



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

---

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN  
ESTRATÉGICA DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE LA  
INFORMACIÓN

---

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

**Análisis de impacto de demoras de la digitalización  
de rendiciones municipales en los colaboradores**

---

AUTOR: NORMA ALEJANDRA ORTEGA

JUNIO 2025

---



## Resumen

Este trabajo se centra en el análisis del impacto que las demoras en la implementación de la digitalización del proceso de presentaciones de rendiciones de cuentas municipales han tenido sobre los colaboradores de un organismo de control gubernamental<sup>1</sup> (OCG) provincial argentino. Este organismo es responsable de supervisar la inversión de los fondos públicos de los entes estatales, tanto provinciales como municipales, con el propósito fundamental de garantizar la legalidad en el uso de los recursos.

El análisis se enfoca en una unidad del organismo, específicamente en los colaboradores del área de control de municipalidades.

Conocer el impacto de las demoras en el involucramiento, motivación y expectativas de los colaboradores del área es clave para el éxito del proyecto, dado que el factor humano desempeña un papel esencial en cualquier proceso de transformación.

Para abordar esta problemática, se llevan a cabo encuestas a los colaboradores del área de municipalidades y una entrevista al director del área, con el objetivo de conocer el impacto de las demoras en su involucramiento con el proyecto, el estado actual de satisfacción de sus expectativas, su motivación hacia el uso de la nueva tecnología, la identificación de barreras culturales y el clima laboral.

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas se busca proponer acciones destinadas a minimizar el impacto de las demoras en el involucramiento, motivación y expectativas de los colaboradores. Estas propuestas buscan fomentar su disposición a participar activamente durante el ciclo de vida de los proyectos, y lograr un mayor grado de satisfacción de sus expectativas que les permita desenvolverse en un clima de bienestar dentro del organismo y favorezcan el cambio organizacional.

Asimismo, evaluar la implementación continua de una metodología de gestión del cambio que permita ayudar a las personas a minimizar la resistencia, fortalecer el involucramiento, la motivación y alinear las expectativas de los colaboradores con las nuevas necesidades de la organización, permitiendo el aumento de las probabilidades de éxito de los proyectos, como también consolidar una cultura organizacional en línea con los objetivos estratégico del OCG.

---

<sup>1</sup> Por motivos de confidencialidad se reserva el nombre del organismo en el que se desarrolla el caso de estudio siendo reemplazado por su giro de negocio.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



**Palabras Clave:** Digitalización en el sector público – Demoras del proyecto – Impacto en los colaboradores – Gestión del cambio –



## Índice

Resumen .....	2
Índice .....	4
Índice de gráficos.....	6
Introducción.....	7
Fundamentación del problema.....	7
Planteamiento del problema .....	7
Objetivos.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos .....	9
Aspectos metodológicos .....	10
Marco Teórico .....	12
Título I: La digitalización en el sector público.....	12
Título II: La Gestión de Proyectos .....	13
Definición de Proyecto. ....	13
Dirección de proyectos. ....	13
Gestión de las áreas de conocimiento.....	14
Gestión de los interesados del proyecto. ....	15
Título III: La gestión del cambio organizacional .....	15
El cambio – Etapas --Emociones--Resistencia.....	16
Gestión del cambio organizacional.....	17
El liderazgo para la dirección de la gestión del Cambio .....	17
La comunicación.....	19
La capacitación .....	20
El análisis de impacto .....	23
Capítulo I: Análisis de impacto de las demoras del proyecto de digitalización en los colaboradores.....	26
Título I: Análisis de los resultados de las encuestas.....	26
Impacto de las demoras en las emociones, actitudes y desempeño laboral.....	26
Impacto de las demoras en el involucramiento, motivación y expectativas.....	33
El clima laboral.....	46
Título II: Análisis e interpretación de la entrevista .....	46
Título III: Interpretación de las encuestas y la entrevista .....	50
Capítulo II: Propuesta integral de acciones estratégicas y operativas .....	54



Título I: La gestión del cambio como estrategia para ayudar a las personas a su adaptación.....	55
El análisis de Impacto para mitigar los efectos negativos del proceso de cambio .....	56
La comunicación como soporte del cambio .....	58
Las capacitaciones como factor clave de éxito.....	61
Modelo de liderazgo activo para favorecer el cambio.....	64
Modelos de gestión del cambio organizacional.....	64
Título II: Propuesta de acciones operativas para abordar la reducción de los impactos negativos del proyecto en los colaboradores .....	66
Acciones de Liderazgo activo y apoyo emocional .....	67
Acciones de comunicación efectiva .....	67
Acciones de capacitación, desarrollo de habilidades y acompañamiento para adaptarse al cambio logrando sensación de pertenencia.....	68
Título III: Propuesta de acciones para mejorar la gestión administrativa .....	69
Respecto a la dificultad para optimizar la coordinación de tareas de los equipos del área de municipalidades.....	69
Respecto a la problemática para implementar procedimientos de trabajo en formato digital que permitan el control de las rendiciones de cuentas municipales.....	69
Conclusiones.....	71
Referencias Bibliográficas.....	75
Anexos I: Guía de preguntas de la entrevista .....	77
Anexo II: Enlace de acceso a las preguntas de la encuesta .....	78
Anexo III: Matriz de datos de la encuesta .....	78



## Índice de gráficos

<i>Gráfico N°1- Grado de percepción de las demoras</i> .....	26
<i>Gráfico N°2 – Impacto de las demoras en el desempeño laboral</i> .....	26
<i>Gráfico N°3: Impacto de las demoras en las emociones de los colaboradores</i> .....	27
<i>Gráfico N°4. Impacto de las demoras en la actitud de los colaboradores con el proyecto</i>	28
<i>Gráfico N°5: Grado de percepción de las medidas tomadas por el organismo</i> .....	30
<i>Gráfico N°6: Grado de percepción de la comunicación de las demoras</i> .....	31
<i>Gráfico N°7: Preferencias sobre los canales de comunicación</i> .....	32
<i>Gráfico N°8: Tendencia del involucramiento de los colaboradores en el proyecto</i> .....	33
<i>Gráfico N°9: Grado de motivación de los colaboradores en el proyecto</i> .....	35
<i>Gráfico N°10: Tendencia de la motivación de los colaboradores</i> .....	36
<i>Gráfico N°11: Percepción de las capacitaciones como impulso de la motivación</i> .....	37
<i>Gráfico N°12: Expectativas personales de los colaboradores</i> .....	38
<i>Gráfico N°13: Expectativas laborales de los colaboradores</i> .....	39
<i>Gráfico N°14: Percepción del impacto de las demoras en la productividad</i> .....	40
<i>Gráfico N°15: Percepción del impacto de las demoras en la eficiencia</i> .....	40
<i>Gráfico N°16: Expectativas de los colaboradores en relación con los compañeros de trabajo</i> .....	41
<i>Gráfico N°17: Expectativas de los colaboradores en relación con sus jefes inmediatos</i> ...	42
<i>Gráfico N°18: Grado de impacto de las demoras en las expectativas</i> .....	43
<i>Gráfico N°19: Características del impacto de las demoras en las expectativas de los colaboradores</i> .....	44
<i>Gráfico N°20: Roles propuestos para los procesos de cambio</i> .....	55



## Introducción

### Fundamentación del problema

La digitalización de las presentaciones de las rendiciones de cuentas municipales en los organismos de control gubernamental<sup>2</sup> (OCG) es un proceso fundamental que aporta seguridad en el manejo de los datos, eficiencia operativa y mayor productividad laboral. Además, garantiza el cumplimiento de las normativas legales de la institución y responde a los objetivos estratégicos del organismo orientados a la digitalización de sus procesos, a la transparencia de la gestión administrativa y a la satisfacción de las crecientes demandas de la ciudadanía en el actual contexto social.

En este contexto el organismo comenzó a trabajar con el proyecto de digitalización de rendiciones de cuentas municipales y por razones institucionales se demora de forma considerable su desarrollo e implementación, fuera de las estimaciones del cronograma establecido para su ejecución.

Esto fundamenta la necesidad de analizar los impactos de las demoras del proyecto en los colaboradores, dado que son los usuarios clave y finales de la tecnología a impulsar y proponer acciones para reducirlos favoreciendo el cambio organizacional, con el fin de asegurar el éxito del proyecto y de los futuros cambios en línea con los objetivos estratégicos del OCG.

### Planteamiento del problema

Las presentaciones de las rendiciones de cuentas municipales hasta el año 2020 se realizaban en papel y en la sede del OCG para el caso de los municipios de segunda categoría o mediante auditorías In-Situ en los municipios de primera categoría. El advenimiento de la pandemia y el aislamiento social y preventivo imperante en el país y la necesidad de continuar con las tareas de control del organismo sin presencialidad de las partes, motivó la implementación de un cambio transitorio en el proceso de presentaciones de rendiciones de cuenta de los municipios al OCG, por medio del cual se permitió presentar las rendiciones en forma digital. Este cambio, susceptible de mejoras por la inmediatez en su concepción,

---

<sup>2</sup> Por motivos de confidencialidad se reserva el nombre del organismo en el que se desarrolla el caso de estudio siendo reemplazado por su giro de negocio.



consistió en el envío de información por medio de planillas de Excel y documentos en PDF a través del correo electrónico y en su adecuación normativa.

Este nuevo proceso presentaba algunos inconvenientes significativos, como la falta de emisión de la constancia de recepción por parte del OCG a los cuentadantes que remitían la rendición por correo electrónico, la posible pérdida de archivos remitidos por ese canal debido a su propia naturaleza, el incremento de tiempo de trabajo del personal al tener que elaborar la constancia de recepción en forma manual para ser incorporada al expediente, el incremento de tareas de los colaboradores generado ante la necesidad de realizar el control manual del contenido de cada archivo recibido y el esfuerzo cognitivo de comprensión de la información recibida en archivos con formatos poco estandarizados y contenidos disímiles a los reglamentados, además de una base regulatoria poco desarrollada.

Ante esta situación surge la necesidad de mejorar el proceso de presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas municipales, para lo cual se planteó la elaboración de un proyecto de digitalización basado en el desarrollo de un módulo con control de acceso para que las municipalidades presenten en forma digital las rendiciones de cuenta dentro de la plataforma web institucional para solución por un lado en gran parte y progresivamente los problemas de la presentaciones por correo y por otro lado comenzar a encaminar la digitalización de los procesos organizacionales.

La propuesta fue aceptada, al igual que la planificación del alcance, los costos y el cronograma estimado del proyecto. Concluido el relevamiento de requisitos, y ante problemas institucionales críticos que afectaron el desarrollo de nueva tecnología, existieron demoras importantes en la implementación respecto de los plazos planificados.

Las causas que provocaron las demoras en el desarrollo y la implementación del proyecto tienen su origen en dos situaciones puntuales, por un lado, la poca experiencia del equipo del proyecto en relación a los procesos y procedimientos del organismo y la falta de recursos humanos en el equipo de informática, integrado por unos pocos profesionales en tecnología y por pasantes que se encuentran cursando sus carreras de grado sin experiencia en la materia.

Por el otro, la sorpresiva desvinculación del organismo del director del proyecto (PM), donde no se nombra a un nuevo director, sino que queda a cargo del seguimiento la alta dirección, quienes no solo no tenían un alto compromiso con el proyecto sino que



además incentivaban a los desarrolladores a trabajar en otras líneas con otros intereses estratégicos, sin descartar la prosecución de aquel.

La directora del proyecto se ocupaba de todo, no dando mucho lugar a otras personas. El desarrollo tecnológico del sistema estaba en manos de una empresa tercerizaba, por ello el equipo de TI no participó de la iniciativa. Esta situación sumada a que las autoridades superiores no se involucraban en el proyecto, generó las demoras y un clima interno tenso. Finalmente, el organismo se desvinculó de la empresa tercerizada y el equipo de TI del organismo tomó las riendas del desarrollo de la nueva tecnología. Por otro lado, la alta dirección creó el área de modernización con colaboradores internos que apuntaló el proyecto hasta la actualidad.

Por ello resulta clave analizar el impacto que provocaron las demoras de la implementación del proyecto sobre los colaboradores del OCG, quienes fueron los principales afectados por las demoras ya que son los usuarios clave y finales del nuevo sistema y entendiendo que el factor humano es esencial en cualquier proceso de transformación, y no atenderlo podría conducir al fracaso de un proyecto.

