de cumplir con las exigencias de normativas y estándares educativos, esta información ha sido plasmada en las Líneas de investigación y de obras relevantes de la UNAE.</p>	<p>-La calificación para este componente fue de nivel P4 por el gran conocimiento de los ejecutores, sin embargo es importante continuar analizando tendencias e implementar mejoras al proceso.</p>
	Destrezas	<p>-Los ejecutores son proactivos al proponer mejoras basadas en automatizaciones con respecto a las postulaciones a proyectos de investigación, de manera que el sistema de investigación se encuentra desarrollado gracias a los requerimientos funcionales remitidos por los miembros del equipo de investigación y se realizan actualizaciones de acuerdo a necesidades.</p> <p>-Se han ejecutado talleres de capacitación del sistema y se respalda mediante registros de asistencias.</p>	<p>- A pesar de que existen talleres de capacitación y propuestas de mejora, no ha existido evidencia que respalde una identificación real de los problemas que se hayan presentado, herramientas como árboles de problemas, análisis causa efecto, entre otros.</p>

CONTINÚA

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Ejecutores	Conducta	<ul style="list-style-type: none"> - En el equipo de investigación se presenta una conducta pertinente al asegurarse de que el proceso obtenga los mejores resultados y sean a fines a las metas institucionales, además al buscar estrategias de cambio en búsqueda de la mejora, esto se pudo evidenciar con la existencia de informes de seguimiento a proyectos de investigación y con base en este documento se pudieron realizar las modificaciones a las bases de postulación de proyectos, documento esencial para este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Además de contar con informes de seguimiento, en complemento al componente anterior, es importante analizar la causa de los problemas que se puedan suscitar.
Responsable	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Existe identidad del proceso al existir un papel oficial de dueño del proceso y reunir al consejo de investigación dando prioridad a la gestión del proceso, se ha respaldado este trabajo a través de actas del consejo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El papel de responsable del proceso no necesariamente se le ha atribuido al miembro de la unidad con mayor poder de decisión con respecto a la jerarquía de la Institución.
	Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - El dueño del proceso se preocupa por documentar, comunicar y gestionar cambios, a través de solicitudes de actualización de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carece de planes de implementación, así como planes de acción a largo plazo que se enfoquen en metas institucionales y mejora continua.
Responsable	Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> - El dueño del proceso administra el sistema informático de investigación, así como solicita mejoras a través de requerimientos funcionales y actualizaciones de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El dueño del proceso es capaz de manejar el presupuesto del proceso, sin embargo no demuestra documentación como informes o evaluaciones presupuestarias que respalden estas acciones.

CONTINÚA

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Infraestructura	Sistema de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Se presentó como evidencia los requerimientos funcionales del módulo de investigación en el sistema de gestión académica de la UNAE, mismo que responde a un nivel p3 que indica que el proceso debe estar apoyado en un sistema de TI, creado a partir de componentes funcionales 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso no se encuentra apoyado en una arquitectura tecnológica interinstitucional.
	Sistema de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Existen planes de contratación para el área encargada del proceso así como planes de capacitación sobre proyectos y planificación de la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un sistema de reconocimientos y recompensas al logro de resultados en función de procesos y cambios organizacionales.
Indicadores	Definición	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso responde a estándares de calidad enunciados en el Modelo de evaluación del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CACES. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de indicadores de desempeño en función de procesos.
	Usos	<ul style="list-style-type: none"> - El dueño del proceso utiliza el resultado de la medición de los indicadores existentes para identificar mejoras y con esto se plantean modificaciones a las bases de postulación, productos y rúbricas a partir de evaluaciones de proyectos de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de informes comparativos de indicadores con otros años o con demás instituciones de educación superior; así como la carencia de socialización de resultados de medición y actualizaciones de indicadores del proceso.

2.3 Proceso crítico Autoevaluación Institucional

El proceso de Autoevaluación Institucional en la evaluación de madurez, obtuvo un nivel P0, teniendo los siguientes resultados, que se presentan en la siguiente figura:

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE PROCESOS					
Facilitador	Componente	P1	P2	P3	P4
Diseño	Propósito	Yellow	Orange	Orange	Orange
	Contexto	Yellow	Orange	Orange	Orange
	Documentación	Yellow	Yellow	Yellow	Orange
Ejecutores	Conocimiento	Green	Green	Green	Green
	Destrezas	Green	Yellow	Yellow	Orange
	Conducta	Green	Green	Green	Yellow
Responsable	Identidad	Green	Orange	Orange	Orange
	Actividades	Green	Green	Green	Yellow
	Autoridad	Orange	Orange	Orange	Orange
Infraestructura	Sistema de Información	Green	Yellow	Yellow	Yellow
	Sistema de Recursos Humanos	Green	Green	Orange	Orange
Indicadores	Definición	Green	Green	Green	Green
	Usos	Green	Green	Green	Green

Figura 5. Resultados de la evaluación: Proceso Autoevaluación Institucional
Fuente: (Montenegro & Torres, 2019)

Para un mayor análisis de los resultados obtenidos se mostrarán a continuación los aspectos favorables y desfavorables del proceso de Planificación y Gestión de la Investigación.

Aspectos favorables y desfavorables: Autoevaluación Institucional

Tabla 4*Aspectos favorables y desfavorables: Autoevaluación Institucional*

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Diseño	Propósito	- Se cuenta con el levantamiento del proceso.	- No existe una aprobación formal del proceso por falta de designación del Director de área, por lo tanto no se han realizado rediseños al proceso, ni se han realizado esfuerzos para ajustarse a las necesidades y expectativas de otros procesos y de los usuarios y proveedores.
	Contexto	- Se ha elaborado la ficha de caracterización del proceso.	- No existe una aprobación formal de la ficha de caracterización por falta de designación del Director de área - No se cuenta con evidencia de las necesidades de los usuarios del proceso, ni de las expectativas de desempeño de otros dueños de proceso, usuarios y proveedores.
	Documentación	- El proceso se encuentra documentado, contiene las interacciones con otros procesos.	- No se cuenta con la documentación aprobada. - Se carece de una representación electrónica o simulaciones del proceso BPMN.
Diseño			

CONTINÚA

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Ejecutores	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Los ejecutores conocen el nombre del proceso y sus indicadores - Pueden describir su proceso y conocen los niveles de desempeño. - Están muy familiarizados con los conceptos fundamentales de educación superior y de las tendencias del sector de educación superior, esto debido al contacto directo con el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) 	
	Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> - Los ejecutores poseen destrezas en técnicas de resolución de problemas, esto se constata con los planes de mejora que son realizados luego de las evaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se tiene suficiente evidencia de trabajo en equipo, toma de decisiones y gestión del cambio, por cuanto no se han realizado socializaciones de los planes de mejora con todos los involucrados.
	Conducta	<ul style="list-style-type: none"> - Los ejecutores basan su trabajo en el modelo de evaluación del CACES, por lo tanto se preocupan de ejecutar correctamente el proceso para asegurar los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se ha evidenciado que los ejecutores busquen señales para proponer mejoras al proceso.

CONTINÚA

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Responsable	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> - La Dirección de Procesos Institucionales y Seguimiento, por el momento ha designado un dueño de proceso "encargado", a través del Acta de designación del dueño de proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una autoridad formal del área responsable del proceso, de manera que carece de mediciones y tampoco se alienta la ejecución de cambios y mejora continua del proceso.
Responsable	Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - El dueño del proceso (encargado) identifica, documenta y planifica cambios internamente, a través del Plan de Calidad y los planes de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al carecer de un director, no se integra el proceso con los demás procesos de la institución, ni con las metas institucionales así como la falta de planes de acción a largo plazo que se enfoquen implementación de cambios y mejoras.
	Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> - A pesar de que no existe una autoridad formal del proceso, se ha encargado el mismo a un especialista del área responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un líder formal del proceso, de manera que no se presentan solicitudes de cambios o actualizaciones, no se controla el presupuesto del proceso, tampoco existe requerimientos funcionales del sistema informático, ni se ejerce influencia sobre cumplimiento del proceso o evaluaciones.

CONTINÚA

Facilitador	Componente	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Infraestructura	Sistema de Información	- Existe integración con el sistema de gestión académico institucional, al contar con un módulo de Autoevaluación Institucional.	- No ha existido requerimientos funcionales con un enfoque de cambio o mejoras, además que no se adapta a arquitectura de sistema capaz de tener una comunicación interinstitucional.
	Sistema de recursos humanos	- Existen planes de contratación para el área encargada del proceso así como planes de capacitación sobre Autoevaluación Institucional.	- Inexistencia de un sistema de reconocimientos y recompensas al logro de resultados en función de procesos y cambios organizacionales.
Indicadores	Definición	- El proceso responde a estándares de calidad enunciados en el Modelo de evaluación del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CACES, misma gestión que es parte de sus atribuciones.	- Carencia de indicadores de desempeño en función de procesos.
	Usos	- El equipo del proceso, ha utilizado el resultado de las mediciones pasadas para crear un plan de mejora, así como realizan informes de diagnóstico para conocer el estado de la Institución en cuanto al aseguramiento de la calidad.	- No se presentan ni socializan los resultados de las evaluaciones realizadas, además que es necesario contar con informes comparativos de indicadores con demás instituciones de educación superior de manera que exista un indicativo del desempeño del proceso y con esto generar cambios, que puedan motivar y crear una cultura de mejora continua.

De la revisión de los aspectos desfavorables que se presentaron en los tres procesos críticos en la evaluación de su gestión, se han identificado aspectos comunes que deben ser considerados y tratados en la propuesta metodológica para la gestión del cambio, esto con el propósito de que en cada proyecto de gestión del cambio se incorporen los elementos más relevantes para que los procesos puedan llegar a un nivel más elevado de madurez, los mismos que se detallan a continuación:

- Falta de identificación y documentación de necesidades y expectativas de usuarios y proveedores.
- Falta de documentación de respaldo que demuestre la planificación del trabajo, evaluación y mejoras en la gestión del proceso, así como planes de colaboración intra e interinstitucional.
- Deficiente designación de responsabilidad del proceso, de manera que este pueda tomar decisiones para la gestión del mismo.
- Falta de planes de implementación de los procesos a corto y largo plazo, con la participación de otros dueños de proceso.
- Falta de influencia sobre los sistemas informáticos y la asignación presupuestaria
- Inexistencia de un plan de incentivos, recompensas y reconocimientos
- Existe una deficiencia en el planteamiento, socialización de resultados, revisión y actualización de los indicadores.

Se han mencionado los principales aspectos desfavorables que serán base para la revisión y selección de los modelos, herramientas y técnicas, que sirvan de guía para el planteamiento de la metodología más adecuada para la gestión del cambio.

CAPÍTULO 3: SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Antes de revisar los modelos y herramientas existentes es necesario conceptualizar adecuadamente la gestión del cambio, sus implicaciones y principales beneficios, de manera que facilite la elaboración de la propuesta de metodología.

3.1 Gestión del Cambio

La necesidad del cambio en las organizaciones se debe principalmente a la búsqueda de la sostenibilidad, las empresas quieren permanecer en el tiempo para cumplir con los objetivos que se plantearon al momento de su constitución. A través del tiempo se presentan innumerables cambios y las empresas deben definir las formas para ajustarse a ellos y así asegurar que no peligre el futuro de la organización.