Es así como se pueden plantear las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué impactos provocaron las demoras de implementación del proyecto de digitalización en los colaboradores del OCG? y ¿Qué plan de acciones se puede proponer para mitigar el impacto de las demoras sobre los colaboradores que favorezcan el cambio organizacional?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el impacto de las demoras de la digitalización de rendiciones municipales sobre los colaboradores del área de control de municipalidades y proponer un plan de acciones que reduzcan el impacto de las demoras y favorezcan el cambio organizacional.

### **Objetivos Específicos**

- Definir aspectos conceptuales referidos a proyectos de digitalización en el sector público, dirección de proyectos y gestión de los interesados relevantes y gestión del cambio organizacional.
- Analizar el impacto de las demoras de implementación de la digitalización de las presentaciones de las rendiciones de cuenta municipales en los colaboradores del área de municipalidades del OCG.



- Proponer un plan de acciones para mitigar los impactos de las demoras en los colaboradores del área de municipalidades del OCG y favorecer el cambio organizacional.

### Aspectos metodológicos

El presente trabajo se basa en el análisis de un caso concreto en un organismo público, con el propósito de describir el grado de percepción e impacto de las demoras del proyecto de digitalización en los colaboradores del área de municipalidades y explicar los efectos en su involucramiento, motivación y expectativas. Además, se evalúa una estrategia propositiva orientada a reducir el impacto y favorecer el cambio organizacional. Para ello se utilizó un enfoque no experimental y transversal dado que el estudio se realizó en un contexto real y durante un único período de tiempo. Esto permitió un análisis retrospectivo del caso, con una propuesta de acciones prospectiva para mitigar los efectos de las demoras e inducir a una transición efectiva dentro de la organización.

Los datos se recolectaron de fuentes primarias utilizando encuestas y entrevistas que permitieron recopilar datos cuantitativos y cualitativos, obtener información detallada y experiencias directas.

La encuesta titulada “Impacto de las demoras en la digitalización de rendiciones de cuentas sobre los colaboradores del área de municipalidades”, se realizó por medio de la herramienta digital de “Formularios” de Google cuyo enlace de acceso encontramos en el Anexo II del presente trabajo. En ella se incluye una introducción clara para el lector, preguntas cerradas con la posibilidad de responder por tipo de escala y obtener respuestas que permiten armar indicadores, preguntas cerradas con opciones de respuestas no valorables y preguntas abiertas. Estuvieron dirigidas a trece (13) colaboradores del área de municipalidades, quienes revisten el carácter de usuarios clave y finales de la tecnología a implementar y representan el 60% del total de las fiscalías del área.

Se elaboró una matriz de datos (Anexo III) que contiene la unidad de análisis, las variables, las dimensiones, los indicadores y las preguntas de la encuesta. Se formularon un total de veinticinco (25) preguntas, para conocer el grado de percepción de las demoras del proyecto, el nivel de impacto en las emociones y actitudes de los colaboradores, su grado de involucramiento y motivación en el proyecto, su nivel y grado de satisfacción de



expectativas respecto a la nueva tecnología y el grado de percepción de las medidas tomadas por el organismo para minimizar el impacto de los retrasos en la implementación del sistema. Los resultados de los indicadores planteados en la matriz de datos se obtuvieron con los datos de las respuestas con escala de valoración. Por otra lado, los datos de las respuestas cerradas con opciones no valorables y de las respuestas abiertas fueron procesados mediante su análisis e interpretación directa.

La entrevista se organizó con el director general de municipalidades, quien tiene a su cargo el 50% de las fiscalías que conforman el área. Para ello se utilizó una guía de preguntas que se incluyen en el Anexo I del presente trabajo. Los datos fueron procesados por medio del análisis e interpretación directa de las respuestas obtenidas. Para evitar los sesgos de interpretación y asegurar la validez de los datos, los resultados de la entrevista se validaron con el respondiente y con un experto que no integra el área de municipalidades. Para aumentar la credibilidad de las conclusiones se cruzaron los datos relevados de la entrevista con los de las encuestas.

Este trabajo tiene como propósito, en base a los hallazgos obtenidos, proponer acciones que permitan la reducción de los impactos de las demoras en los colaboradores, busquen fomentar su involucramiento, motivación y expectativas ante los desafíos que pueden surgir durante el ciclo de vida de los proyectos, tiendan a optimizar la eficacia y eficiencia de los resultados y la calidad del trabajo, lograr un mejor clima laboral y favorecer el cambio organizacional.

La fundamentación teórica de este caso se basó en la revisión de publicaciones de organismos internacionales sobre los procesos de transformación digital en el sector público y de bibliografía especializada en el ámbito de la gestión de proyectos y la gestión del cambio organizacional. Se buscó construir un sólido marco teórico que respalde la idea de que la implementación de acciones que permitan minimizar los impactos de la digitalización en los recursos humanos de una organización incrementa la probabilidad de éxito del proyecto y colaboran en la consolidación de una cultura organizacional en línea con los objetivos estratégico del OCG.



**Marco Teórico** (dividido en títulos/subtítulos) Extensión aproximada:

En este punto se desarrollan los conceptos claves que se utilizan para analizar el impacto que han tenido las demoras en la implementación del proyecto de digitalización de las presentaciones de las rendiciones de cuenta municipales sobre los colaboradores del OCG.

Para ello se profundiza en tres aspectos relevantes:

- La digitalización en el sector público;
- La gestión de Proyectos Dirección de proyectos, gestión de las áreas de conocimiento y gestión de los interesados del proyecto;
- La gestión del cambio y el clima organizacional.

En el primero se aborda la relevancia de la digitalización en el sector público de Latinoamérica, la importancia de hacerla en el marco de un proyecto de transformación digital de gobierno y de la participación de las personas como elementos clave; en el segundo título, se define conceptualmente proyecto, se detalla el rol de los directores de proyecto y del comité de proyecto como así también en que consiste la gestión de las áreas de conocimiento y específicamente la gestión de los interesados relevantes del proyecto. El último título se enfoca en los conceptos de gestión del cambio para lograr el involucramiento, motivación y satisfacción de expectativas de los colaboradores y como esto influye en el clima laboral.

**Título I: La digitalización en el sector público**

Los proyectos de digitalización de los gobiernos en América Latina y el Caribe son críticos y se deben llevar adelante con estrategias que maximicen la eficiencia. Estos por sí solos no conforman una verdadera transformación digital, que requiere un pensamiento estratégico, una visión integral y de largo plazo de lo que se debe lograr, y la capacidad de atravesar barreras tales como una conectividad deficiente, una gobernanza débil, la falta de talento e infraestructura digital, y regulaciones obsoletas. Las tecnologías digitales pueden ser de gran ayuda para la región, pero los seres humanos necesariamente deben participar de este proceso (Giménez, Lea, 2021).

“En países avanzados y en algunos de reciente industrialización existe avances significativos en la introducción de tecnologías de información (TI) en la administración



pública...” “Sin embargo los avances en este campo en contraste con el sector privado son menores, especialmente en el sector público de los países en desarrollo.” (Giopp, 2005, págs. 304-305).

“La utilización estratégica de TIC contribuye al logro del buen gobierno local porque permite, entre otras cuestiones, simplificar trámites, reducir costos y tiempos de espera, mejorar la rendición de cuentas, y fomentar la transparencia y el incentivo a la participación ciudadana” (Pando & Fernández Arroyo, 2013, pág. 5).

Para Aguirre y Roseth (2023), “la transformación digital del Gobierno es el cambio de cultura corporativa, modelo organizativo, métodos y procesos que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para que las instituciones públicas atiendan las necesidades de la ciudadanía y las empresas de forma eficiente, transparente y segura” (parr. 1). O sea, además de usar nuevas tecnologías, para tener un gobierno digital es necesario utilizar prácticas y formas de administración diferentes, tener un marco normativo acorde, gestionar el cambio de toda la organización y trabajar en la creación de nuevos procesos y servicios digitales. (Aguirre & Roseth, 2023, parr. 2)

## **Título II: La Gestión de Proyectos**

### **Definición de Proyecto.**

Según el Instituto de Gestión de proyectos [PMI] (2017), “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (secc.1 pág. 4). La naturaleza temporal de un proyecto significa que tiene un principio y un final definidos, pero no implica necesariamente que sea de corta duración. Los entregables de un proyecto pueden ser: un producto, un servicio, un resultado o una combinación única de uno o más productos, servicios o resultados, siendo una aplicación de software, con su documentación y servicios de asistencia al usuario un ejemplo de entregable (Project Management Institute, Inc., 2017, págs. 4-5).

### **Dirección de proyectos.**

Todo proyecto debe contar con un “comité de proyecto”, integrado por las máximas autoridades institucionales, ya que en una organización vertical son las únicas que pueden destrabar los problemas, asignar recursos, instruir que las cosas se hagan, o cambiar responsables, para que los proyectos no se paralicen por razones burocráticas, presupuestarias, conflictos en el equipo o mala conducción (Waissbluth, 2008, págs. 21-22).



Si los integrantes del Comité no están realmente convencidos de la necesidad de cambios, el proyecto tiene altas probabilidades de fracaso (Kotter, 1995).

Tanto la digitalización de un proceso como una transformación digital son proyectos, que deben ser coordinados por un gerente de proyecto, cuyo oficio requiere formación en técnicas de gestión de proyectos, habilidades especiales, liderazgo, gestión estratégica y de negocios y experiencia previa. Todo proyecto genera cambios, y todos los cambios generan fricciones que deben ser atendidas por el gerente de proyecto. En muchos casos las organizaciones emprenden proyectos de transformación significativos coordinados por funcionarios que llevan adelante la gestión del proyecto mientras desarrollan sus tareas habituales dentro de la línea, o designan o contratan a una persona interna o externa que no posee las competencias del oficio, siendo estas cuestiones posibles causas de fracaso de un proyecto o de cualquiera de sus fases.

Una gran parte del rol del director del proyecto implica tratar con las personas, estudiar sus comportamientos y motivaciones. Debe esforzarse por aplicar habilidades y cualidades de liderazgo al trabajar con todos los interesados del proyecto, incluidos el equipo del proyecto, el equipo de dirección y los patrocinadores del proyecto, porque el liderazgo es crucial para el éxito de los proyectos en las organizaciones (Project Management Institute, Inc., 2017, pág. 60).

### **Gestión de las áreas de conocimiento**

Para alcanzar los objetivos de un proyecto, el director del proyecto debe tener la capacidad de desarrollar y gestionar mediante procesos, entre otras las siguientes áreas de conocimiento: el alcance, los cronogramas, los presupuestos, los recursos, las comunicaciones, los riesgos, los interesados, planes, presentaciones e informes de los proyectos. Cualquiera de estos ítems que no sean gestionados puede generar impactos con posibles riesgos para el éxito del proyecto, medido en relación con sus objetivos y criterios de éxito (Project Management Institute, Inc., 2017, pág. 552).

El director del proyecto debe gestionar dichas áreas mediante procesos que garanticen: en la gestión del alcance que incluya todo y únicamente el trabajo requerido; en la gestión del cronograma su finalización a tiempo; en la gestión del presupuesto que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado; en la gestión de los recursos necesarios que estén disponibles en el momento y lugar adecuados; en la gestión de las comunicaciones el adecuado manejo de la información y su oportunidad; en la gestión de



riesgos las acciones de planificación, identificación y análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, la planificación e implementación de respuesta y su monitoreo (Project Management Institute, Inc., 2017, pág. 553).

### **Gestión de los interesados del proyecto.**

El PMI (2017) define: “Un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (secc. 2 pág. 550). Los interesados de un proyecto pueden ser internos o externos, pueden estar involucrados activa o pasivamente o desconocer el proyecto, pueden tener o recibir un impacto positivo o negativo del proyecto.

La participación de los interesados puede ser de amplio espectro, desde participar ocasionalmente en una encuesta, hasta ser el patrocinador de algún tipo de apoyo al proyecto, financiero, político u otro y el tipo y nivel de participación de un interesado puede cambiar durante el ciclo de vida del proyecto. Por ello, para el éxito del proyecto es crítica la identificación, análisis e involucramiento exitoso de los interesados y la gestión eficaz de sus expectativas y participación a lo largo del ciclo de vida del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2017, pág. 551).

El director del proyecto es exitoso no solo cuando alcanza los objetivos del proyecto, sino también cuando logra la satisfacción de los interesados relevantes, a través de la atención de sus necesidades, inquietudes y expectativas (Project Management Institute, Inc., 2017, pág. 552).

En cuanto a la gestión de los interesados del proyecto, el director debe garantizar la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectadas por el proyecto, el análisis de sus expectativas y su impacto en el proyecto, y el desarrollo de estrategias adecuadas a fin de lograr el involucramiento eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2017, pág. 503).