“Ninguna organización puede permitirse quedarse atrás o perder viabilidad en el contexto social y permanecer sin trascender, mucho menos las enfocadas al servicio educativo. Estas requieren, para el sano desarrollo social, ser pioneras, líderes en su quehacer de manera que sus esfuerzos sean plasmados en forma articulada con las demandas sociales sin poner en segundo lugar el desarrollo pleno del individuo. En consecuencia, están llamadas a generar estrategias que les permitan el desarrollo organizacional, que actúen como organizaciones inteligentes desde su estructura y misión y visión.” (Garbanzo Vargas, 2016)

Después de investigar el concepto de cambio en las organizaciones se puede decir que este se concibe como la diferencia en las formas de actuar de una organización, por medio de las cuáles se ha ajustado a las necesidades de su entorno, a través de su historia. Con esto queremos hacer énfasis que el cambio está presente en todos los niveles de una institución, desde las áreas estratégicas hasta los segmentos más operativos.

Para garantizar cambios exitosos las organizaciones deben desarrollar una aguda percepción del entorno en el que se desenvuelven, tanto relacionado con las necesidades y expectativas de sus clientes, el comportamiento de su competencia y las posibles decisiones de los organismos gubernamentales. En este marco es mucho más importante saber qué preguntas se deben realizar para identificar la verdadera situación por la que atraviesa la institución y así generar una propuesta de cambio. Además, las organizaciones deben preocuparse por desarrollar ambientes y estructuras que le permitan responder de forma efectiva y con calidad a los desafíos de su entorno, que puedan reconocer las exigencias sociales, sean capaces de conocer y aceptar sus debilidades para que las propuestas de cambio hagan sentido a las verdaderas necesidades de la organización y sean efectivamente ejecutados para alcanzar los resultados planteados.

Según (Garbanzo Vargas, 2016) el cambio preventivo se refiere a aquellos que son identificados de forma anticipada gracias a la visión de liderazgo y su alto conocimiento del entorno; y se define como cambio reactivo a aquellos que se realizan cuando se ha identificado un deterioro en el desempeño de la organización.

Además se puede identificar la intensidad del cambio en las organizaciones, un cambio entendido como radical, se refiere a un cambio en los métodos de trabajo y está orientado a

repensar el quehacer de la empresa, mientras que existe un cambio progresivo, en donde se incorporan cambios a menor escala y que son más manejables que los cambios radicales.

La implementación efectiva del cambio, requiere de una planificación minuciosa, de la identificación adecuada de los actores y sus necesidades, y de las actividades progresivas que se deben ejecutar, considerando todos los elementos que podrían fallar en el camino para asegurar una reacción correcta.

Según (Workmeter, 2019) existen diez causas para que las empresas inicien un cambio:

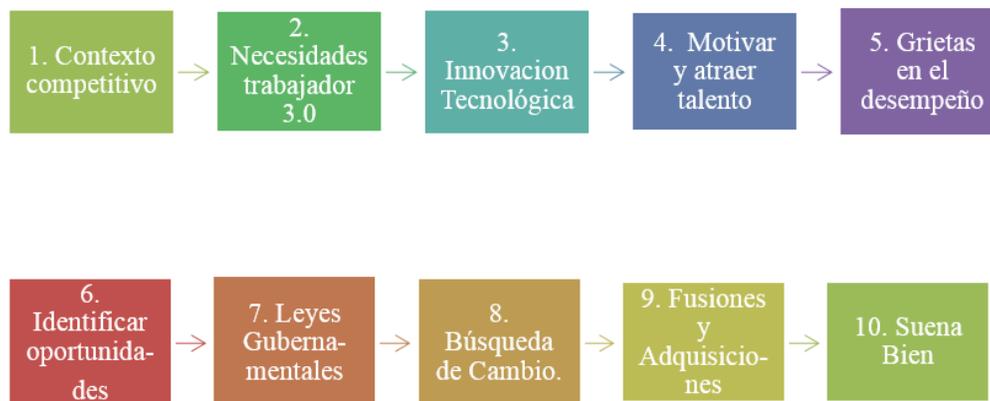


Figura 6. Causas para el cambio

Fuente: (Workmeter, 2019)

1. Contexto competitivo: La presencia de la competencia puede ser una iniciativa para emprender en un cambio, puesto que las empresas siempre están comparándose con las demás de su sector, respecto a sus estrategias, productos y servicios, y su rendimiento.
2. Necesidades trabajador 3.0: Los trabajadores de las empresas tienen distintas necesidades y mucho se habla de los millenials, generación “X” y generación “Y”,

puesto a que tienen distintas características y por supuesto también en el trabajo, lo que buscan las empresas es mantener un ambiente equilibrado para todos estos grupos y con eso disminuir el nivel de rotación y consolidar equipos que estén comprometidos con la empresa y con sus objetivos.

3. **Innovaciones Tecnológicas:** Actualmente las empresas apuestan por la incorporación de tecnología en sus instalaciones, a través de la renovación de sus equipos y la automatización de procesos, estos cambios suelen provocar resistencia en las personas que ya están acostumbradas a sus formas de trabajo, por lo cual se requiere un trabajo sobre la cultura de la empresa para que estos cambios puedan dar los resultados deseados.
4. **Motivar y atraer talento:** Las culturas de trabajo novedosas permiten a las empresas atraer nuevo talento que aporte a la consolidación de la empresa, las culturas de trabajo en donde se valora más la eficiencia y la productividad son reconocidas por los profesionales al representar un reto, a lo contrario que representan trabajos que recaen netamente en el hecho de estar presentes.
5. **Grietas en el desempeño:** Esto sucede cuando los resultados planificados por la organización no han sido alcanzados en el tiempo planteado y como una estrategia para lograr alcanzarlos se producen las propuestas de cambio, que en algunos momentos pueden ser leves y en otros un tanto drásticos.
6. **Identificación de oportunidades:** Este factor está relacionado con el entorno de la empresa, y aún más con el nivel de conocimiento que la alta dirección tiene sobre el mismo y la destreza que se tiene para identificar las oportunidades que se presentan en el mercado.

7. **Leyes Gubernamentales:** Existen instituciones que están más o menos reguladas que otras, y estas regulaciones implican cambios, puesto que los organismos requieren realizar nuevos controles y por lo tanto las empresas deben ajustarse rápidamente y así seguir produciendo los bienes y servicios.
8. **Cambio por la propia búsqueda de cambio:** Está relacionado a los cambios en la alta dirección, este cambio supone un cambio de dirección y por lo tanto la implementación de nuevos métodos de trabajo, nuevas estructuras organizativas y también nuevas estrategias.
9. **Fusiones y Adquisiciones:** cuando dos organizaciones se hacen una es bastante probable que se requieran ajustes para internos para adaptarse a las nuevas características que tendrá esta nueva organización.
10. **Suena bien:** Este factor está relacionado con el conocimiento de lo que las empresas en su entorno están haciendo, propuestas que suenan atractivas y las empresas deciden implementarlas.

3.2 Modelos de Gestión del Cambio

Para el propósito de este proyecto es necesario analizar los modelos existentes de la gestión del cambio, de manera que proporcione información base sobre los elementos esenciales que deben ser considerados para que una propuesta de cambio sea exitosa.

3.2.1 Modelo de Tres pasos de Lewin

Lewin sostiene que en toda propuesta de cambio existen dos fuerzas opuestas, las fuerzas que impulsan el cambio y las fuerzas que se oponen y desean seguir haciendo las cosas de la forma actual.

La teoría clásica de Lewin establece tres etapas para el cambio, que considera los momentos antes, durante y después del cambio, se resumen las acciones claves de cada etapa en la siguiente figura:

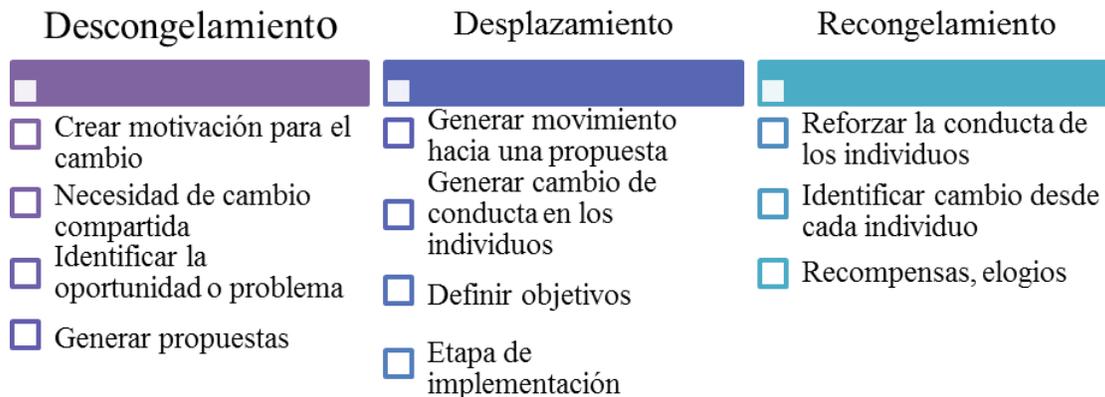


Figura 7. Teoría clásica de Lewin
Fuente: (Franco Cedano & López Araque, 2013)

3.2.2 Modelo de Kotter para la Gestión del Cambio

Un proceso de cambio según Kotter se lleva a cabo a través de ocho pasos:



Figura 8. Ocho pasos para el cambio de John Kotter

Fuente: (Franco Cedano & López Araque, 2013)

1. Cree un sentido de urgencia: se recomienda que la organización realice los esfuerzos necesarios para:
 - Identificar las amenazas y oportunidades de la propuesta
 - Socializar con las partes relacionadas y lograr que las personas se interesen para obtener retroalimentación para afianzar la propuesta.
2. Forme una poderosa coalición, esto se logra mediante:
 - La identificación de las personas con habilidades de liderazgo y que se comprometan emocionalmente con las acciones que se requieren para alcanzar los resultados del proyecto.
 - La realización, en todo momento, de esfuerzos para construir un equipo de trabajo que aporte en el desarrollo del cambio y con una visión holística de la institución.
3. Crear una visión para el cambio
 - La persona que lidera el cambio debe definir claramente los resultados que espera alcanzar y las estrategias para su ejecución, y
 - Asegurarse de que los resultados definidos como visión sean compartidos por el equipo que apoya el cambio.
4. Comunique la visión
 - En todo momento que se tenga la oportunidad de hablar del cambio, se debe hacer énfasis de la visión, de los resultados esperados y de las acciones planificadas para alcanzarlos.
5. Elimine los obstáculos
 - Identificar a las personas que no apoyan el cambio e involucrarlos en la propuesta para la generación de ideas.

- Evaluar la estructura orgánica y verificar que se adapte o esté en sintonía con lo que se desea lograr.
 - Reconocer los obstáculos y definir acciones que le permitan avanzar.
6. Asegúrese triunfos a corto plazo
- Definir metas a corto plazo
 - Retroalimentar los progresos con el equipo
 - Desarrollar incentivos para cada meta a lo largo del proyecto.
7. Construya sobre el cambio
- No confiarse si la primera meta se cumplió, se debe analizar qué más se puede mejorar para que toda la propuesta de cambio se materialice.
 - Conforme se ha logrado compromiso en la propuesta, se puede ir afinando la visión hasta lograr los resultados deseados.
8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa
- Reconocer el cambio como algo necesario en la empresa y en los empleados
 - Formar a las personas para ser líderes del cambio, de esta forma no se perderá lo ya alcanzado.
 - Diseñar reconocimiento para los líderes de cambio y los equipos que apoyan las propuestas, con el objeto de seguir consolidando una cultura de cambio.

3.2.3 Teoría de Desarrollo Organizacional

De acuerdo a la teoría de desarrollo organizacional se considera a la organización como un todo, y para obtener mayores posibilidades de efectividad en los cambios que se desean

realizar es importante incluir a todas las partes (Garbanzo Vargas, 2016). Es fundamental para alcanzar los cambios que inspira el desarrollo organizacional considerar distintos componentes:

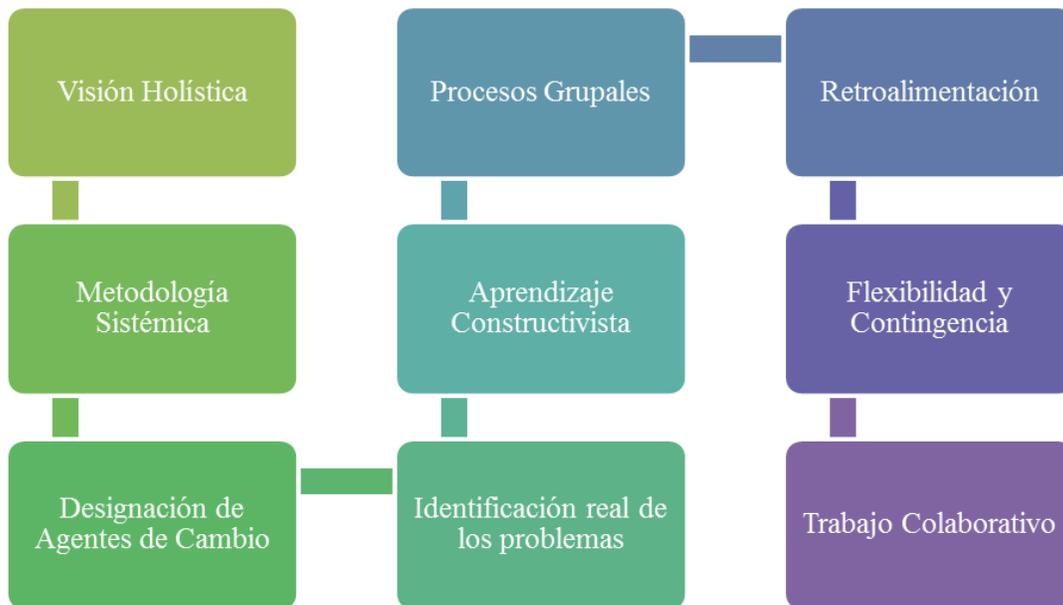


Figura 9. Componentes para el cambio organizacional

Fuente: (Garbanzo Vargas, 2016)

1. Visión Holística de la organización: La principal problemática en las iniciativas de cambio es la falta de armonización con las demás partes de la organización, lo que limita su desarrollo efectivo, las instituciones deben observarse como un todo y no solo como una parte, las propuestas deben construirse considerando a todos aquellos elementos que inciden en su aplicación efectiva.
2. Metodología sistémica: Las empresas funcionan como un sistema, esto a través de las personas, su estructura y los procesos, ya que ninguno de estos elementos se

deben trabajar de forma aislada, cada una de sus acciones influyen en todas sus partes.

3. Designación de agentes de cambio: La persona que liderará la propuesta de cambio debe reunir ciertas características personales y profesionales, ya que eso le permitirá estimular y coordinar a todos los elementos necesarios para que la propuesta se implemente de forma exitosa.
4. Identificación real de los problemas: Una de las principales tareas para la formulación de la idea de cambio es el hecho de comprender, correctamente, el origen y consecuencia del problema, en muchos casos las iniciativas de cambio están mal enfocadas puesto que no se realizó un análisis adecuado del problema a resolver y de los resultados que se desean alcanzar.
5. Aprendizaje constructivista: Esto se basa en la importancia de asimilar los conceptos desde la experiencia, es decir en la medida en la que las personas puedan poner en práctica los conceptos y las propuestas y que a partir de estos espacios se genere discusión y se construya una propuesta reforzada.
6. Procesos grupales: Es imprescindible que el análisis de problemas y de posibles soluciones sean trabajadas a través de procesos grupales, mientras más individualista sea una propuesta es posible que la resistencia sea aún mayor, lo que por el contrario al aplicar procesos de participación con los grupos que conforman la organización se logra compromiso y se adquiere mayor confianza entre los integrantes de la organización.
7. Retroalimentación: Cada etapa de un proyecto de cambio requiere emplear espacios de retroalimentación, con eso se logra aprovechar las opiniones y consolidar la idea en sus integrantes, además es una oportunidad para mantener a las personas atentas

al proyecto y que se puedan ir afianzando las actividades actuales con la situación futura de la organización.

8. Flexibilidad y contingencia: Este parámetro considera la flexibilidad que deben tener tanto las propuestas como las personas que los lideran, esto básicamente se fundamenta en las contingencias, con el objetivo de ir incorporando cambios necesarios para que los resultados se generen.
9. Trabajo colaborativo: Las empresas deben desarrollar capacidades para construir estructuras que fomenten el trabajo en equipo, disminuyendo el individualismo, sea visto desde el enfoque personal o departamental, puesto que existe trabajo de equipo que no permea más allá de su departamento, en donde la cooperación y la integración sean factores claves en la organización.

3.2.4 Modelo Adkar para la Gestión del Cambio

El modelo Adkar se fundamenta en la comprensión del cambio que se realiza en un solo individuo y el cómo esto afecta a los cambios que se plantean realizar en toda una organización. Este modelo establece la necesidad de ir generando cambio persona por persona, pues para que un cambio se materialice se requiere que todas aquellas personas que conforman una organización cambien su actual forma de actuar.

Desde la perspectiva de un individuo este modelo basa su teoría en cinco hitos para que el cambio se ejecute de forma exitosa:

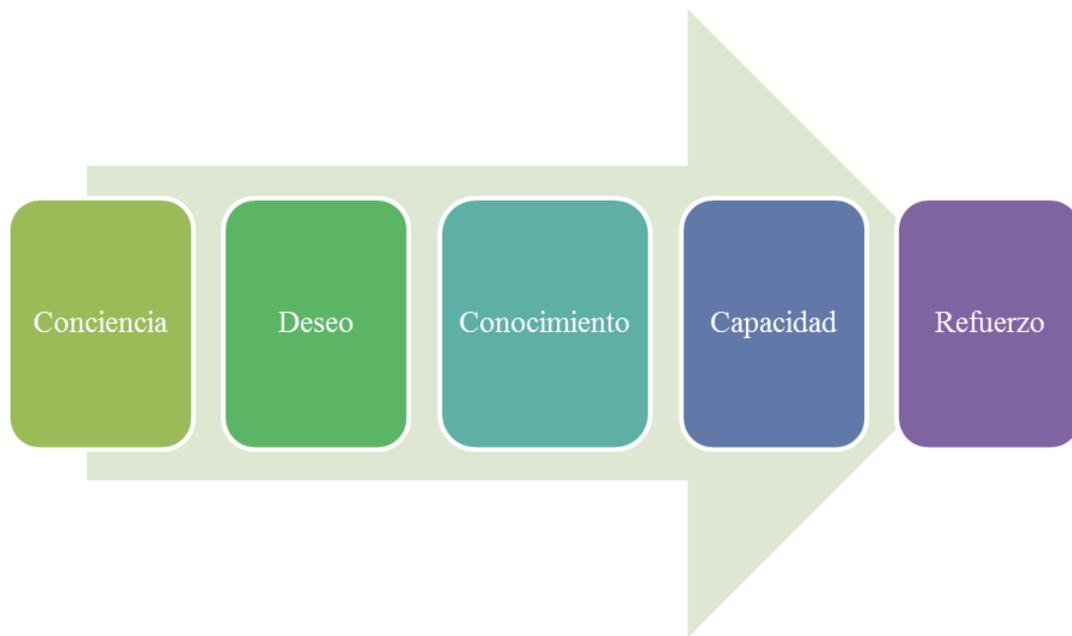


Figura 10. Resultados del individuo
Fuente: (Prosci, 2019)

Cuando se aplica al cambio organizacional, este modelo permite que los líderes y los equipos de administración del cambio centren sus actividades en lo que impulsará el cambio individual y producirá colectivamente los resultados organizacionales.

1. Conciencia: Está relacionado al nivel de conocimiento que tienen las personas de las razones para el cambio. La conciencia en los individuos se logra a partir de la comunicación oportuna que está relacionada con un cambio organizativo.
2. Deseo: Se relaciona principalmente con la voluntad de los individuos de participar en el cambio y es el resultado de la gestión de la resistencia.
3. Conocimiento: Este hito hace referencia al conocimiento que necesitan los individuos para poder aplicar los cambios y esto se logra principalmente con la formación y el entrenamiento a todos aquellos individuos que ejecutarán el cambio.

4. Capacidad: Los individuos a más de tener el conocimiento requiere adquirir destrezas y capacidades para ejecutar el cambio, y esto se logra a través del entrenamiento y la práctica.

5. Refuerzo: Este hito indica que los gestores de cambio deben realizar la evaluación de la implementación y para asegurar el cambio debe ejecutar un refuerzo a través de acciones correctivas y una adecuada comunicación.



Figura 11. Perspectiva Individuo – Organización modelo Adkar
Fuente: (Prosci, 2019)

El modelo ADKAR define etapas estándar que se emplean en un proyecto de cambio las cuales se definen en la siguiente figura:



Figura 12. Proyecto estándar de cambio

Fuente: (Prosci, 2019)

3.2.5 Metodología de Gestión del Cambio para proyectos PLATEA

Esta metodología propone la consecución de las siguientes etapas para alcanzar el cambio:

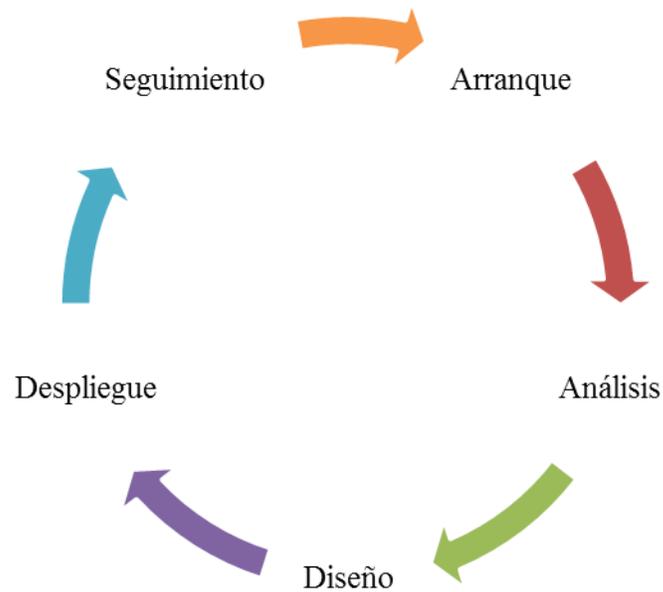


Figura 13. Etapas de la metodología de gestión del cambio para proyectos PLATEA
Fuente: (Franco Cedano & López Araque, 2013)

Se describe a continuación las principales actividades que deben desarrollarse en cada una de las etapas del modelo:

a) Arranque

Para la etapa de arranque es necesario nombrar al responsable de la Gestión de Cambio, quien será el encargado de efectuar el análisis preliminar de la situación y obtener una visión integral que le permita definir los objetivos que se quieren alcanzar con el cambio y de esta manera se pueda estructurar el proyecto de cambio y establecer una estrategia adecuada para alcanzar los objetivos, este modelo establece la necesidad de constituir un

comité de gestión del cambio, el cual apoyará todas las acciones requeridas para conseguir la implementación exitosa.

b) Análisis

En la etapa de análisis es necesario realizar un análisis del funcionamiento de la organización, esto a través de la revisión de los objetivos existentes, la estructura orgánica y sus perfiles de cargo y funciones, además se requiere determinar los procesos y los sistemas informáticos que se verán afectados por los cambios propuestos, y tan importante en esta etapa es identificar las personas de la organización que estarán involucradas en la propuesta de cambio y descubrir cuáles son las necesidades y expectativas que tienen respecto a la propuesta para lograr un adecuado involucramiento.

c) Diseño

En la etapa de diseño se han identificado diferentes planes para establecer las acciones que deberán ser ejecutadas.