El caso de estudio se centra en analizar el impacto de las demoras en el proyecto de digitalización sobre los colaboradores del área de municipalidades del OCG, quienes son los interesados relevantes y usuarios clave de la tecnología a implementar.

### **Título III: La gestión del cambio organizacional**



## **El cambio – Etapas – Emociones – Resistencia**

Según la Real Academia Española un cambio es la “acción y efecto de cambiar” y cambiar es “dejar una cosa o situación para tomar otra”.

Todo lo nuevo amenaza la seguridad de las personas, al intentar introducir un cambio, los directivos se encuentran con la resistencia de su personal. Por ello, para poder entender mejor los problemas a los que se pueden enfrentar, es necesario comprender las reacciones de las personas ante los procesos de cambio.

Los modelos de cambio nos permiten comprender que las personas experimentan procesos de cambio de manera diferente, con tiempos, emociones e intensidades únicas.

Según Steven Smith el modelo de cambio desarrollado por la terapeuta familiar Virginia Satir describe los impactos que los cambios tienen en las emociones, pensamientos y resultados de las personas, en cada una de las cinco etapas que plantea. Y que ese enfoque es la base del sistema de transformación, ya que puede ayudar a las personas a cambiar su forma de verse y expresarse y a mejorar sus vidas (Smith, 1997).

Las etapas del cambio son:

- Status Quo Tardío: las personas están en un estado de estabilidad y rutina antes del cambio, donde las prácticas y hábitos están arraigados.
- Resistencia: ingresa un elemento externo o cambio al sistema que genera una respuesta de resistencia o entusiasmo en las personas.
- Caos: las personas experimentan una pérdida de identidad y confusión que lleva a una disminución en la productividad y aumento en la frustración o enojo.
- Integración: superado el caos, las personas incorporan los beneficios del cambio en la vida diaria, donde la nueva idea se integra a su identidad.
- Nuevo Status-Quo: la productividad se estabiliza a un nivel superior al de la primera etapa, con una nueva normalidad establecida.

Los agentes y líderes del cambio deben identificar la etapa en la que se encuentra cada persona o equipo para ofrecer un apoyo efectivo y gestionar las emociones que surgen en el proceso de transformación. Es fundamental considerar los motivos y beneficios que impulsan a las personas a adoptar nuevos comportamientos, ya que el cambio solo ocurre cuando son genuinamente deseados.



## **Gestión del cambio organizacional**

La gestión del cambio organizacional según Barroso Rodríguez y Delgado Fernández (2007) “es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. Su aplicación en la práctica define también la magnitud, relevancia, impacto y la propia cualidad que genera el cambio, en la que el recurso humano desempeña un papel relevante” (pág. 44).

Por otro lado, las autoras remarcan que “es necesario darle mayor relevancia al recurso humano en el proceso del cambio organizacional y prever en el enfoque de gestión organizacional la propia gestión del cambio organizacional” (Barroso Rodríguez & Delgado Fernández, 2007, pág. 44).

“Gestión del Cambio es un marco de referencia propicio para gestionar el lado humano del cambio” (Prosci Inc., 2025).

Los cambios en un proyecto tienen dos dimensiones: la técnica que se puede gestionar mediante una disciplina estructurada de gestión de proyectos y la humana, que requiere una gestión del cambio efectiva. Aunque un plan de proyecto bien estructurado es esencial, los problemas con el lado humano del cambio suelen ser la principal causa de dificultades. La gestión de proyectos y la gestión del cambio son disciplinas complementarias que comparten un objetivo común: lograr los resultados deseados (Taylor, 2024).

### **El liderazgo para la dirección de la gestión del Cambio**

Los procesos de cambio requieren un liderazgo efectivo para crear un nuevo sistema y lograr el éxito deseado.

Según John Kotter un líder debe tener ciertas cualidades para lograr un cambio exitoso. En primer lugar, es fundamental contar con líderes genuinos en los puestos más altos, capaces de detectar la necesidad de un cambio importante y establecer un real sentido de urgencia. Si quienes ocupan estos cargos no tienen liderazgo, generar ese sentido de urgencia puede convertirse en un desafío considerable.

Una coalición conductora poderosa, con una línea fuerte de liderazgo, es esencial para impulsar el cambio y superar a la oposición. No siempre es necesario que el grupo esté conformado solo por altos ejecutivos, como un ejecutivo de recursos humanos, de calidad o de planificación estratégica, puede ser un gerente de línea clave o incluso un cliente, lo



importante es que puedan operar fuera de la jerarquía formal para que puedan actuar fuera de los límites, las expectativas y los protocolos formales.

Esta coalición conductora debe tener la habilidad de construir una visión de transformación clara y precisa, que no sea un simple plan, programa o directriz y que se pueda comunicar de manera efectiva en menos de cinco minutos y obtener una reacción de comprensión e interés. La transformación no será posible sin que una gran cantidad de personas estén deseando ayudar e incluso hacer pequeños sacrificios y los empleados no los harán a menos que estén convencidos y crean que el cambio es útil.

Por ello, la comunicación es clave para lograr el involucramiento y la motivación de los empleados, por lo que debe ser creíble constante y en cantidad. Los líderes deben incorporar la comunicación a sus actividades rutinarias, de manera de condicionar todas las reuniones en distintos niveles al objetivo de la visión y utilizar todos los canales de comunicación existentes para comunicarla, incluso los que han estado desaprovechados en información no esencial. Además, es fundamental que las palabras y los hechos sean consistentes, ya que la inconsistencia puede obstaculizar el cambio.

La comunicación por sí sola no es suficiente para lograr el cambio; también es necesario remover obstáculos y empoderar a los empleados para que tomen acciones alineadas con la visión general. La coalición conductora debe identificar y eliminar barreras como empleados con intereses personales o jefes que se resistan al cambio, y autorizar a otros a tomar acciones simples pero efectivas con la única restricción de que las mismas se adapten a la visión general. Los grandes problemas deben ser enfrentados y removidos.

Los líderes del cambio deben éxitos a corto plazo, incluso si hay que presionarlos para producirlos puede ser un esfuerzo útil de cambio. Deben establecer metas claras y alcanzables en el sistema de planificación anual para alcanzando objetivos de corto plazo y reconocer y compensar a las personas involucradas. De esta manera, se mantiene la credibilidad del esfuerzo del cambio y se evita que los niveles de urgencia disminuyan debido a la percepción de que los cambios toman demasiado tiempo.

La coalición de liderazgo no debe celebrar los éxitos prematuramente, ya que los cambios pueden ser frágiles y sujetos a regresión hasta que estén profundamente arraigados en la cultura de la organización. Un proceso de cambio puede durar de cinco a diez años, y declarar victoria demasiado pronto puede hacer retroceder todo lo alcanzado. En su lugar,



los líderes deben utilizar su credibilidad ganada a través de éxitos de corto plazo para reafirmar el cambio y asegurarse de que se convierta en parte de la cultura organizacional.

Para lograr esto, los líderes deben hacer un esfuerzo consciente para mostrar a las personas como los nuevos comportamientos y actitudes han mejorado el desarrollo, y asegurarse de que las nuevas generaciones de altos cargos compartan los ideales de la nueva cultura. Una mala decisión en la cima de un organismo puede echar por la borda años de trabajo.

Es fundamental tener una visión clara del proceso de cambio y reducir la tasa de error, ya que unos pocos errores puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso (Kotter, 1995).

Para gestionar eficazmente el proceso de cambio, es fundamental implementar un conjunto de actividades críticas que impacten tanto a nivel individual como organizacional.

Estas acciones son la comunicación, la capacitación y el análisis de impacto.

A continuación, se detallan cada una de ellas:

### **La comunicación**

Para analizar la comunicación en una organización, tomaremos como referencia a García (2014), quien sostiene que las personas manifiestan distintos estados emocionales frente al cambio, tales como incertidumbre, miedo, furia, negación, depresión, frustración, desilusión, hasta alcanzar la aceptación. Esta reacción suele ser consecuencia de la falta de información oportuna, pertinente y veraz. En este contexto, la comunicación juega un papel clave en la minimización de los impactos negativos del cambio organizacional.

La comunicación dentro de una organización es esencial para que sus miembros comprendan su identidad, recuerden constantemente su propósito y valores, y encuentren motivos para pertenecer e identificarse con los objetivos institucionales. Cuando la información necesaria no fluye, la motivación disminuye, afectando la capacidad de los empleados para involucrarse en acciones coordinadas e integradas.

Por otro lado, si el proceso de cambio ocurre sin una estrategia de comunicación efectiva, pueden surgir barreras que impidan el desarrollo de actitudes y relaciones favorables entre los empleados y hacia los objetivos y planes de la empresa. Estas barreras al no generar valor para la organización contribuyen al deterioro del clima laboral, generando desconfianza, baja moral, poca participación y deslealtad.



Los efectos negativos derivados de una gestión deficiente de la comunicación incluyen:

- Falta de valores y creencias compartidas.
- Relaciones laborales disfuncionales.
- Un liderazgo débil, incapaz de orientar a los empleados sobre cómo afrontar el cambio.
- Procedimientos obsoletos, diseñados sin considerar la transformación en curso.

Para mitigar estos efectos, la organización debe gestionar sus comunicaciones de manera racional y consistente, promoviendo la adopción del cambio de manera efectiva. La información debe utilizarse para el beneficio institucional, convirtiendo la tensión generada por el cambio en atención enfocada en el trabajo.

Para lograrlo, la comunicación debe:

- Ser continua, permanente e institucional, reduciendo la incertidumbre y evitando rumores y especulaciones.
- Difundir constantemente los objetivos y planes de manera clara y coherente.
- Contar con una estructura formal que integre múltiples canales de comunicación estratégica.
- Fortalecer las habilidades comunicacionales de los voceros, permitiéndoles gestionar audiencias y formatos presenciales con eficacia.

También, es fundamental que la alta dirección aborde el cambio con una perspectiva sistémica, mediante una estrategia de comunicación que refuerce el liderazgo, reduzca las resistencias y consolide los mensajes clave, la visión y los valores organizacionales, fomentando así el sentido de pertenencia.

El autor finalmente puntualiza que:

Comunicar para cambiar no es una opción, es un requerimiento para lograr una transformación en las empresas que requieren de una apertura, aceptación y contribución de sus empleados al proceso de cambio y no la simple adopción de actitudes para conveniencia o comodidad.

### **La capacitación**

Otra herramienta clave es la capacitación para el cambio. Las personas son relevantes en el proceso de cambio organizacional, ya que son quienes ejecutan las funciones de la institución y, por lo tanto, deben estar alineadas con su evolución.



González (2008) argumenta que, si bien las personas están preparadas profesionalmente para desempeñar sus roles mediante su formación y experiencia, un entorno en transformación exige que renueven sus conocimientos y adquieran nuevas competencias para afrontar los desafíos de sus responsabilidades cambiantes.

Pero, el ser humano además de su formación técnica tiene emociones, valores y actitudes que influyen en su percepción del trabajo, la organización y su propio futuro profesional.

Sin embargo, modificar actitudes y valores no es fácil. No siempre hay argumentos suficientes para persuadir a las personas ni garantizar que adopten el cambio de manera positiva. Además, incidir en sus sentimientos requiere tiempo, dedicación y habilidades especializadas, lo que no siempre está disponible.

**Existen muchas estrategias para gestionar el cambio, pero una de las más efectivas es la capacitación.** Mediante una formación adecuada, es posible transformar actitudes personales y preparar a los empleados para enfrentar con éxito los nuevos retos que conlleva la evolución organizacional.

El aprendizaje tradicional suele centrarse en la exposición de teorías y técnicas, a veces complementadas con simulaciones y estudios de casos para aproximarse a situaciones reales en las organizaciones. Sin embargo, la capacitación para el cambio va mucho más allá: impacta directamente en las actitudes, sentimientos y valores de las personas, lo que determina su predisposición a aceptar transformaciones.

La confianza y la disposición a compartir ideas son esenciales para el aprendizaje y la adaptación. Si se desea cambiar la manera en que las personas actúan y perciben su entorno, es necesario intervenir en sus actitudes y predisposiciones.

Sin embargo, no todas las personas reaccionan igual ante la capacitación para el cambio. Algunas tienen actitudes positivas y facilitan el proceso, mientras que otras presentan resistencia. Para superar esta resistencia, es crucial considerar la cultura organizacional.

Esta cultura es dinámica y refleja la identidad de la organización. **Modificarla es un desafío, ya que está profundamente arraigada, y cambiarla requiere un proceso estructurado, planificado y coordinado.** Se considera importante integrar los objetivos organizacionales con las metas individuales para fomentar un entorno favorable al cambio.