- Realizar el diseño del Plan de Liderazgo: para este plan se requieren determinar las necesidades de liderazgo, el tipo de liderazgo que es requerido para poder identificar a los líderes que apoyarán el cambio y definir la formación requerida para alcanzar el liderazgo deseado para la institución.
- Para la elaboración del diseño del Plan de Comunicación se necesita identificar los eventos necesarios para ejecutar el cambio, los grupos de personas afectadas por el cambio y de qué tipo de audiencia se trata, esto con el fin de determinar los medios más apropiados para llegar con el mensaje.

- Diseño del Plan de Formación: para este diseño se requiere determinar los contenidos que serán impartidos, definir los grupos que deben recibir la formación y definir los parámetros de evaluación. Así también el modelo plantea la necesidad de contar con un método de evaluación del plan de formación.
- Diseño del Plan de Motivación: Todo proyecto de cambio requiere definir elementos motivadores para lograr que las personas se involucren y apoyen a la consecución de los resultados, para esto se debe definir los equipos que requieren mayor atención para la motivación, determinar las acciones de motivación aplicables a la organización y definir el método de evaluación del plan de motivación

d) Despliegue

- Esta etapa se desarrolla a través de la ejecución de los planes diseñados.

e) Seguimiento

La etapa de seguimiento consiste en asegurar que las acciones planeadas se ejecuten y para esto la organización debe dar énfasis en la determinación de las métricas que indicarán si el cambio ha sido exitoso, tales como: comportamientos, resultados, además se deben considerar la evaluación de los planes realizados y su consecución, para determinar las acciones de refuerzo y establecer las acciones correctivas para alcanzar el objetivo establecido.

3.2.6 Análisis comparativo de los modelos de Gestión del Cambio

Con la finalidad de identificar los elementos que son esenciales para la gestión del cambio, se realizó un análisis comparativo, de modo que se pueda determinar aspectos comunes y que deban ser incorporados y profundizados en la propuesta metodológica para la gestión del cambio. Es así que se presenta a continuación la siguiente tabla:

Tabla 5*Aspectos comunes entre las teorías de Gestión del Cambio*

ASPECTOS COMUNES	LEWIN	KOTTER	DESARROLLO ORGANIZA- CIONAL	ADKAR	PLATEA
Problema	Identificar la oportunidad o problema	Identificar amenazas y oportunidad-des	Comprender el origen y consecuencia del problema	Conocimiento de las razones del cambio	Obtener una visión global de la situación
Equipos de Trabajo e interacción	Generar cambio de conducta en los individuos	Construir un equipo de trabajo	Interacción entre las partes involucradas	Voluntad individual de participar	Constituir un Comité de Gestión del Cambio
Objetivos y Resultados	Definir objetivos	Definir los resultados	<i>No específica</i>	<i>No específica</i>	Definir los objetivos a alcanzar
Entrenamiento y Formación	<i>No específica</i>	<i>No específica</i>	Aprender desde la práctica	Formación, entrenamiento y práctica	Plan de formación
Implementación	Plan de implementación	<i>No específica</i>	<i>No específica</i>	<i>No específica</i>	Despliegue de los planes

CONTINÚA

ASPECTOS COMUNES	LEWIN	KOTTER	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ADKAR	PLATEA
Comunicación y Retroalimentación	<i>No especifica</i>	En todo el momento hablar del cambio y retroalimentar al equipo	Aprovechar opiniones y consolidar la propuesta en los integrantes	<i>No especifica</i>	Plan de Comunicación
Incentivos y Recompensas	Recompensas y elogios	Desarrollar incentivos	<i>No especifica</i>	<i>No especifica</i>	Plan de motivación
Acciones Correctivas	Reforzar la conducta de los individuos	Analizar que se puede mejorar y definir acciones	Incorporar cambios necesarios	Acciones correctivas y comunicación adecuada	<i>No especifica</i>
Cultura de Cambio	<i>No especifica</i>	Anclar la cultura de cambio mediante formación de líderes y reconocimientos	<i>No especifica</i>	<i>No especifica</i>	<i>No especifica</i>

Como se puede observar en la tabla precedente no todos los modelos de gestión del cambio tratan de los mismos temas, sin embargo cada modelo enfatiza en aspectos que se consideran importantes para generar iniciativas exitosas.

Se puede identificar en la tabla por ejemplo, que en el elemento relacionado a la identificación de los problemas y oportunidades, las cinco teorías coinciden en la importancia que tiene el conocer e identificar correctamente la situación que genera la iniciativa de cambio.

Así también, se ha identificado que otro elemento común en todas las teorías, se refiere al trabajo con los individuos de la organización, por lo que se hace énfasis en la construcción de equipos de trabajo y la interacción entre las partes involucradas.

Un aspecto que se considera importante para gestión de las organizaciones y su mejora continua, y que únicamente Kotter rescata, se refiere a anclar la cultura de cambio, mediante el reconocimiento del cambio como un elemento necesario e imprescindible, de manera que facilite la generación e implementación de iniciativas de cambio.

3.3 Herramientas y Técnicas

Con el fin de contar con una metodología de gestión del cambio sólida y a la vez adaptable a la realidad de la Universidad Nacional de Educación, además que facilite la comprensión de sus miembros, es necesario realizar una revisión de las herramientas y técnicas que sean aplicables de acuerdo a las fases o etapas que se consideren en la implementación de la propuesta metodológica.

Lo que se busca con esta revisión es especificar claramente cómo se debe aplicar cada una de las herramientas, para posteriormente identificar a qué fase o etapa de la propuesta metodológica brinda el soporte con el fin de facilitar la aplicación por parte de la institución.

Se describen a continuación las herramientas y técnicas, que están alineadas al propósito de la metodología:

3.3.1 Diagrama de flujo

Este método fue expuesto por Frank Gilbreth en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME) en 1921 (Guindo, 2016), y consiste en una representación gráfica de las actividades que se desarrollan en una institución, permite una fácil comprensión de las actividades que se deben realizar, el orden secuencial, así como permiten identificar a los responsables de la ejecución de las mismas. Esta herramienta requiere de una habilidad para identificar los proveedores de las actividades, los insumos, las actividades a ejecutar, los productos que se generan y quienes son los receptores. (Román, 2013)

Los diagramas de flujo emplean diferentes figuras, cada una con un significado que junto con flechas conectoras direccionan el flujo que debe seguir la ejecución de las actividades de un proceso.

El principal beneficio del diagrama de flujo es proporcionar un orden lógico a la ejecución de las actividades, de manera que se puedan optimizar esfuerzos y evitar duplicidad de actividades, a la vez que organiza el trabajo entre las partes involucradas, proporcionando responsabilidades claras a cada uno de ellos.

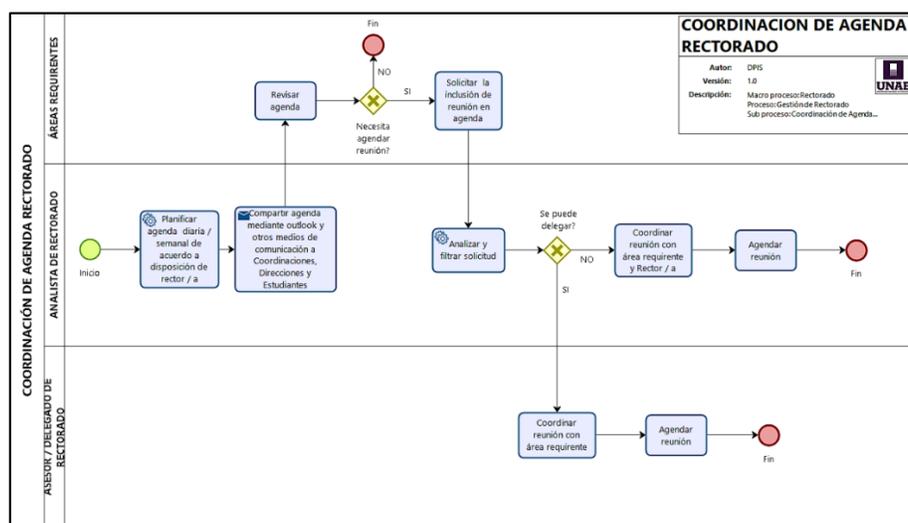


Figura 14. Ejemplo de diagrama de flujo: Coordinación de Agenda

3.3.2 SIPOC

El SIPOC es una herramienta de la gestión por procesos, que se desprende de la metodología DMAIC desarrollada por el ingeniero de Motorola, Bill Smith en 1984, (Caletec, 2016), que permite caracterizar y entender de manera macro a un proceso, desde su inicio hasta la entrega de servicio o elaboración de un producto y sus interrelaciones, logrando transmitir de manera más

asertiva la forma en la que un proceso logra los resultados y cuyas iniciales detallan los componentes del proceso, mismas que responden a:

- **Supplier – Proveedor:** Organizaciones, áreas, personas que proporcionan las entradas o insumos del proceso.
- **Input – Entrada:** Insumos, requisitos, solicitudes, material, información u otros recursos suministrados por el/los proveedor/es para que se lleve a cabo el proceso.
- **Process – Proceso:** Conjunto de actividades que utilizan las entradas proporcionadas por el/los proveedores para transformarlas en salidas o productos.
- **Output – Salida:** Producto o servicio, que genera el proceso y que será usado por el cliente o usuario.
- **Customer – Cliente:** Destinatario final interno o externo, se refiere a personas, organizaciones u otro proceso que recibe el producto, servicio o salida.

Existen varios beneficios en la utilización de esta herramienta, pues como se mencionó, principalmente permite comunicar de manera efectiva y clara los pasos del procesos así como sus involucrados, además que ayuda a identificar a sus usuarios y clientes para poder determinar sus necesidades, clarificando la intervención de todas sus partes interesadas y permitiendo hallar puntos frágiles que puedan generar problemas al proceso. (Betancourt, 2019)

3.3.3 Árbol de Problemas

Es una herramienta que forma parte de la metodología de Marco Lógico creada en 1969 por Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) y la firma consultora Practical Concepts Inc. (Ingenio Empresa, 2017). El árbol de problemas ayuda a determinar el problema, comprender su origen y analizar

sus consecuencias, de modo que la información que se obtenga, sea organizada de tal manera que se puedan identificar causales que expliquen el problema. El árbol de problemas es un análisis situacional que se elabora de la siguiente manera:

- 1) Analizar lo que está sucediendo, partiendo de recolección de datos e información (formular problema central).
- 2) Identificar qué ocasiona lo sucedido (consecuencias),
- 3) Determinar razones, por qué sucede (causas)
- 4) Diagramar el Árbol de Problemas, a través de su estructura causal:

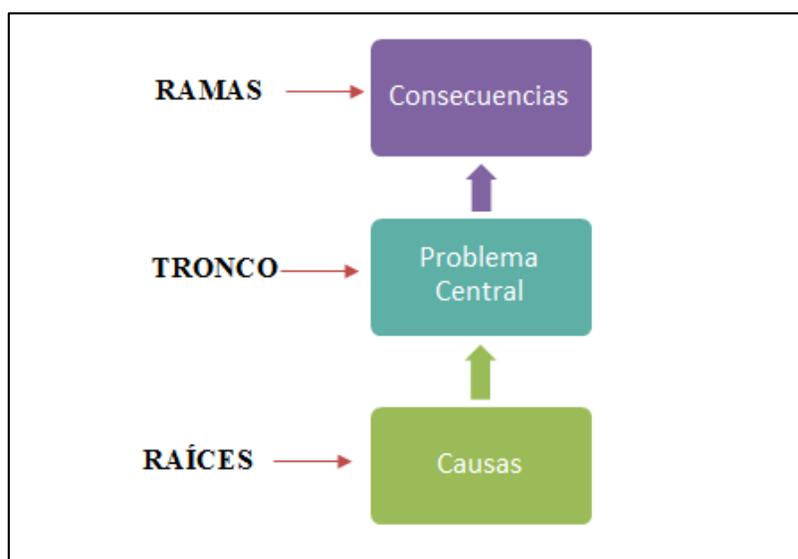


Figura 15. Árbol de Problemas

Si bien esta herramienta es más utilizada en la gestión de proyectos, específicamente siendo una de las fases de la metodología de Marco Lógico, es una técnica adaptable que permite identificar los problemas en cualquier gestión, proceso, programa, o ámbito. (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015)

3.3.4 Matriz RACI

La matriz RACI se desprende de las metodologías ITIL para la gestión de servicios de tecnología y usada también en la gestión por proyectos basada en PMI (Sanchez del Río, 2015). Es una herramienta que permite identificar a las personas involucradas y el grado de responsabilidad de las personas o grupos de personas dentro de una institución y el rol que desempeña dentro de la misma o dentro de un proceso en particular. (OBS Business School, 2019)

Con esta herramienta se pueden identificar las personas involucradas en un proceso y además determinar el rol que ejercen en el mismo, la matriz Raci reconoce cuatro roles: Responsable, Persona a Cargo, Consultado e Informado.

Responsable: Es la persona que ejecuta la actividad o acción específica.

Persona a Cargo: Es quien rinde cuentas por la ejecución de todas las actividades, no significa que esta persona las ejecute, pero es responsable de que las actividades se realicen de la mejor forma.

Consultado: Se identifica con este rol a las personas que son consultadas, puesto que poseen información necesaria para la ejecución de las tareas.

Informado: Son las personas que requieren estar informadas de la ejecución de las actividades, para una mejor toma de decisiones o por cuanto los resultados afectan al desempeño de otros procesos.

La importancia de esta herramienta radica en la identificación de las partes involucradas y sobremanera del rol que desempeñan dentro de un proceso, de esta forma se pueden planificar adecuadamente las acciones necesarias para diseñar proyectos de mejora.

Tabla 6
Matriz RA, CI

Actividades	Gerente	Director	Especialista	Analista
Actividad 1	A	I	R	
Actividad 2	C	A	R	R
Actividad 3	A	C	R	R
Actividad 4	A	C	R	R

3.3.5 Modelo DISC

DISC es un modelo que permite relacionar el cerebro y las emociones, a través del comportamiento de una persona con respecto a las diferentes situaciones que atraviesa.

El autor del modelo, William M. Marston, expone que la manifestación de las emociones en el comportamiento se puede clasificar en cuatro tipos de personalidad, según sus siglas:

D – Decisión: Determinación ante una situación.

I – Interacción: Relación e influencia sobre otras personas, áreas, organizaciones.

S – Serenidad: Respuesta tranquila o calmada a cambios, decisiones, situaciones.

C – Cumplimiento: Conformidad con respecto a las normas, hacer lo apropiado.

Además Marston amplía su teoría al combinar elementos en los ejes de comportamiento, quedando así los siguientes tipos de personalidad:



Figura 16. Modelo DISC
Fuente: (Vernia, 2016)

Este modelo cuenta con algunos beneficios con respecto a la gestión de personas y equipos, pues ayuda a incrementar la comunicación e interrelación, conociendo los comportamientos de acuerdo a los ambientes y entornos, los diferentes conocimientos y experiencias que aporten a la gestión de una institución, tipos de carácter y personalidades, autoestima, entornos que permiten el desarrollo máximo de las capacidades de una persona o equipo, además que es una guía para la selección adecuada de personal, es clave para la consecución de ventas e identificación de clientes potenciales, entre otros enfocados en el desarrollo y mejora continua de una organización. (Vernia, 2016)

3.3.6 Mesas de Articulación

Es una metodología desarrollada y utilizada en la Universidad Nacional de Educación UNAE (Ver anexo 1), cuyo objetivo es la integración de las diferentes áreas de gestión o

responsables de procesos, con el fin de coordinar actividades, generar compromisos, plantear acciones de mejora y socializarlas.

Las mesas de articulación contemplan la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de los temas a tratarse en las diferentes reuniones, y se conforman en función de las necesidades institucionales, alertas y la planificación institucional, de la siguiente manera:

- Mesa de Planificación y Gestión Interna de la Calidad: Cuyo objetivo se enfoca en el ciclo de calidad PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) en la gestión de los procesos de la UNAE.
- Mesa de Planificación y Gestión de Seguimiento y Control de Planes, Programas y Proyectos: Enfocada en coordinar y establecer los lineamientos para la priorización, selección y autorización de la asignación de recursos en los planes, programas y proyectos de la UNAE.
- Mesa de Planificación y Gestión de Eficiencia Operacional: Su fin es el de monitorear la ejecución presupuestaria, realizar medición de desempeño y gestionar medidas de autosostenibilidad de la institución.
- Mesa de Planificación y Gestión Precontractual: Analiza adquisiciones y procesos de compra de bienes, servicios, consultorías, obras que gestione la Universidad.
- Mesa de Planificación y Gestión de Cambios Tecnológicos: Identifica, define y evalúa las directrices para el desarrollo de la tecnología de la información de la UNAE con base en sus necesidades, mejoras, requerimientos, a fin de gestionar adecuadamente los cambios tecnológicos pertinentes.

El funcionamiento de las Mesas de Articulación, se basa en 3 etapas:



Figura 17. Etapas de las mesas de articulación
Fuente: Metodología de las mesas de articulación de la UNAE.

En la fase de organización y planificación de mesas se conforman sus integrantes, de manera que existe un líder de la Mesa, se identifica sus miembros de acuerdo a la temática de la mesa y se define su periodicidad para efectuarse las reuniones respectivas.

En la ejecución de mesas se da paso a la reunión, donde se convocan a todos los involucrados definidos en el paso anterior, y donde se discute las diferentes problemáticas de acuerdo al tema tratado, se socializan las gestiones realizadas y como punto final de la reunión de la Mesa se generan los compromisos debidos con su responsable, para revisar en la siguiente convocatoria, según la periodicidad de la Mesa.

La tercera etapa consiste en el seguimiento y verificación de resultados, que se da en la siguiente reunión de la Mesa de Articulación, donde se verifica el cumplimiento de compromisos generados y se socializa a todos los miembros, además que durante el transcurso de una reunión a otra, se realiza el seguimiento por parte de la Coordinación de Planificación, Proyectos y Procesos, área patrocinadora de la metodología de las Mesas, dicho seguimiento se realiza a

través de la herramienta informática de seguimiento a compromisos, que se detallará posteriormente. (Universidad Nacional de Educación, 2019)

3.3.7 Hoshin Kanri

Es una herramienta creado por Yoji Akao, que permite organizar y desplegar los objetivos hacia toda la organización, pues permite alinear las actividades más operativas con el direccionamiento estratégico, de esta manera todas las personas de una institución, trabajan hacia una misma dirección. **(Yacuzzi, Arancio, Alfonso, Esteche, & Niro, 2011)**

El funcionamiento de esta técnica consiste en definir los objetivos generales de una institución y a partir de una adecuada coordinación entre todos los niveles directivos y operativos se definan objetivos más específicos que contribuyan a conseguir los objetivos generales. Mediante esto se logra clarificar las metas de la dirección, para poder distribuir la responsabilidad a través de objetivos, a las demás instancias de la organización.

Los beneficios de esta técnica se visualizan por la existencia de planes detallados y acordados entre todos los involucrados que sirven de guía para alcanzar los resultados planteados y el alineamiento de todo el personal hacia los objetivos globales.

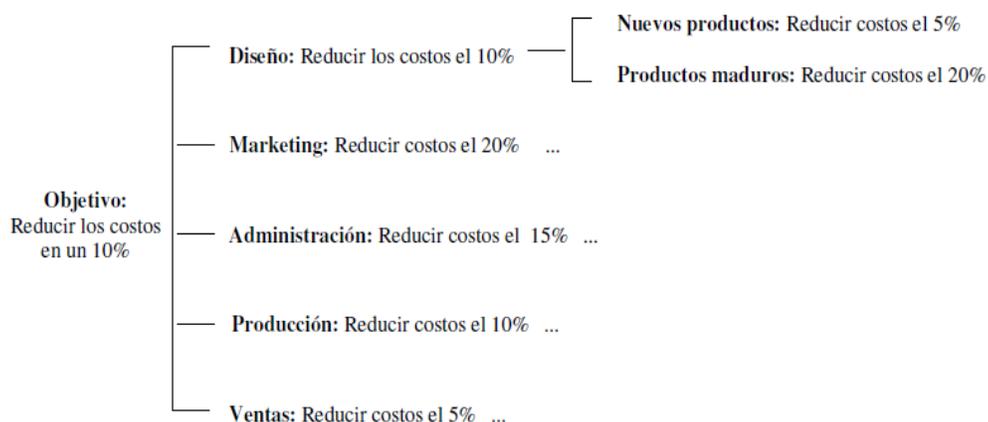


Figura 18. Despliegue de un objetivo organizacional

Fuente: (Yacuzzi, La gestión Hoshin: Modelos, aplicaciones, características distintivas, 2005)

3.3.8 Matriz de Planificación de Marco Lógico

Esta es una herramienta utilizada en la metodología de Marco Lógico para la gestión de proyectos, creada en 1969 por Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) y la firma consultora Practical Concepts Inc. (Ingenio Empresa, 2017). Consiste en proporcionar la información necesaria para comprender lo que el proyecto debe hacer, de qué forma y cuáles son los resultados claves que se esperan. (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015)

Se construye a través de cuatro columnas que contienen: un resumen de los objetivos y actividades, los indicadores vistos como los resultados específicos que se desean alcanzar con el proyecto, los supuestos que son aquellos elementos identificados como factores de riesgo para el cumplimiento del proyecto y los medios de verificación. En las filas se deben describir: el fin al que el proyecto apoya y luego de que se ha puesto en funcionamiento, el propósito que se

consiguió una vez ejecutado, los componentes o resultados de la ejecución del proyecto y las actividades que son necesarias para lograr los resultados del proyecto.