Para llevar adelante un cambio organizacional profundo, muchas veces se requiere la intervención de consultores externos que aporten perspectiva y faciliten el proceso. En cualquier tipo de transformación, la capacitación siempre se presenta como un elemento esencial para lograr una transición exitosa.

El cambio de actitudes debe realizarse de manera escalonada y progresiva, permitiendo que las personas interioricen la transformación casi sin notarlo, hasta que lo perciban como una necesidad propia y no como algo impuesto.

Para que la capacitación sea efectiva, los participantes deben acudir de manera voluntaria y con una actitud positiva. Aquellos que asisten obligados suelen mostrar resistencia, por lo que el facilitador debe generar un clima de confianza para fomentar su receptividad. Asimismo, es fundamental que los empleados tengan información clara sobre la postura de la dirección con respecto al cambio y cuenten con su apoyo.

Siguiendo con la línea de análisis de las autoras, es importante destacar que **para el logro de los objetivos es fundamental diseñar una estrategia de capacitación. No basta realizar capacitaciones al personal de forma aisladas, sino que estas deben formar parte de una gestión estructurada, planificada y coordinada, que involucre a todo el personal afectado por el cambio**

**Por esto es importante que el proceso de capacitación contemple varias fases, antes de realizar cualquier acción de capacitación.**

**Estas fases son:**

- Determinar claramente el tipo de cambio, tipo necesidad y tipo de capacitación. Estas pueden ser técnicas, teóricas, prácticas, específicas, psicológicas o una combinación.
- Establecer el objetivo de la capacitación, en torno a conseguir una nueva actitud para el cambio.
- Determinar las acciones o plan de capacitación para todo el personal, con la el apoyo imprescindible de la alta dirección.
- Elaborar los programas de entrenamiento que permitan la interrelación, participación y colaboración de las personas.
- Desarrollar la metodología, definiendo el sistema y métodos a utilizar y los profesionales que van a intervenir.
- Medir los resultados para conocer si el objetivo está cumplido.



- Realizar el seguimiento de las acciones poscapacitación para contar en forma fidedigna con los resultados.

Es muy importante que el equipo de gestión del cambio realice acciones de capacitación y comunicación con un enfoque conjunto que contribuya a lograr un proceso educativo integral.

### **El análisis de impacto**

Doctrinalmente se señala que es fundamental el análisis del impacto de los aspectos tanto positivos como negativos en los procesos de cambio. Asimismo, se destaca la importancia de contar con un líder de impacto para realizar estas tareas.

El cambio genera un impacto en la organización, por ello es necesario implementar acciones que minimicen estos impactos que permitan lograr el nuevo alineamiento del organismo acorde a las necesidades de la situación futura.

En la gestión del cambio, la tarea se concentra en identificar los impactos de los cambios, los riesgos que pueden producir e implementar acciones para mitigarlos y así facilitar la adopción del cambio a las personas. Para ello, debe relevarse y evaluarse el desempeño, la participación, la motivación y las expectativas de los interesados.

Los aspectos por considerar en el análisis son:

- Definir el alcance que tendrá el relevamiento y análisis de impactos
- Definir la metodología que se va utilizar para el relevamiento. Puede ser ágil, tradicional, lean y puede adaptarse a la que esté utilizando el equipo de proyecto.
- Las personas que van a intervenir en el relevamiento
- Establecer el cronograma de cada una de las etapas del relevamiento
- Definir la modalidad: presencial, virtual o mixta.

El proceso de relevamiento consiste en llevar a cabo las siguientes acciones:

- Reunirse con los usuarios clave
- Construir la matriz de impacto
- Reunirse con los analistas funcionales de TI y de procesos
- Revisar la documentación de procesos e historias de usuarios

Estas actividades se pueden repetir las veces que sea necesario hasta completar el relevamiento. Luego de finalizada esta etapa cíclica, se continúa el proceso mediante:

- La validación de la matriz de impacto con los usuarios clave



- El diseño del plan de mitigación con usuarios clave, el gerente de proyecto, los gerentes de operaciones o programa.
- La presentación al comité de dirección y responsables de las áreas impactadas
- La ejecución del plan de acción.

Todo este proceso debe realizarse antes de la implementación del cambio.

El proceso detallado se debe realizar para cada proceso o subproceso impactado. Contrastar la situación actual con la futura permite identificar el impacto asociado al cambio. Es importante determinar los tipos de impactos identificados en las distintas dimensiones y luego definir su magnitud. En esta instancia, ya tenemos los elementos para diseñar el plan de acciones para mitigar los impactos identificados y hacer su seguimiento.

En todo este proceso, se deben establecer los roles y responsabilidades, que se deberán cumplir en cada etapa del relevamiento y análisis. Esto es, en que momento y con que funciones intervienen los usuarios clave, el equipo de gestión del cambio, el gerente de proyectos, el sponsor, los responsables definidos en el plan de mitigación correspondientes al área de negocio o capital humano.

Durante el proceso se deben confeccionar dos tipos de informes.

El informe estratégico que se elabora en base a las entrevistas con el primer nivel de la organización.

Los objetivos de este informe son:

- Promover una comunicación temprana como herramienta para el manejo de expectativas y permitir una mejor gestión de temores y dudas a partir del establecimiento de canales formales de comunicación.
- Integrar y comunicar al proyecto con la organización
- Conocer la forma en que el proyecto impacta en la organización, que iniciativas estratégicas apalanca y cuales se sostiene y tratar de identificar oportunidades sinérgicas que generen mayor valor agregado a la compañía.

El informe operativo que brinda una visión de la forma en que se espera que los nuevos procesos validados impacten en las áreas de la organización, de acuerdo al alcance previsto en la primera etapa del proyecto.

Se realiza por medio de reuniones con los equipos funcionales, con el objetivo de repasar los procesos definidos e identificar los cambios más relevantes.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Luego se analizan los cambios y los impactos que probablemente produzcan, determinando posibles planes de acción. Y por último se extraerán los que se consideran de mayor importancia.

Finalmente se elabora el plan de mitigación, que se construye en paralelo con los dos informes y se vuelcan los riesgos identificados, el impacto previsto para el proyecto o la organización, las acciones de mitigación previstas, y su ámbito de gobierno, responsables y oportunidad en la que deben desarrollarse. Estas acciones se refieren al plan de capacitación, el plan de comunicación y el de resolución de problemas.

A partir de allí, el equipo de proyecto comparte los resultados del análisis de impacto con el equipo de gestión a fin de validarlos, dimensionarlos e incorporarlos a la agenda. El equipo de gestión desarrollará las acciones de mitigación necesaria para la mejor administración de los riesgos de impacto.



## Capítulo I: Análisis de impacto de las demoras del proyecto de digitalización en los colaboradores

### Título I: Análisis de los resultados de las encuestas

En la primera parte de la encuesta se busca conocer el grado de percepción de las demoras en el área de municipalidades, su impacto en el trabajo diario, las emociones y actitudes de los colaboradores y los beneficios esperados de la nueva tecnología. Por otra parte, se midió el grado de percepción de las medidas tomadas por el organismo ante las demoras y se recogieron propuestas de medidas de los encuestados. Asimismo, se relevó el nivel de percepción de la comunicación de las medidas tomadas por el OCG y las preferencias respecto a los medios de comunicación interna.

A continuación, se muestran los resultados en forma de gráfico y se analizan e interpretan los datos recolectados con el propósito de formular un diagnóstico de la problemática planteada.

### Impacto de las demoras en las emociones, actitudes y desempeño laboral

#### Gráfico N°1- Grado de percepción de las demoras



Fuente: Elaboración propia.

#### Gráfico N°2 – Impacto de las demoras en el desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados expuestos en el gráfico 1, en respuesta al indicador “Grado de percepción de las demoras” planteado en la matriz de datos, se aprecia que el 100% de los colaboradores han percibido demoras en la implementación de la digitalización de las rendiciones de cuentas; de los cuales el 77% lo hizo en un grado moderado, el 15% las han percibido como significativas o muy significativas y el 8% entiende que la demora ha sido mínima.

Complementariamente, en el gráfico N°2, se observa que para la mayoría de los encuestados (62%) las demoras no perjudicaron su trabajo, aunque a un 38% si le efecto no contar antes con la nueva tecnología.

En conclusión, las demoras fueron percibidas por todos los encuestados, lo que valida el análisis que se planteó sobre el impacto que tuvieron las demoras en los colaboradores y la propuesta de acciones para minimizarlos.

Por otra parte, se encontró que en su mayoría los retrasos se percibieron de forma moderada.

### **Gráfico N°3: Impacto de las demoras en las emociones de los colaboradores**



Si consideras que hubo demoras ¿Cómo te has sentido respecto a los retrasos en la implementación del proyecto?

13 respuestas



*Fuente: Elaboración propia.*

Los resultados obtenidos revelan el estado emocional de los colaboradores ante las demoras. En primera instancia se puede observar que nadie sintió ansiedad por la falta de conocimiento de las demoras o el futuro del proyecto como tampoco sintió dudas sobre su continuidad, ni se señalaron sentimientos distintos a las alternativas propuestas.

De la totalidad de encuestados, el 39% fue indiferente a las demoras y simplemente decidieron esperar la definición del organismo respecto a su destino; un 30% se sintió más motivado a involucrarse para colaborar en el avance del proyecto; el 15% se sintió más tranquilo de que se demore la llegada de la nueva tecnología; un colaborador que representa el 8% de las personas encuestadas se sintió decepcionado porque creyó que el proyecto no continuaría y otra persona se sintió frustrada por los problemas que le ocasionaba en su trabajo diario no contar con la nueva tecnología.

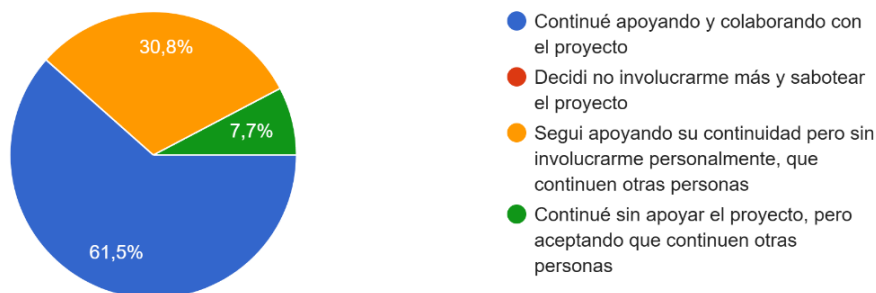
Este panorama deja expuesto que las demoras provocaron distintas sensaciones en los colaboradores.

**Gráfico N°4. Impacto de las demoras en la actitud de los colaboradores con el proyecto**



Si consideras que hubo demoras ¿Cómo fue tu actitud respecto a la decisión del organismo de continuar con del proyecto a pesar de los retrasos?

13 respuestas



*Fuente: Elaboración propia.*

Esta pregunta hace referencia a la actitud que asumieron los colaboradores en el momento que perciben que el organismo seguirá adelante con el proyecto y el resultado responde al indicador “Nivel de impacto de las demoras en los colaboradores” planteado en la matriz de datos. Aquí se ve que la mayoría (61%) de los consultados siguió apoyando y colaborando con el proyecto, que el 31% decidió apoyarlo sin involucrarse y un 8% no lo apoyó, pero aceptó que otros continúen.

Sin embargo, ante la pregunta sobre qué beneficios consideran que podría ofrecerles la nueva tecnología, casi todos han encontrado alguno, incluso quienes fueron indiferentes a las demoras del proyecto. A continuación, luego del análisis e interpretación de las respuestas obtenidas, se describen los beneficios encontrados, agrupados por concepto:

- **Practicidad.** Mayor agilidad en la verificación de la documentación recibida digitalmente, en los controles digitales de las rendiciones de cuentas (cruzamiento de datos) y en los procesos. Simplificación en el procedimiento de análisis y evaluación de datos. Mayor rapidez en el control debido a la unificación de los formatos de las planillas que rinden los responsables
- Mayor eficacia y eficiencia del trabajo por la disminución del tiempo en el estudio de las cuentas, y por la obtención de mejores resultados al contar con toda la información necesaria para trabajar
- Mejora del tiempo de trabajo debido a la recepción de archivos digitales agrupados y organizados, ya que permite identificar rápidamente los recibidos y los faltantes. Reducción del tiempo de espera en la recepción de archivos faltantes

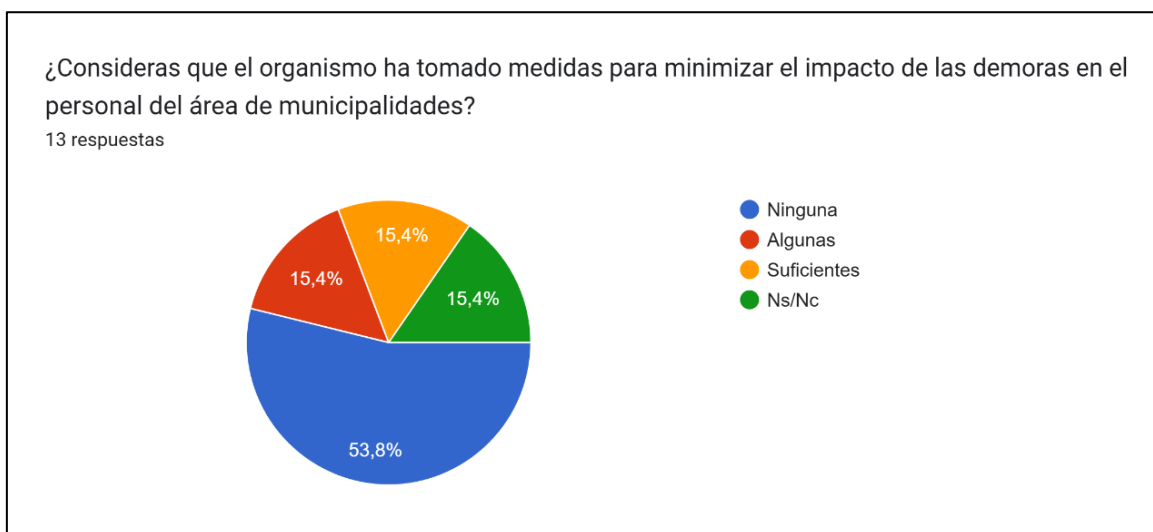


- Despapelización, tanto para el OCG como para los municipios
- Contar con más información para el estudio de la cuenta
- Acceso a instructivos digitales, útiles para el uso personal como para asesorar a compañeros de trabajo o municipios que lo necesiten

Los beneficios esperados pueden resumirse en: la agilidad, practicidad y optimización de los procesos, la optimización del tiempo, la reducción de costos ante la optimización de recursos materiales, el incremento de la eficacia y eficiencia laboral, mayor y mejor acceso a la información y la optimización de la gestión de documentos. Solo una persona manifestó no encontrar beneficios porque actualmente tiene un exceso de trabajo importante, no tiene tiempo para nada y por ende manifiesta expresamente que se resiste a probar y aprender lo nuevo.

*Percepción de las*

**Gráfico N°5: Grado de percepción de las medidas tomadas por el organismo**



*Fuente: Elaboración propia.*

Este gráfico muestra los resultados del indicador respecto al “grado de percepción de las medidas tomadas por el organismo en respuesta a las demoras”. Se encuentra que el 54% de los encuestados considera que el OCG no tomó medidas y en partes iguales, 15% cada una, consideran que se han tomado algunas o suficientes o desconoce si se ha tomado alguna.

Seguidamente se detalla el relevamiento de las medidas sugeridas por los participantes, luego de su análisis, interpretación y agrupación por tipo de los resultados:



- Relevamiento para conocer el nivel de capacitación del personal y sobre eso organizar capacitaciones de los temas más sobresalientes.
- Capacitaciones sobre el uso de la tecnología a implementar, el manejo y la organización de archivos
- Mayores capacitaciones para quienes no entienden o les cuesta más familiarizarse con los cambios
- Capacitaciones permanentes, constantes
- Generar algún canal de asesoramiento interno para evacuar dudas o consultas tanto sobre el uso de la nueva tecnología como sobre los cambios del procedimiento del área
- Controlar más al personal que no trabaja
- Comunicar los avances del proyecto en forma masiva al conjunto de personas que integran el área, aceptar las retribuciones hechas y tenerlas en cuenta demostrándolo en los próximos avances
- Involucrar más al personal del área quienes en definitiva son los que van a utilizar la nueva tecnología para trabajar

Adicionalmente, se obtuvieron algunas sugerencias que no se incluyen en el trabajo puesto que, corresponden a otros proyectos o no corresponden a esta instancia.

En resumen, la mayoría de los encuestados percibe que el organismo no tomó medidas o ha tomado unas pocas. De las medidas sugeridas, se tiene especial interés en recibir capacitaciones continuas sobre distintas temáticas referidas al uso de la nueva tecnología, al manejo de archivos, como también a los cambios de procedimiento del área y algún interés en ser convocados a involucrarse en el proyecto, ser escuchados, obtener devoluciones de sus intervenciones y recibir novedades sobre su evolución. Por otra parte, se deja entrever que existen molestias respecto a empleados reticentes al trabajo.

***Gráfico N°6: Grado de percepción de la comunicación de las demoras***

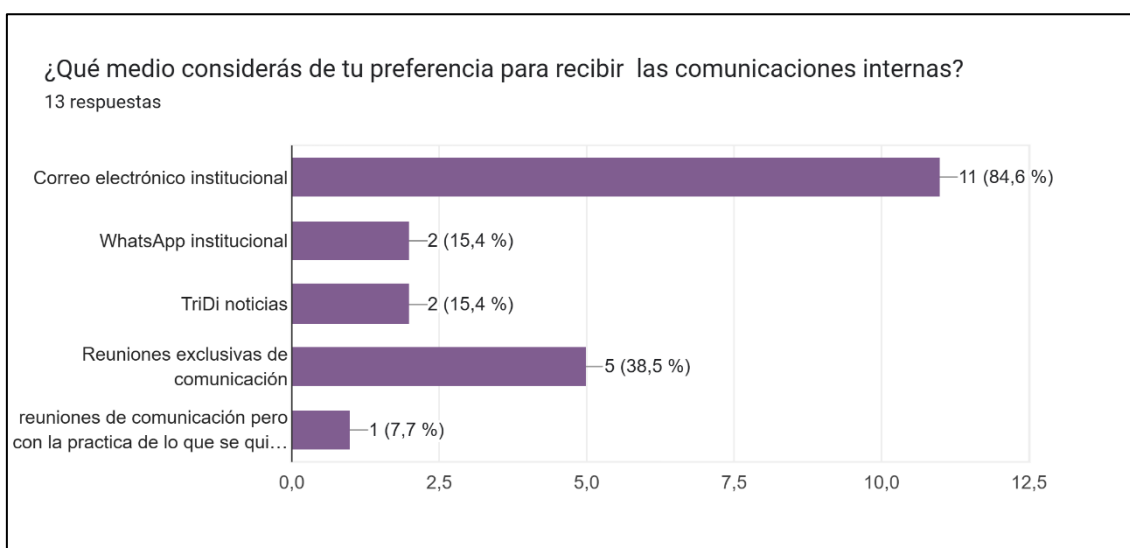


Fuente: Elaboración propia.

En particular el gráfico N°6 muestra el grado de percepción de la comunicación de las demoras realizadas por el OCG y específicamente si se hicieron clara y oportunamente. El 15% de los encuestados manifiesta no saber al respecto, el 23% expresa que las demoras no fueron comunicadas, sin embargo, el 62% afirma que si fueron comunicadas. De esta mayoría, el 31% cree que no se comunicó claramente, el 23% que la comunicación fue clara y oportuna y el 8% no fue clara ni oportuna.

En resumen, se observa que la comunicación de las demoras en general se percibe de manera muy diferente.

### Gráfico N°7: Preferencias sobre los canales de comunicación



Fuente: Elaboración propia.



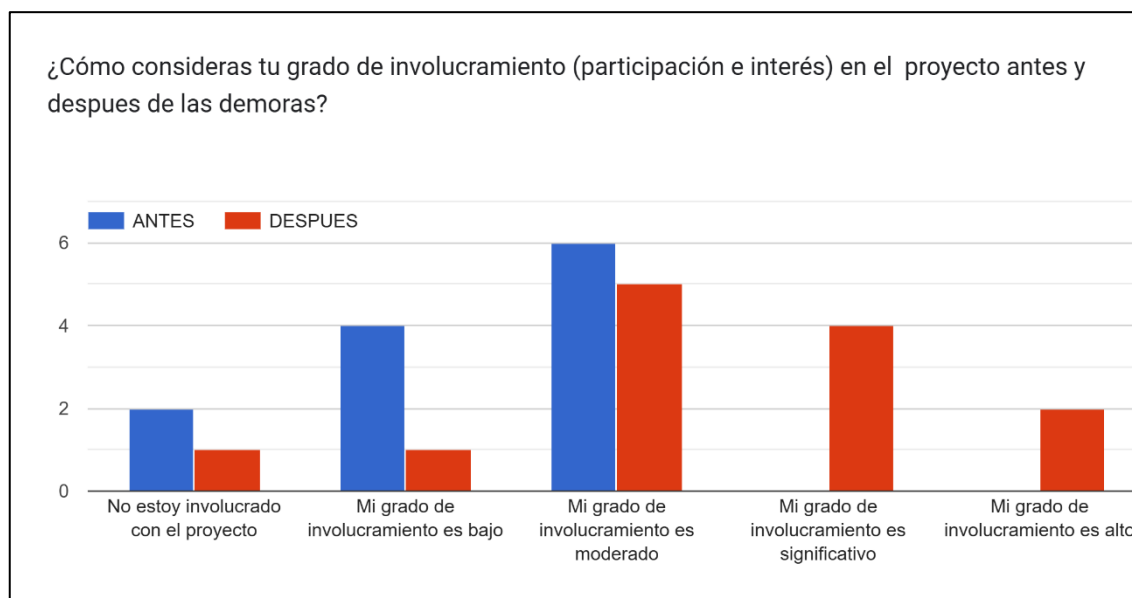
En el gráfico N°7 se relevó el medio por el que los encuestados prefieren recibir las comunicaciones internas. Los resultados obtenidos indican que el medio que prefiere el 85% de los colaboradores encuestados es el correo electrónico institucional, seguido por las personas que eligen la comunicación mediante la organización de reuniones exclusivas (39%) y una minoría que opta por otros medios como el WhatsApp institucional, intranet institucional u otro tipo de reuniones.

Como resultado, se evidencia una clara preferencia por la utilización del correo institucional, y en menor proporción las reuniones exclusivas para las comunicaciones institucionales.

### **Impacto de las demoras en el involucramiento, motivación y expectativas**

En esta segunda parte de la encuesta, se persigue contar con una perspectiva resumida del clima laboral recabando el grado de involucramiento y motivación de los colaboradores antes y después de las demoras, como también sus expectativas personales, laborales e interpersonales. Asimismo, se relevan las medidas que a criterio de los encuestados podrían mejorar el involucramiento y compromiso del personal con el proyecto.

**Gráfico N°8: Tendencia del involucramiento de los colaboradores en el proyecto**



Fuente: Elaboración propia.



En este punto se indagó sobre el grado de involucramiento de los colaboradores en el proyecto antes y después de las demoras. En el gráfico N°8 podemos observar que existe un mayor grado de involucramiento general después de los retrasos, ya que antes nadie tenía un grado alto o significativo, y después casi la mitad (6) de las personas pasaron a tenerlo.

Asimismo, después de las demoras se redujo el grado de involucramiento nulo y bajo, el primero pasó de 3 a 1 persona y el segundo de 4 a 1. También se redujo levemente el grado moderado de involucramiento de 6 a 5 personas.

Todos estos movimientos sugieren que, pese a los retrasos, 6 personas se involucraron mucho más en el proyecto, lo que combinado con la reducción de los grados nulo y bajo -5 personas- se puede inducir que las demoras generaron un interés creciente para la mayoría.

Del análisis e interpretación de los datos relevados de las preguntas realizadas de manera abierta sobre este tema, puede mencionarse lo siguiente:

En cuanto a la pregunta sobre si los encuestados consideran que un mayor involucramiento de su parte hubiera ayudado a disminuir el retraso de implementación del proyecto, solo una persona consideró que su mayor involucramiento hubiera ayudado a disminuir el retraso, mientras el 90 % de los encuestados consideró que este se debió más a factores externos y estructurales que por la falta de involucramiento personal.

Así, los encuestados señalaron que el retraso responde a distintos orígenes, como decisiones institucionales, problemas en el área de informática o que el proyecto se desarrolló en otras áreas y nunca tuvieron la posibilidad de involucrarse. Otros opinaron que su aporte no hubiera sido significativo ya que no tienen conocimientos en tecnología, o que sus tareas son otras, o bien que la diversidad de opiniones contribuye a demorar más los resultados y que es mejor corregir cuando ya está implementado que lograr un consenso general.