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Figura 19. Estructura de la Matriz de Planificación de Marco Lógico

Fuente: (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015)

El principal beneficio de esta herramienta es que permite proporcionar al proyecto claridad respecto de los resultados que se desean alcanzar.

3.3.9 Plan de Comunicación

El plan de comunicación es una herramienta que permite mantener a los colaboradores de una organización lo suficientemente informados para lograr su integración y que los mismos se sientan parte de la organización. Cuando se da la importancia necesaria a la comunicación de las acciones a realizar, los empleados de la institución están dispuestos a colaborar y saben de qué forma hacerlo, pues entienden la finalidad y los resultados que se persiguen. (Gerencia de Atención primaria Talavera de la Reina, 2010)

Esta herramienta ayuda a la organización a definir los aspectos fundamentales que deben ser considerados para remitir un mensaje, para esto se deben establecer:

- Los objetivos que se persiguen con la comunicación

- El público objetivo, se debe definir quiénes son las personas a las que les debe enviar el mensaje y dependiendo de este grupo definido y de sus características se irán planificando los demás elementos.
- Definir el mensaje que se desea transmitir, es de suma importancia y que este sea lo suficientemente claro y adecuado para el público seleccionado.
- Considerar los recursos y el presupuesto que será requerido para definir los canales de comunicación, manteniendo concordancia con el público objetivo.
- Definir el plan de acción para conseguir los objetivos planteados en el plan de comunicación.
- El mecanismo para la evaluación de los resultados.

La importancia de esta herramienta radica en que facilita la planificación de la comunicación y lo reconoce como un elemento muy importante para el empoderamiento de las personas y conseguir la disposición al cambio.

3.3.10 Sistema de Seguimiento a Compromisos

Es una herramienta integrada al sistema de gestión académica SGA de la Universidad Nacional de la UNAE y administrada por la Dirección de Procesos Institucionales y Seguimiento, cuyo fin es el de realizar monitoreo, control y seguimiento a la gestión institucional y de esta manera reducir incumplimientos y demoras.

El módulo consiste en cargar todo tipo de actividades que se deba dar seguimiento como: acuerdos, compromisos, trámites, procesos, pagos, proyectos o convenios con su respectivo

responsable y fechas de plazo de cumplimiento de actividades. Todo seguimiento registrado en el sistema es producto de una reunión o taller de coordinación de actividades que requieran cumplimiento obligatorio.

Los responsables de los compromisos generados deberán registrar sus avances, con documentos que respalden lo registrado, de manera que automáticamente aparece un estado de la actividad hasta que se cumpla el 100% y se visualice un estado de “completado”, como lo representa la imagen a continuación:

ADMINISTRACION DE COMPROMISOS
 MAPA DE PROCESO
 FECHA REUNIÓN: 22-04-2019 09:15 a.m.

+ Adicionar

Requiere	Prioridad	Tipo	Descripción	F. Inicio	F. Entrega	Observación	Responsable	Avance	Estado	Actividad	Arch.
JARAMILLO BORIS NELSON JAVIER	ALTA	Procesos	REVISAR EL MAPA DE PROCESOS PARA DEFINIR PROCESOS A SEGUNDO NIVEL Y DE ACUERDO A ESTO EMPEZAR A INTERVENIR LOS MISMOS.	22-04-2019	26-04-2019		TORRES CORONEL JESSICA FLORENCIA	100%	COMPLETADO	Act.	Acciones

Finalizar

Figura 20. Sistema de seguimiento a compromisos

Fuente: (Universidad Nacional de Educación, 2019)

El seguimiento institucional, es una herramienta clave para la gestión de una organización, pues brinda varios beneficios, los cuales se dan a conocer:

- Orden y claridad de los requerimientos
- Facilita la toma de decisiones
- Comunicación integral
- Conocer lo que sucede en la institución.
- Ayuda a plantear acciones de mejora e introducir cambios.

- Medir productividad.
- Analizar riesgos.
- Participación de todos los involucrados.
- Produce mayor eficiencia y eficacia.
- Genera empoderamiento y motivación de las partes.
- Mayores niveles de cumplimiento y satisfacción.

Con la revisión de los modelos de gestión del cambio y de las herramientas y técnicas se procederá en el capítulo cuatro a elaborar el diseño de la metodología para la gestión del cambio.

CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Para la elaboración de la metodología, se ha tomado como punto de referencia la identificación de aspectos comunes de los modelos para la gestión del cambio elaborado en el capítulo tres, de manera que en el presente capítulo se complementa este análisis con la identificación y propuesta de las etapas que contendrá la metodología de gestión del cambio, las mismas que se visualizan en la última columna de la tabla siguiente:

Tabla 7
Planteamiento de las etapas para la metodología de gestión del cambio

ASPECTOS COMUNES	LEWIN	KOTTER	DESARROLLO ORGANIZA- CIONAL	ADKAR	PLATEA	ETAPAS PROPUESTAS
Problema	Identificar la oportunidad o problema	Identificar amenazas y oportunidad-des	Comprender el origen y consecuencia del problema	Conocimiento de las razones del cambio	Obtener una visión global de la situación	CONCEPTUALI- ZACIÓN
Equipos de Trabajo e interacción	Generar cambio de conducta en los individuos	Construir un equipo de trabajo	Interacción entre las partes involucradas	Voluntad individual de participar	Constituir un Comité de Gestión del Cambio	ETAPA DE FORMACIÓN DE EQUIPOS
Objetivos y Resultados	Definir objetivos	Definir los resultados	<i>No específica</i>	<i>No específica</i>	Definir los objetivos a alcanzar	ETAPA DE PLANIFICACIÓN
Entrenamiento y Formación	<i>No específica</i>	<i>No específica</i>	Aprender desde la práctica	Formación, entrenamiento y práctica	Plan de formación	

CONTINÚA

ASPECTOS COMUNES	LEWIN	KOTTER	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ADKAR	PLATEA	ETAPAS PROPUESTAS
Comunicación y Retroalimentación	<i>No especifica</i>	En todo el momento hablar del cambio y retroalimentar al equipo	Aprovechar opiniones y consolidar la propuesta en los integrantes	<i>No especifica</i>	Plan de Comunicación	ETAPA DE PLANIFICACIÓN
Incentivos y Recompensas	Recompensas y elogios	Desarrollar incentivos	<i>No especifica</i>	<i>No especifica</i>	Plan de motivación	
Implementación	Plan de implementación	<i>No especifica</i>	<i>No especifica</i>	<i>No especifica</i>	Despliegue de los planes	ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN
Acciones Correctivas	Reforzar la conducta de los individuos	Analizar que se puede mejorar y definir acciones	Incorporar cambios necesarios	Acciones correctivas y comunicación adecuada	<i>No especifica</i>	ETAPA DE AJUSTE Y MEJORA
Cultura de Cambio	<i>No especifica</i>	Anclar la cultura de cambio mediante formación de líderes y reconocimientos	<i>No especifica</i>	<i>No especifica</i>	<i>No especifica</i>	ETAPA DE FORTALECIMIENTO A LA CULTURA DE CAMBIO

Para la consecución de un cambio se requiere ejecutar una serie de acciones, y para facilitar la comprensión de la propuesta metodológica se han agrupado en seis etapas, representadas a través de una línea de tiempo, de manera que se pueda identificar su secuencia de aplicación. Dentro de la propuesta se definen dos etapas transversales, las mismas que deben ser ejecutadas de inicio a fin.



Figura 21. Etapas de la metodología de gestión del cambio

Una vez identificadas las etapas para la metodología de gestión del cambio, es importante definir el momento en el que se aplicarán las herramientas y técnicas analizadas en el capítulo anterior, lo cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8

Herramientas y Técnicas aplicadas a las etapas de gestión del Cambio

ETAPAS PROPUESTAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
Conceptualización	- Árbol de problemas - Diagrama de Flujo - SIPOC
Formación de Equipos	- Metodología DISC - Matriz RACI - Mesa de Articulación
Planificación	- Hoshin Kanri - Matriz de planificación de Marco Lógico - Plan de Comunicación
Implementación	- Módulo de seguimientos institucionales - Mesas de articulación
Ajuste y Mejora	- Módulo de seguimientos institucionales
Fortalecimiento de la Cultura de Cambio	No se han identificado herramientas existentes para esta etapa

Para la aplicación de la metodología de gestión del cambio, es necesario realizar una descripción de cada una de las etapas propuestas, en acciones concretas y proporcionando las herramientas y técnicas que se ajustan a los fines de cada etapa y a la realidad de la Universidad Nacional de Educación, esto con el fin de generar un insumo de fácil comprensión y aplicación por los responsables de la gestión del cambio de la institución.

4.1 Etapa de Conceptualización

Esta etapa es la inicial y la más importante de todas, pues se fundamenta en la comprensión de la situación que genera la necesidad de cambio, es decir se convierte en el

diagnóstico que sirve para enfocar adecuadamente los esfuerzos con la finalidad de que la ejecución del cambio sea exitosa en todas sus etapas.

La etapa de conceptualización se enfocará en las siguientes acciones:

1. Identificar el problema: Acción que puede ser determinada por cualquier colaborador que detecte una situación de anomalía en los procesos de la UNAE, para esta identificación se aplicará la herramienta, árbol de problemas, con el fin de facilitar la comprensión de las causas y consecuencias que ayuden a determinar el problema central.
2. Analizar los elementos relacionados: Una vez identificado el problema central, es clave conocer la ubicación del problema en la estructura de la organización, los procesos relacionados, sistemas informáticos que apoyan al proceso, y la definición de los actores involucrados, esto a través de un diagrama de flujo que muestre todos estos elementos. Además es necesario detectar las necesidades y expectativas de los proveedores y usuarios, por lo que se hará uso de la herramienta SIPOC, para poder completar este análisis.
3. Socializar con las partes interesadas: Identificado el problema y sus elementos relacionados, se habrá generado una verdadera motivación para el cambio, que es necesario dar a conocer a todos los involucrados para propiciar su disposición y compromiso.

Para este fin se aplicará la herramienta interna de la Universidad, denominada mesas de articulación, donde el punto de partida es la instalación de la Mesa de Articulación de Gestión Interna de la Calidad, que como indica una sus atribuciones, es la

encargada de gestionar las estrategias de cambio y mejora. La finalidad de esta reunión es socializar la información obtenida en las acciones anteriores, de manera que se obtenga retroalimentación y autorización para continuar con las siguientes etapas de la metodología.

En esta acción se puede observar la importancia y transversalidad de las etapas de comunicación y motivación.

4.2 Etapa de Formación de Equipos

Un aspecto clave para alcanzar el éxito en la metodología de gestión del cambio, es la creación de un equipo de alto rendimiento, capaz de efectuar las estrategias de cambio de manera eficaz y que se convierta en ejemplo para que se produzcan mejoras de manera continua en la institución.

La etapa de formación de equipos se enfocará en las siguientes acciones:

1. **Identificar al líder del cambio:** Es necesario designar a la persona que sea la encargada de liderar la iniciativa de cambio, con habilidades de liderazgo y toma de decisiones, que influya de manera positiva en la consecución de mejoras de la UNAE.
2. **Construir equipo de trabajo:** Para aplicar la estrategia de cambio, es importante contar con un equipo multidisciplinario, que se encuentre motivado y comprometido, que asuma roles de acuerdo a su experiencia y destrezas y sean capaces de apoyar a la obtención de los resultados deseados.

Para la adecuada gestión de esta etapa, es importante incluir a un miembro de la Dirección de Talento Humano, que tenga como rol principal realizar una evaluación de comportamientos y habilidades, por medio del modelo DISC, donde se recomienda que el líder cuente con un tipo de personalidad Decisión (D), puesto que estos perfiles son apropiados para coordinar proyectos y están orientados a la consecución de resultados. El equipo del cambio, podría pertenecer a los otros elementos del modelo Interacción (I), Serenidad (S) y Cumplimiento (C), pero dando mayor importancia al tipo Interacción, de manera que se puedan aprovechar las características de socialización y persuasión, para contagiar su motivación de cambio a los demás actores de la institución.

Una vez identificadas las personalidades del líder y del equipo del cambio, se propone la utilización de la matriz RACI, a fin de identificar y asignar los roles de acuerdo a la iniciativa de cambio que se analice.

3. Asignación formal del líder y equipo del cambio: Si bien es cierto se podría proponer realizar una mesa de articulación únicamente para comunicar el equipo del cambio formado, sin embargo una de las características que se pretende que tenga la metodología, es la agilidad y la optimización de recursos, por lo que se plantea que la asignación formal del líder y del equipo se realice en la misma instalación de la Mesa de Articulación, de manera que en esta se socialice, árbol de problemas, diagrama de flujo, propuesta de líder y equipo de cambio, con el fin de que al final de la mesa se autorice continuar con la estrategia de cambio.

4. Dar a conocer al líder y equipo del cambio: Esta acción es fundamental para que los demás colaboradores y autoridades de la institución conozcan al equipo de cambio creado y el ámbito de su accionar, de manera que sea un referente para que se den iniciativas de cambio en otras áreas o procesos de la UNAE, esto se podrá realizar a través de correos masivos, avisos en el sistema informático de la institución (SGA) y el grupo de Whatsapp de la institución.

De igual manera en esta etapa se identifica la necesidad de mantener una comunicación fluida y generar motivación a los colaboradores de la institución, de manera que se posicione la iniciativa de cambio.

4.3 Etapa de Planificación

Esta etapa es esencial para aplicar la metodología de gestión del cambio, pues aquí se cristaliza el instrumento necesario para proceder a la etapa de implementación, ayudando al líder del cambio a determinar el alcance, acciones y responsabilidades de la ejecución de la estrategia de cambio.

1. Planificación de resultados: Esta acción contiene la definición del objetivo general que se pretende alcanzar con la iniciativa de cambio y la identificación de los objetivos específicos. Estos elementos se pueden conseguir con la aplicación de la herramienta Hoshin Kanri, obteniendo objetivos más claros y detallados, desplegados de los objetivos estratégicos y operativos institucionales, de esta manera se logra que los esfuerzos realizados por el equipo del cambio estén directamente alineados y contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales. Adicionalmente es

importante hacer uso de la matriz de planificación de marco lógico, para considerar principalmente la definición de indicadores, pues esto facilitará el seguimiento

2. Planificación de acciones: En este momento se dará vida a la propuesta de cambio, pues el líder del cambio en conjunto con su equipo, detallarán las acciones concretas de lo que se quiere realizar para alcanzar los objetivos planteados, además de estas acciones, no podrán faltar en este plan, los elementos constantes y transversales a todas las iniciativas de cambio, mismas que deben enfocarse a la motivación al personal, la satisfacción de las necesidades de formación y la planificación de la comunicación asertiva con toda la institución.

Es importante establecer un cronograma integrado de todas las acciones con su fecha de ejecución y responsables asignados a cada tarea, de manera que se convierta en una herramienta que guíe la implementación y facilite el seguimiento de sus actividades así como la medición de indicadores.

3. Socialización del Plan de Gestión del cambio: En esta fase se convocará a una segunda mesa de articulación, con el objetivo de obtener la aprobación del Plan de Gestión del Cambio, donde se comunicarán los objetivos a conseguir y las acciones que permitirán alcanzarlos, además que ayuda a sincronizar y articular con las demás instancias de la institución, de manera que exista un adecuado compromiso y empoderamiento de las partes.

El requisito para dar paso a la reunión de la mesa de articulación es contar con el plan de gestión del cambio, a través del siguiente formato:

Tabla 9*Formato Plan de Gestión del Cambio*

Código: Versión: Página:	PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO			Imagen Institucional
Nombre de la iniciativa de cambio:		Nombre del Líder del cambio:		
Problema Central:				
Elementos relacionados:				
Equipo del cambio:				
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES RACI				
Actividades	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4
Objetivo General:				
•				
Objetivos Específicos:				
• • •				

CONTINÚA

Código: Versión: Página:	PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO			Imagen Institucional	
Comunicación:					
<ul style="list-style-type: none"> • Público Objetivo: • Mensaje: • Canales de comunicación: 					
Formación:					
<ul style="list-style-type: none"> • Contenidos a impartir: • Beneficiarios: • Parámetros de evaluación: 					
Motivación:					
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos motivadores: • Beneficiarios: 					
Cronograma de Actividades:					
Actividades	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	
Indicadores:					
Nombre del Indicador	Fórmula de cálculo	Responsable de la medición	Frecuencia de medición	Fuente de Información	
Anexos:					
<ul style="list-style-type: none"> • 					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
<hr/> Nombre: Cargo: Fecha:		<hr/> Nombre: Cargo: Fecha:		<hr/> Nombre: Cargo: Fecha:	

4.4 Etapa de Implementación

Es la etapa en donde el líder del cambio deberá coordinar con los miembros de su equipo la ejecución de todas las actividades definidas en el cronograma presentado en el Plan de Gestión del Cambio, convirtiéndose en su principal herramienta para guiar la materialización de la iniciativa.

1. Seguimiento: El rol principal del líder del cambio es el de realizar un seguimiento adecuado y asegurar que las actividades propuestas se cumplan, para este fin es necesario el uso de la herramienta interna de la UNAE desarrollada dentro del sistema integral de la institución SGA, denominada Módulo de Seguidientos Institucionales, donde se registrarán los avances de las actividades por integrante, además que se podrán visualizar el estado de la iniciativa de cambio.
2. Socialización de avances: Se debe realizar al menos dos convocatorias a la Mesa de Articulación para la revisión del estado de la iniciativa y validación del porcentaje de avance de actividades.

4.5 Etapa de Ajuste y Mejora

Todas las iniciativas de cambio pueden estar sujetas a modificaciones o mejoras debido a la dinámica de la institución, elementos no considerados en un inicio, factores externos, dificultades presupuestarias, actividades de refuerzo, oposiciones, resistencia al cambio, entre otras razones válidas que puedan afectar el cumplimiento del Plan de Gestión del cambio, por lo que es necesario considerar ajustes en el mismo.

1. Durante la implementación: El líder del cambio o los miembros de su equipo pueden identificar en el transcurso de la ejecución de la iniciativa oportunidades de mejora, así como la necesidad de realizar acciones de refuerzo para involucrar a personas que no apoyen el cambio. A partir de estos ajustes requeridos se registrará en el módulo de seguimientos institucionales ampliaciones de fechas, modificación o creación de actividades, reasignación de responsables, etc., de acuerdo a la necesidad.
2. Post implementación: Una vez implementada la iniciativa, el líder del cambio tiene el rol principal de realizar la medición de indicadores y realizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos del Plan de Gestión del Cambio. Para efectuar la medición, se requiere que el cambio haya sido implementado por un tiempo prudente y considerable, de manera que se cuente con suficiente información para poder ejecutar la evaluación y de la cual se puedan desencadenar nuevas actividades con el fin de obtener los resultados esperados, de igual manera para este ajuste será necesario utilizar la herramienta de seguimientos institucionales hasta que se haya cumplido a cabalidad con los objetivos.
3. Socialización de ajustes: Es necesario mantener informadas a las partes interesadas sobre los ajustes a cualquier componente del Plan de Gestión del Cambio, con la finalidad de articular con las demás instancias de la organización de manera que se asegure el éxito de la implementación de estas mejoras.

4.6 Etapa de Fortalecimiento a la Cultura del Cambio

Toda institución requiere que se realicen acciones para fomentar una cultura del cambio, de manera que las personas se contagien y habiliten el cambio cuando estos sean requeridos.

Es importante mencionar que la UNAE al ser una institución joven, debe aprovechar cada espacio para fomentar una cultura de cambio, al contrario de otras instituciones con más años de vida que presentan mayores dificultades para diluir la resistencia al cambio.

1. Evaluación de las iniciativas de cambio: La Dirección de Procesos Institucionales y Seguimiento de la UNAE, realizará evaluaciones semestrales a las iniciativas de cambio, de manera que se verifique el cumplimiento del Plan de Gestión del Cambio aprobado y además se pueda identificar los beneficios que se han obtenido con la implementación de la iniciativa.
2. Programa de fortalecimiento: El propósito de este programa consiste en dar a conocer a toda la institución aquellos elementos que facilitaron el cambio, así como los factores negativos que se presentaron en el desarrollo del cambio, de manera que se genere un ejercicio de compromiso y concienciación enfocado a la mejora continua de la Universidad.

El programa se compone de los siguientes elementos:

- Ranking de las iniciativas del cambio, en función del cumplimiento de su cronograma y objetivos.
- Reconocimiento público a la iniciativa que haya generado un cambio permanente con beneficios claramente identificados.
- Desarrollar talleres sobre la importancia de la gestión del cambio.

- Identificar las personas que tengan las características necesarias para que sean formadas como líderes de cambios.

El programa de fortalecimiento de la cultura del cambio, deberá ser ejecutado al menos una vez por año, a fin de afianzar la predisposición al cambio en todos los actores y procesos de la institución.