Se solicitó que describan que otros factores, distintos a las demoras, piensan que ha afectado su involucramiento con el proyecto. Se dan algunas respuestas vinculadas a cuestiones personales como, la falta de motivación ya que ese no era su trabajo, el deficiente conocimiento en informática o la situación de encontrarse en edad jubilatoria; también el señalaron situaciones de mayor vinculación institucional como que no habían recibido capacitación para poder involucrarse, que si bien en algunas oportunidades fueron consultados sobre el proyecto - cuando este ya estaba avanzado - no fueron convocados, que



el exceso de trabajo en su sector no le permite tener tiempo disponible, o la poca comunicación en relación al tema.

En cuanto a la consulta sobre las acciones por parte del organismo que podrían mejorar el involucramiento y compromiso de los agentes con el proyecto pese a los retrasos, se señaló la posibilidad de que el área de informática se acerque al área de municipalidades para conocer cómo se trabaja y cómo se realizan las tareas de campo, ofrecer una mayor participación en el proyecto, aunque eso genere mayores retrasos, tener en cuenta la opinión del personal, solicitar participación por pasos del proyecto realizando reuniones más cortas por un período de tiempo más prolongado, y que haya mayor comunicación sobre los avances del proyecto y los objetivos que se pretenden cumplir.

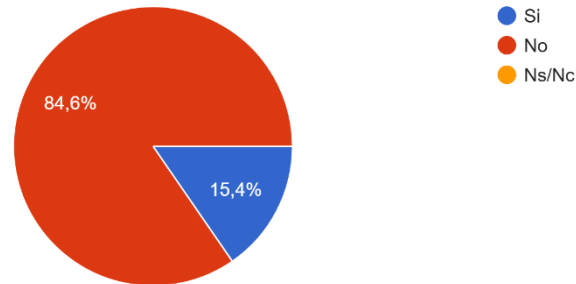
Por otra parte, se considera necesario acondicionar las fiscalías con computadoras e impresoras que funcionen bien y no estén obsoletas, como también una mayor capacitación referida a las funciones de la herramienta digital, a los logros y avances respecto de los formatos de documentos propuestos en la normativa y a la inclusión de un análisis de los diferentes sistemas de los municipios.

Como resultado, se encuentra que la mayoría de los colaboradores consideran que la disminución de los retrasos no depende directamente de su involucramiento, sino de factores externos al área y a factores institucionales. Entre los factores que provocaron la falta de involucramiento se destacan, la falta de capacitación, de comunicación y de convocatoria a la participación activa, así como el involucramiento insuficiente de áreas clave, las decisiones institucionales, el desconocimiento técnico, la edad, la sobrecarga laboral y la falta de recursos.

***Gráfico N°9: Grado de motivación de los colaboradores en el proyecto***

¿Sientes que las demoras han afectado tu motivación (factores que impulsan a trabajar hacia un objetivo) para involucrarte en el proyecto?

13 respuestas

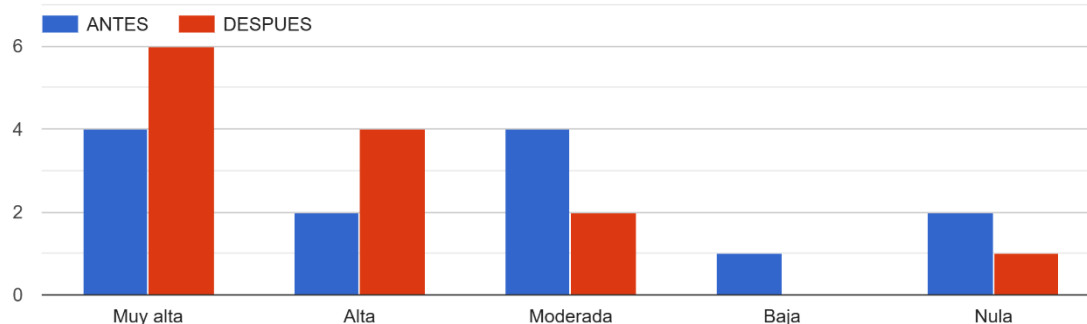


Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta se mide el grado de motivación de los colaboradores con el proyecto. En función a los resultados del indicador que podemos observar en el gráfico N°9, el 85% de los encuestados percibe que los retrasos no los han desmotivado, mientras un 15% se sintió desmotivado por las demoras.

### Gráfico N°10: Tendencia de la motivación de los colaboradores

¿Cómo describirías tu motivación respecto al uso de la nueva tecnología antes y después de las demoras en su implementación?



Fuente: Elaboración propia.

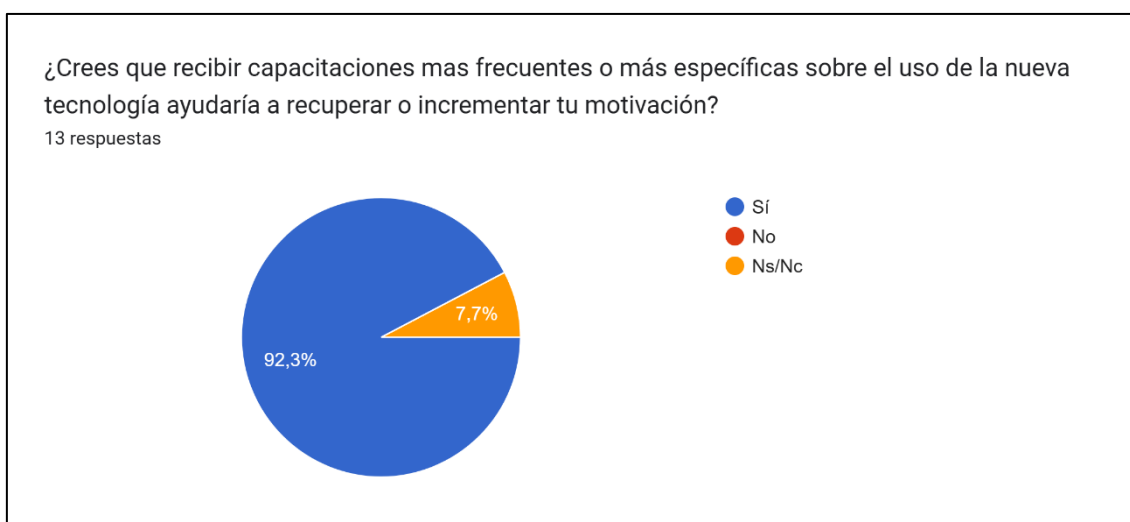


A partir de los datos obtenidos, representados en el gráfico N°9, se puede interpretar que, a pesar de los retrasos del proyecto, la tendencia de la motivación hacia el uso de la nueva tecnología ha aumentado.

Del análisis del gráfico podemos ver que la motivación alta y muy alta creció de seis a diez personas, la cantidad de personas con motivación moderada disminuyó de cuatro a dos y no hay nadie con motivación baja después de las demoras. Y, de las dos personas con motivación nula, solo quedó una.

En resumen, aunque las demoras pueden haber representado obstáculos, la llegada de la nueva tecnología despertó mayor interés en las personas.

### **Gráfico N°11: Percepción de las capacitaciones como impulso de la motivación**



*Fuente: Elaboración propia.*

Respecto a la consulta sobre si la implementación de capacitaciones más específicas o un aumento de su frecuencia podrían incentivar la motivación a adoptar la nueva tecnología, los resultados muestran claramente que sí, ya que el 92% de los encuestados respondió de manera afirmativa.

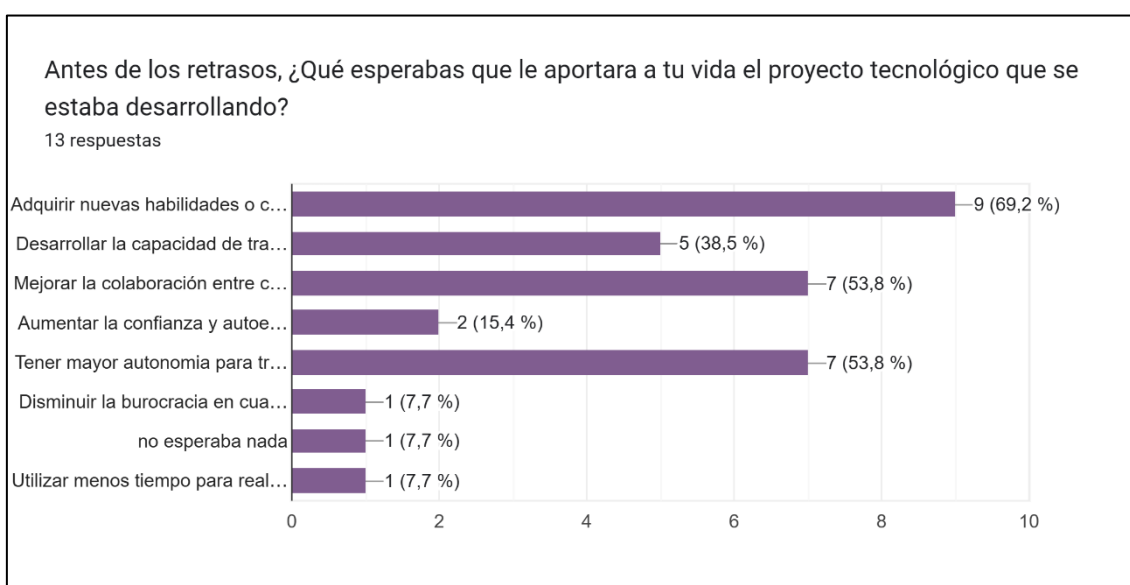
Posteriormente se preguntó en forma abierta sobre el tipo de capacitaciones que les gustaría recibir. Luego del análisis de los datos obtenidos, se evidencia que las respuestas reflejan un interés por capacitaciones que aborden aspectos más prácticos y aplicados tanto al uso de la tecnología como a los nuevos procedimientos digitales.



En síntesis, se destaca la necesidad de cursos dinámicos con ejemplos concretos, orientados a mejorar el manejo de la documentación digital y la organización de archivos. También se mencionan capacitaciones sobre el cruce de datos, el uso de herramientas específicas como fórmulas y tablas dinámicas, y procedimientos claros para la correcta implementación de los procesos digitales. Además, algunos encuestados señalaron la importancia de recibir formación sobre cómo realizar controles eficientes en la rendición digital, evitando errores y optimizando el uso de los documentos. En general, se percibe una demanda por capacitaciones más accesibles y constantes, preferiblemente alojadas en plataformas digitales para su consulta en cualquier momento.

Por último, se analizan los resultados de la encuesta referidos a las expectativas personales, laborales e interpersonales de los colaboradores respecto del proyecto tecnológico y el grado impacto de las demoras sobre la satisfacción de las expectativas.

### Gráfico N°12: Expectativas personales de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°12 se identifica que de las opciones propuestas las mayores expectativas de índole personal, antes de las demoras, para el 69% de los encuestados era adquirir nuevas habilidades o conocimientos y para el 54% mejorar la colaboración entre compañeros y contar con mayor autonomía para trabajar.

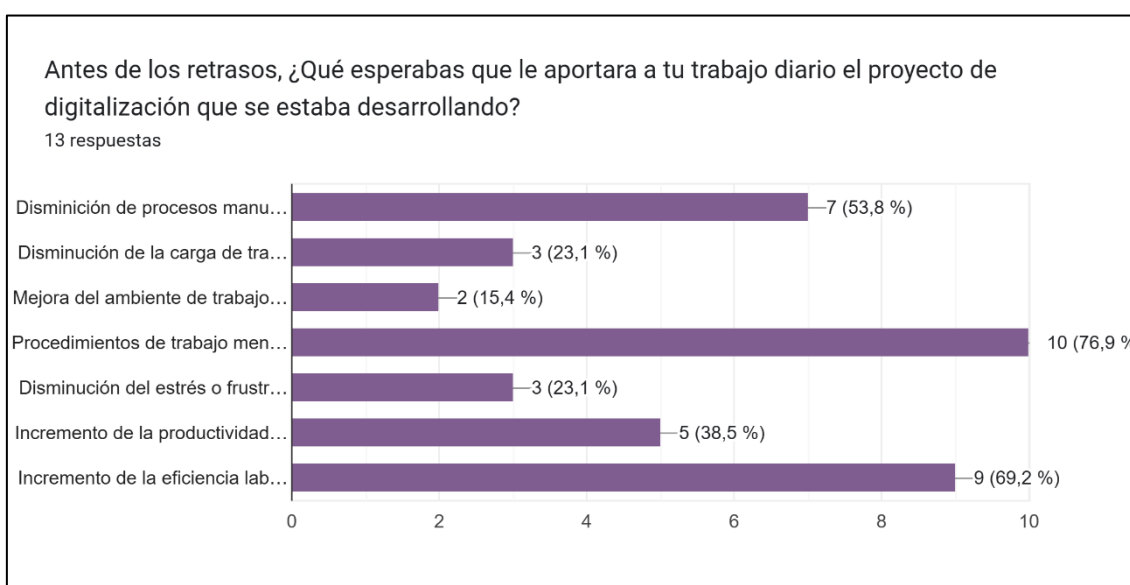


Para el 38% de los participantes su expectativa era desarrollar la capacidad de trabajar en equipo y el 15% esperaba aumentar la confianza y autoestima.