Se expone a continuación un resumen de la propuesta metodológica para la gestión del cambio en la Universidad Nacional de Educación:

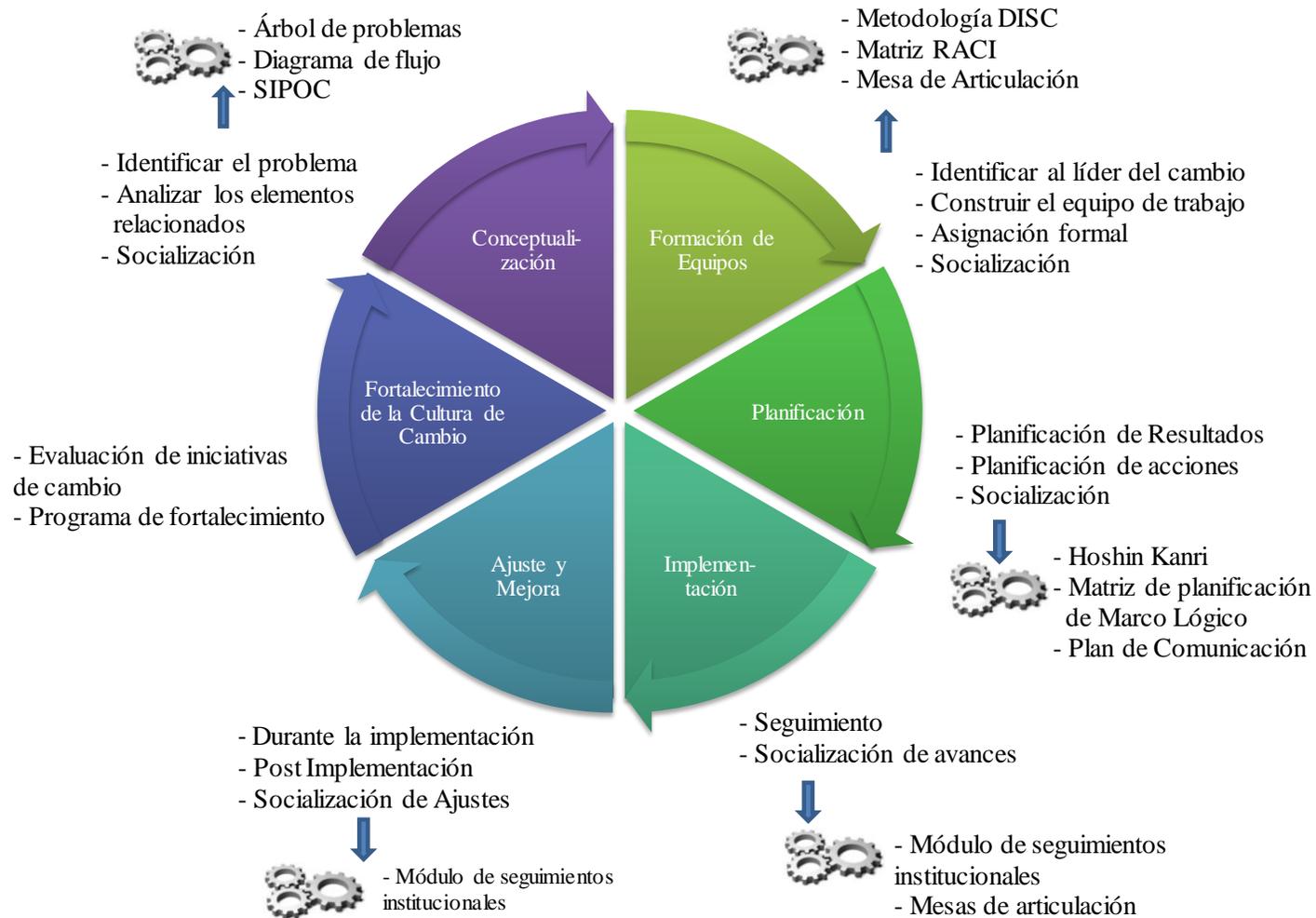


Figura 22. Resumen del diseño de la Metodología de Gestión del Cambio UNAE

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. De acuerdo al análisis realizado de los resultados obtenidos en la evaluación del nivel de madurez de los procesos críticos de la UNAE, se identificaron los aspectos desfavorables comunes que se convirtieron en el elemento conductor para analizar los modelos de gestión del cambio y las herramientas necesarias que contribuyeron para el diseño de la metodología.
2. Para la selección de herramientas y técnicas, se identificó que un único modelo no era suficiente para satisfacer todos los aspectos desfavorables encontrados, sino más bien ciertos componentes de los modelos se complementaban para poder mitigar los hallazgos identificados, con el fin de contar con una metodología robusta que permita elevar los niveles de madurez de los procesos de la Universidad Nacional de Educación.
3. Con el fin de diseñar una metodología lo suficientemente ágil y que facilite la adaptación de los miembros de la institución, se aprovechó la existencia de las herramientas internas de mejora, que calzaron de forma adecuada para el diseño de la metodología, que están basados en espacios de coordinación, socialización y seguimiento institucional, aspectos muy relacionados con los factores claves para un cambio exitoso.
4. Como parte del diseño metodológico propuesto y para facilitar la implementación de una iniciativa de cambio y su seguimiento, se ha propuesto un formato de Plan de Gestión del Cambio, que recoge todos los elementos y etapas que serán la guía para que el líder del cambio pueda presentar y direccionar exitosamente la ejecución de su iniciativa.

5. Durante la construcción de la propuesta metodológica, se identificaron dos elementos transversales y muy importantes, mismos que se refieren a la comunicación, que debe ser continua y permanente en todas las etapas del cambio, para asegurar el compromiso, empoderamiento y participación de todos los involucrados y por otro lado es imprescindible la motivación, para alcanzar los mismos efectos en los colaboradores, convirtiéndose en elementos que apalancan el cambio.
6. Un proyecto de cambio no culmina en la implementación, sino en comprobar que los resultados esperados se hayan cumplido y para esto la metodología propuesta contempla el planteamiento de objetivos con sus respectivos indicadores, con el fin de que el líder del cambio realice la evaluación de la iniciativa y pueda identificar si la misma fue exitosa.
7. La dinámica de la UNAE y de su entorno, puede llegar a afectar las iniciativas de cambio, por lo que las mismas pueden ser susceptibles de modificaciones y ajustes, antes, durante e incluso después de su implementación, donde el seguimiento se convierte en un factor imprescindible para proponer los correctivos necesarios y el compromiso del líder del cambio es clave para alcanzar los objetivos planteados.
8. Una institución joven como la UNAE, es más idónea para habilitar y fomentar una cultura de cambio, lo que no sucede en instituciones con más años de vida institucional donde la resistencia al cambio es más profunda y afianzada que dificulta integrar iniciativas de cambio.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a la Dirección de Procesos Institucionales y Seguimiento documentar la metodología para la gestión del cambio y formalizar dentro de la Universidad Nacional de Educación, para esto, es vital realizar de forma previa una socialización a la máxima autoridad con el fin de conseguir el apoyo necesario y a todos los involucrados de la institución, de forma que se pueda lograr el compromiso con la propuesta y poder conseguir iniciativas de cambio que faciliten la validación y mejora.
2. Para la implementación de la metodología de gestión del cambio, la Dirección de Procesos Institucionales y Seguimiento debe trabajar de la mano con la Dirección de Talento Humano, con el fin de crear los incentivos y reconocimientos necesarios para que los colaboradores de la UNAE, se motiven para crear y presentar iniciativas de cambio, que contribuyan a alcanzar los objetivos institucionales.
3. Realizar un programa de capacitación para que los involucrados en la Universidad Nacional de Educación puedan conocer y aplicar correctamente cada una de las técnicas y que el plan de gestión del cambio se convierta en un instrumento útil para los colaboradores que requieran realizar una propuesta de cambio.
4. Para la validación de la metodología, se recomienda realizar mínimo dos aplicaciones para que la Dirección de Procesos Institucionales y Seguimiento pueda tener la suficiente retroalimentación e información, a fin de poder realizar los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos.

5. En caso del éxito de la validación de la metodología, se recomienda, elaborar los requerimientos funcionales con el fin de solicitar a la Dirección de Soporte Tecnológico de la UNAE, el desarrollo dentro del sistema informático integral de la Universidad, Sistema de Gestión Académica (SGA), un módulo específico para la administración de planes de gestión del cambio, considerando que al ser desarrollado por personal interno, se prescinda de solicitar recursos adicionales. Lo que se busca con esta acción, es lograr una mejora enfocada en la agilidad de la aplicación de la metodología y se mantenga un adecuado seguimiento de las iniciativas de cambio, sus avances y cumplimiento de objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Betancourt, D. F. (26 de junio de 2019). *Ingenio Empresa*. Obtenido de www.ingenioempresa.com/diagrama-sipoc.
- Caletec. (01 de marzo de 2016). *Caletec*. Obtenido de <https://www.caletec.com/otros/sipoc-mapa-de-proceso-a-alto-nivel/>
- Franco Cedano, C., & López Araque, L. C. (2013). Propuesta Metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de business process managment. Santiago de Cali, Cali, Colombia.
- Garbanzo Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación [en línea]* , 67-85.
- Gerencia de Atención primaria Talavera de la Reina. (04 de marzo de 2010). Plan de Comunicación Interna 2010-2012. Castilla La Mancha, España.
- Guindo. (24 de enero de 2016). *Guindo*. Obtenido de <http://www.guindo.com/blog/100-anos-de-diagramas-de-flujo/>
- Ingenio Empresa. (23 de febrero de 2017). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico/>
- Montenegro, J., & Torres, J. (junio de 2019). Evaluación de la gestión de los procesos críticos de la UNAE. Sangolquí, Pichincha, Ecuador.
- OBS Business School. (29 de junio de 2019). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/herramientas-esenciales/cual-es-la-funcion-principal-de-la-matriz-raci>
- Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (abril de 2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos. Santiago de Chile, Chile.
- Prosci. (02 de abril de 2019). *Prosci*. Obtenido de <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>
- Prosci. (s.f.). The Prosci Adkar Model.
- Román, F. (junio de 2013). Metodología para la elaboración de procedimientos operacionales normalizados, aplicables al manual de aeródromo. México DF.

- Sanchez del Río, J. (27 de febrero de 2015). *Cantabria*. Obtenido de www.cantabriatic.com/ques-una-matriz-raci/
- Universidad Nacional de Educación. (02 de Octubre de 2018). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI UNAE 2018-2022. Azogues, Cañar, Ecuador.
- Universidad Nacional de Educación. (10 de mayo de 2019). Manual de uso del Módulo de seguimiento a compromisos. Azogues, Cañar, Ecuador.
- Universidad Nacional de Educación. (11 de abril de 2019). Metodología de Mesas de Articulación. Azogues, Cañar, Ecuador.
- Vernia, S. M. (29 de abril de 2016). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>
- Workmeter. (02 de abril de 2019). *Workmeter*. Obtenido de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/174456/docs/Gestion_del_Cambio_TOFU.pdf?utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=17276964&_hsenc=p2ANqtz--u-YNuS0X4ro8OFPrnfYHlYsV3MxIqeWRVz7i5UdDDKw57XKoa5Z1Nleat7sTkya_tvNa9kAQFH0XPAnU8dPLbCjDHfw&_hsmi=1727696
- Yacuzzi, E. (2005). La gestión Hoshin: Modelos, aplicaciones, características distintivas. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Yacuzzi, E., Arancio, E., Alfonso, D., Esteche, M. E., & Niro, V. (agosto de 2011). Como realizar un plan Hoshin: una aplicación en ASC. Telesí S.R.L. (Caso de negocios). Córdoba, Buenos Aires, Argentina.