Entre otras opciones algunas personas deseaban disminuir la burocracia de los procedimientos, tener mejor acceso a la información y de forma más rápida o realizar el mismo trabajo en menos tiempo. Solo una persona no tenía expectativas personales de ningún tipo respecto al proyecto de digitalización.

En síntesis, antes de las demoras, la digitalización generaba expectativas positivas relacionadas con el crecimiento profesional, la colaboración y la autonomía en el trabajo. En menor medida, se esperaba desarrollar la capacidad de trabajar en equipo o aumentar su confianza y autoestima. Además, algunos esperaban mejoras en la eficiencia y el acceso a la información y la disminución de la burocracia. Sin embargo, hubo una minoría que no vinculaba el proyecto con cambios significativos en su desarrollo personal.

### Gráfico N°13: Expectativas laborales de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la pregunta sobre las expectativas laborales, de los datos recolectados, se evidencia que, antes de los retrasos, existía una gran expectativa sobre los beneficios que la digitalización aportaría al trabajo diario.

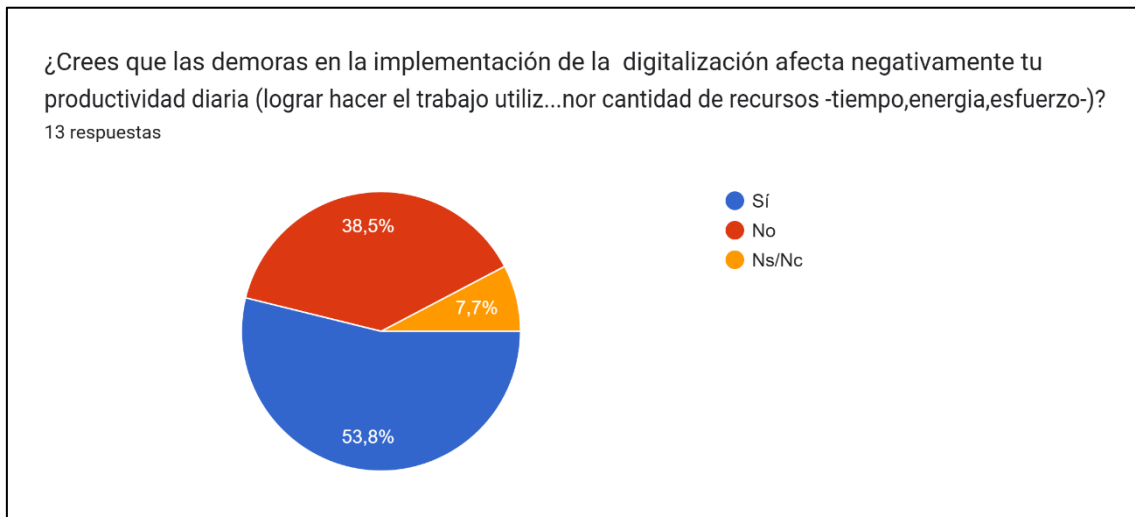


Dentro de lo más esperado se identificó que para el 77% de los colaboradores era importante contar con procedimientos de trabajo menos burocráticos, para el 69% lograr un incremento de la eficiencia laboral y para el 54% disminuir los procesos manuales.

En menor medida se esperaba un incremento de la productividad, una disminución de carga de trabajo y del estrés o frustración diaria o una mejora del ambiente de trabajo causada por la reducción de la carga laboral.

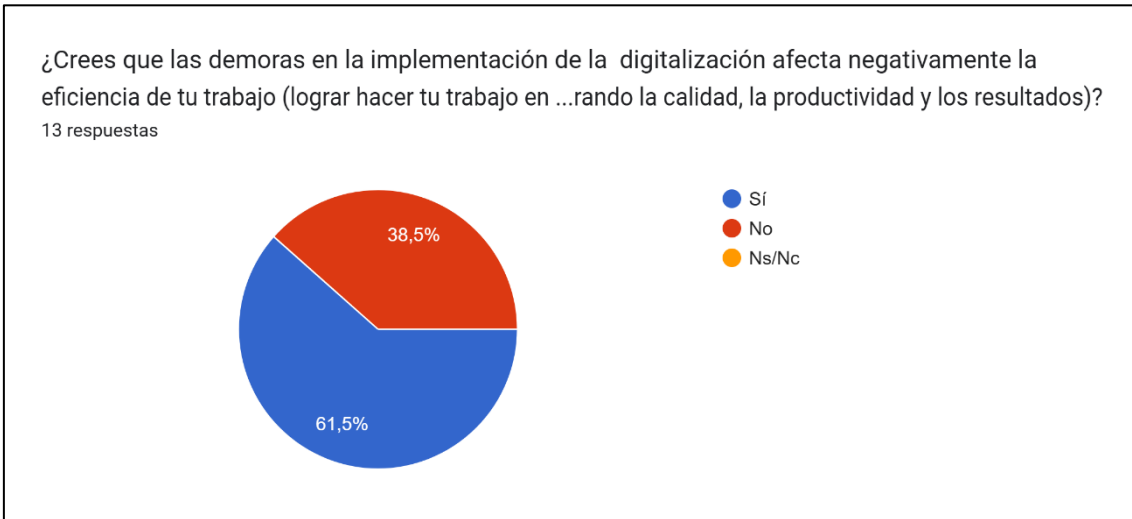
En pocas palabras, la digitalización generaba grandes expectativas laborales, con un fuerte deseo de optimizar los procesos de trabajo.

**Gráfico N°14: Percepción del impacto de las demoras en la productividad**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico N°15: Percepción del impacto de las demoras en la eficiencia**



Fuente: Elaboración propia.

Del análisis conjunto de ambas preguntas, basado en los resultados que muestran los gráficos N°14 y 15, se percibe que las demoras en la implementación de la digitalización impactan negativamente tanto en la productividad como en la eficiencia laboral. Esto indica que las demoras dificultan la optimización de recursos como tiempo, energía y esfuerzo y afectan la calidad del trabajo y la capacidad de realizar el trabajo de manera más eficaz.

**Gráfico N°16: Expectativas de los colaboradores en relación con los compañeros de trabajo**



Fuente: Elaboración propia.



Al preguntar sobre las expectativas relacionadas con los compañeros de trabajo respecto del proyecto de digitalización en curso, antes de los retrasos, la mayoría de los encuestados tenía expectativas positivas respecto a esas relaciones de trabajo.

Un 69% consideraba que la nueva tecnología podría fortalecer el trabajo en equipo, lo que, a su vez, contribuiría a la productividad y eficiencia laboral, mejorar la comunicación y fomentar relaciones más sanas y un 46% esperaba que la digitalización ayudara a establecer reglas de trabajo más claras, facilitando una mejor relación con sus compañeros.

En menor grado, un 15% veía la oportunidad de generar un ambiente con mayor respeto y colaboración en el área, así como una mayor equidad en el trato entre compañeros. Sin embargo, un pequeño grupo de personas no tenía expectativas significativas en este aspecto, e incluso uno de los encuestados expresó que el desarrollo interpersonal debe estar por encima de un sistema o una metodología, siendo fundamental contar con una actitud positiva para trabajar en equipo y propiciar la armonía.

En conclusión, la digitalización es vista como una herramienta para fortalecer las dinámicas de equipo y mejorar la comunicación, aunque algunas personas consideran que la construcción de un ambiente armonioso depende más de las relaciones humanas que de la tecnología en sí.

### Gráfico N°17: Expectativas de los colaboradores en relación con sus jefes inmediatos



Fuente: Elaboración propia.

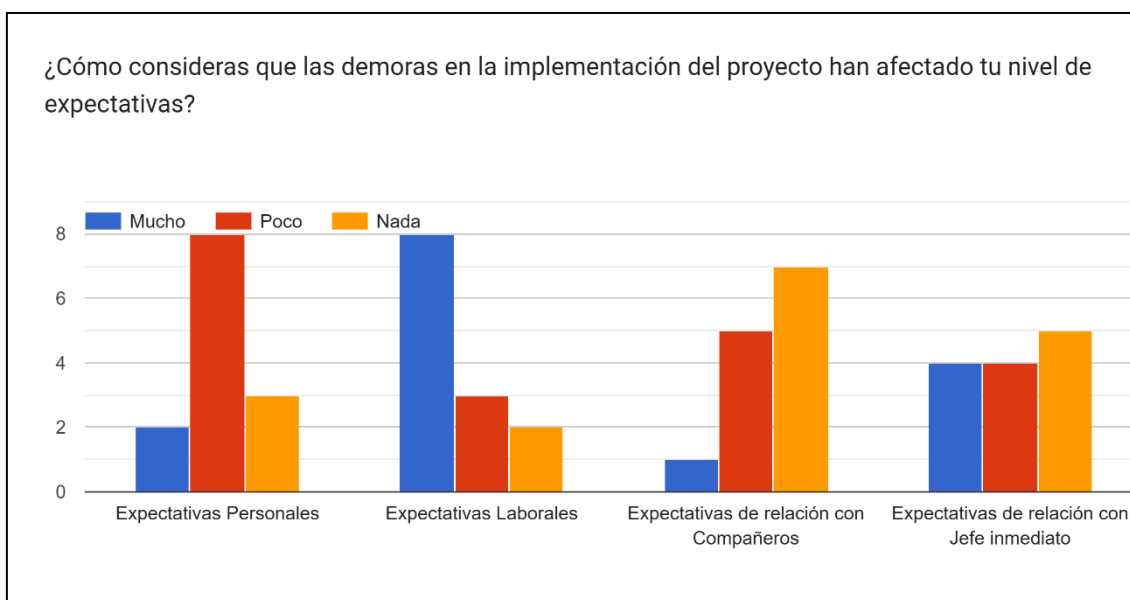


Acerca las expectativa de los colaboradores en relación con sus jefes inmediatos sobre los aportes del nuevo sistema, los resultados revelan que mayoritariamente (69%) esperaban una comunicación más efectiva que contribuya a la disminución de errores de interpretación, los cuales afectaban directamente el tiempo y la calidad del trabajo; el 38% esperaba obtener un mayor apoyo y orientación para realizar el trabajo; un porcentaje menor contaba con una mayor motivación e inspiración para el uso de la nueva tecnología y los nuevos procesos a implementarse y un mayor reconocimiento por su esfuerzo y trabajo.

Otras expectativas se refieren a la esperanza que se eliminen aspectos burocráticos de trabajo entre el jefe y el empleado. Y, el mismo grupo reducido de la pregunta anterior, tampoco tiene expectativas de este tipo por la misma fundamentación.

En resumen, los encuestados esperan que la digitalización mejore la comunicación con sus jefes, optimizando el trabajo y reduciendo errores. También valoran un mayor apoyo, motivación y reconocimiento, mientras que un grupo reducido no tiene expectativas al respecto, priorizando las relaciones humanas sobre el sistema.

**Gráfico N°18: Grado de impacto de las demoras en las expectativas**



*Fuente: Elaboración propia.*

Los datos muestran que las demoras en la digitalización impactaron de manera diferente según el tipo de expectativa.



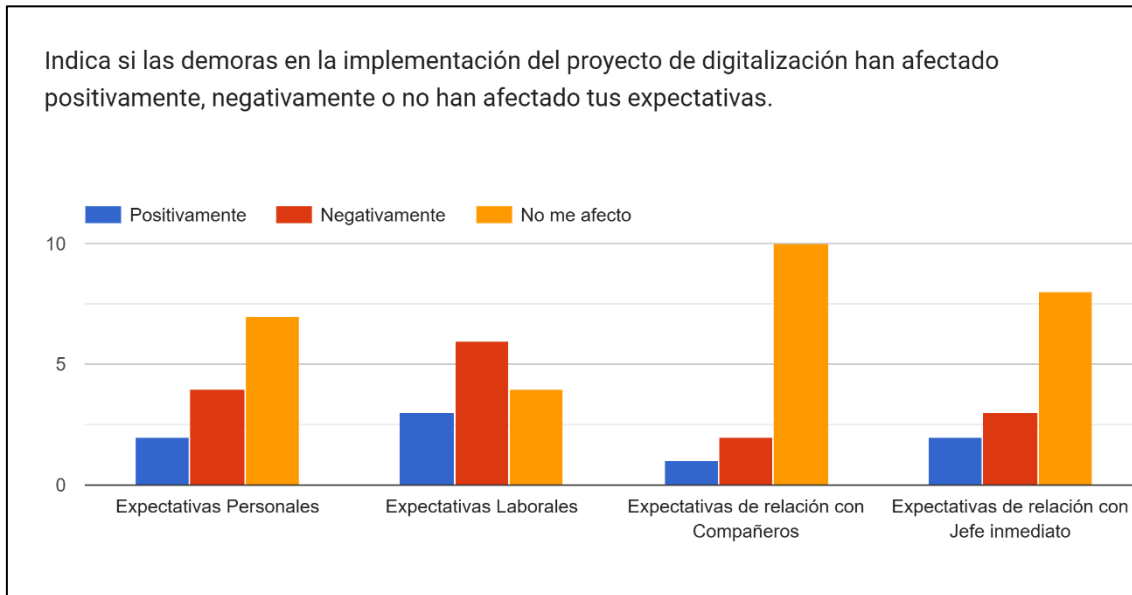
En el ámbito laboral, la mayoría (8 de 13) sintió una fuerte afectación, lo que indica que los retrasos generaron un impacto significativo en sus expectativas respecto al desempeño y la eficiencia laboral.

En el plano de las expectativas personales, la mayoría experimentó una afectación leve (8 poco, 2 mucho), lo que sugiere que, aunque la digitalización era vista como un cambio importante, no fue un factor determinante a nivel individual.

En cuanto a las relaciones con compañeros de trabajo, la mayoría (7 de 13) no sintió afectación alguna, reflejando que los retrasos en la implementación no influyeron significativamente en la dinámica del equipo.

Sin embargo, en la relación con los jefes inmediatos, hubo una mayor percepción de impacto, con 4 personas que reportaron una afectación importante y otras 4 que la sintieron en menor grado.

**Gráfico N°19: Características del impacto de las demoras en las expectativas de los colaboradores**



Fuente: Elaboración propia.

Los datos reflejan que las demoras en la implementación de la digitalización tuvieron un impacto variado según el tipo de expectativa.



En términos generales, la mayoría de los encuestados no experimentó cambios significativos en sus expectativas personales, o en sus relaciones con compañeros y jefes inmediatos.

El impacto negativo se sintió con mayor intensidad en el ámbito laboral, donde la mayoría de las personas consideraron que las demoras afectaron negativamente sus expectativas respecto al desempeño y eficiencia. Esto sugiere que los retrasos pudieron haber generado frustraciones en el trabajo diario y una disminución en su eficiencia y desempeño.

En el ámbito personal, la mayoría (7 de 13) no sintió un impacto significativo, lo que indica que las demoras no influyeron directamente en su desarrollo individual. Sin embargo, 4 personas sí percibieron efectos negativos, lo que sugiere que algunos veían la digitalización como una oportunidad de crecimiento y adaptación que se vio afectada por los retrasos.

En cuanto a las relaciones interpersonales, las expectativas respecto a los compañeros fueron las menos afectadas, ya que 10 de los 13 encuestados señalaron que las demoras no tuvieron repercusiones en este aspecto y solo 2 experimentaron afectaciones negativas. Esto indica que los retrasos no influyeron de manera significativa en la interacción dentro del equipo.

En cuanto a la relación con los jefes inmediatos, el impacto estuvo más equilibrado, con 3 personas señalando efectos negativos, 2 positivos y la mayoría (8) sin cambios perceptibles. Esto puede reflejar que, aunque la digitalización es vista como un apoyo para mejorar la comunicación y gestión, su retraso no representó un obstáculo determinante en la relación entre líderes y colaboradores. Sin embargo, hubo 5 personas que presentaron impactos, lo que podría indicar que la digitalización sí influyó en la comunicación y la relación con los superiores.

Finalmente podemos concluir que el impacto de las demoras en la digitalización se sintió principalmente en las expectativas laborales, mientras que las expectativas personales y las relaciones interpersonales se mantuvieron en gran medida sin cambios, con afectaciones más marcadas solo en ciertos grupos. Esto sugiere que la digitalización era vista como un elemento clave para mejorar el trabajo diario, pero no necesariamente como un factor determinante en la dinámica personal o grupal.



## **El clima laboral**

El clima laboral antes y después de las demoras en la digitalización muestra una evolución en la percepción de los colaboradores. Antes de los retrasos, había un fuerte optimismo respecto a los beneficios esperados, especialmente en el ámbito laboral, con expectativas centradas en la reducción de la burocracia, el aumento de la eficiencia y la disminución de procesos manuales. También se valoraba la digitalización como una herramienta para mejorar la colaboración y comunicación, tanto entre compañeros como con los jefes inmediatos.

Sin embargo, las demoras en la implementación generaron impactos negativos, principalmente en las expectativas sobre la productividad y eficiencia laboral, lo que afectó la satisfacción de los colaboradores. La dificultad para optimizar recursos como tiempo y esfuerzo, sumada a la alteración en la calidad del trabajo, contribuyó a una sensación de frustración. Este impacto negativo en las expectativas laborales tuvo, a su vez, una repercusión general en el clima organizacional.

En cuanto a la valoración del clima organizacional, antes de las demoras se podría considerar bueno, dado el entusiasmo y la expectativa positiva hacia la digitalización en todos los aspectos evaluados. Después de los retrasos, la afectación de la satisfacción de expectativas laborales lo llevó a un estado regular, ya que, aunque no afectó fuertemente las relaciones personales e interpersonales, sí generó sensación de malestar la sensación de frustración en el trabajo diario y la disminución de la productividad y eficiencia laboral.

Las expectativas laborales fueron las que influyeron en mayor medida en esta percepción, ya que el retraso afectó el cumplimiento de los beneficios esperados y dificultó la ejecución eficiente del trabajo. Si bien la digitalización sigue siendo vista como una mejora clave, la demora en su implementación generó una disminución en la confianza respecto a sus efectos inmediatos.

## **Título II: Análisis e interpretación de la entrevista**

A continuación, luego del análisis e interpretación directa de los datos recopilados de la entrevista realizada al director general del área de municipalidades, con el propósito de analizar el impacto de las demoras en la digitalización de las rendiciones de cuentas municipales y su efecto sobre los colaboradores, se presentan los resultados del diálogo con el entrevistado:



### **Percepción de las demoras en la digitalización de las rendiciones de cuentas**

El entrevistado señaló que percibió retrasos moderados en la implementación del sistema, considerando la magnitud de lo que se pretendía digitalizar. En un principio el relevamiento se hizo con una empresa externa, pero debido a circunstancias institucionales, el proceso se interrumpió, afectando tanto su ejecución como el ánimo de quienes estaban involucrados. No obstante, el proyecto continuó su evolución dentro del OCG, donde se completó el relevamiento y comenzó el desarrollo, aunque este también enfrentó nuevas demoras por factores diversos.

### **Impacto de las demoras en los colaboradores**

A pesar de los retrasos, el entrevistado manifestó sentirse tranquilo respecto al futuro del proyecto, pues estaba convencido que seguiría su curso. Por ello, continuó apoyando la iniciativa con una actitud proactiva y colaborativa, contribuyendo a la implementación de la digitalización.

Respecto a las consecuencias en el desempeño laboral, afirmó que, aunque el retraso no afectó directamente su trabajo ni el de su equipo, la ausencia del sistema los dejó más expuestos institucionalmente frente a los municipios. Explicó que, en varias ocasiones, la pérdida de archivos enviados por correo electrónico implicó que tuvieron que ser más flexibles con los cuentadantes y permitir que subieran la información a la nube. Sin embargo, si estos documentos eran eliminados posteriormente, se perdía la posibilidad de supervisarlos, lo que impactaba directamente en el trabajo del área.

La falta de sistema impidió la optimización de procesos, por mencionar un caso, continuar recibiendo las rendiciones de cuentas por correo electrónico implica muchas tareas manuales de verificación de archivos que perjudica la agilidad y precisión del proceso. También dificultó la reducción de la burocracia de los procedimientos internos, ya que actualmente el ingreso de una rendición de cuentas al organismo atraviesa cuatro departamentos distintos antes de llegar a la fiscalía encargada de su estudio.

### **Beneficios esperados de la nueva tecnología**

El encuestado explicó que el control de las rendiciones se realiza en un 70% sobre documentación física, ya que pocas fiscalías utilizan todo el potencial de lo que reciben por correo electrónico, y el personal administrativo casi no interviene en los controles digitales de la documentación. A su vez, todos los documentos emitidos por su área se imprimen y se incluyen en los expedientes físicos.



Sin embargo, en relación con los beneficios esperados, destacó que la nueva tecnología permitirá avanzar en la digitalización de los procesos, incorporando herramientas como la firma digital en los documentos emitidos, la comunicación con los municipios a través del sistema de notificaciones electrónicas y, principalmente incorporando la funcionalidad de una mesa de entradas electrónica dentro del portal institucional.

Esto no solo reducirá los procesos manuales y burocráticos, sino que también garantizará un canal seguro para el ingreso de las rendiciones de cuentas, un mejor acceso a la información, la optimización de los procesos y las comunicaciones, la gestión eficiente de las rendiciones de cuentas y el aumento de la productividad.

En términos de involucramiento del personal, el entrevistado considera que la digitalización fomentará un mayor compromiso de los empleados con los procesos digitales ya que deberán manejar documentos electrónicos. En lo personal, espera que el sistema lo impulse a profundizar su conocimiento sobre “cuestiones digitales”, ya que la herramienta le proporcionará reportes de gestión que le permitirán incrementar su autonomía en la gestión de la información.

### **Percepción de las medidas tomadas por el organismo en respuesta a las demoras**

Sobre las medidas implementadas por el organismo para minimizar el impacto de las demoras, expresó que recibió comunicaciones claras y oportunas sobre las causas de los retrasos, dado que formaba parte del equipo del proyecto. Sin embargo, dicha comunicación no fue masiva ni institucionalizada para todo el personal afectado. Pese a ello, valoró la iniciativa del organismo de convocar desde el inicio del proyecto a los directores del área, lo que generó un fuerte sentido de pertenencia y permitió afrontar los retrasos con tranquilidad y motivación para seguir colaborando.

Además, el organismo llevó a cabo una serie de capacitaciones, entre ellas, una charla masiva de sensibilización sobre el desarrollo de la nueva tecnología, su alcance, objetivos y prioridades. Posteriormente, organizó capacitaciones por fiscalía, en grupos reducidos, con el fin de familiarizar a los empleados con el nuevo sistema, sus funcionalidades y los impactos en los procesos de trabajo.

Como también, hacia el final del proceso para generar consenso con la futura normativa, se solicitó a los directores del área colaborar en su producción, y se invitó a un grupo significativo de fiscales a participar en la corrección del manual de usuario,



asegurando que la documentación requerida en las rendiciones estuviera debidamente estructurada.

Si bien el entrevistado destacó estas iniciativas, también sugirió reforzar los mecanismos de comunicación sobre los cambios de procedimientos y la evolución de los proyectos, incluso cuando ciertos empleados no tengan un interés directo en la información. Asimismo, considera que aún faltan estrategias más efectivas para acelerar el proceso de transición, no solo mediante capacitaciones más específicas, básicas y simples sobre controles digitales para que además de “contar con los ingredientes de la torta, sepan elaborarla y la puedan comer”, sino también a través de medidas institucionales que ayuden a los empleados a manejar la frustración ante los cambios.

### **Involucramiento y motivación en el proyecto**

En cuanto a su compromiso con el proyecto, mencionó que estuvo involucrado y que un mayor grado de participación de su parte no habría alterado los resultados. Sin embargo, reflexionó que contar con un mayor número de personas comprometidas siempre podrían reducir el tiempo. A pesar de ello, reconoce que no pudo aportar más debido a la carga de sus responsabilidades funcionales y a que no ha sido convocado en todas las etapas del proyecto.

El entrevistado expresó que las demoras no lo afectaron de manera significativa puesto que siempre estuvo altamente motivado y mucho más después del tercer trimestre del año pasado donde sus expectativas respecto a la vigencia y utilización de la nueva herramienta ya eran un hecho.

### **Expectativas de los colaboradores**

Sobre sus expectativas personales, mencionó que espera que la digitalización facilite la colaboración con sus pares, dado que todos podrán acceder a la misma información independientemente de las fiscalías que tengan a su cargo, además de poder ejercer con mayor eficiencia las subrogancias. Asimismo, confía en que el sistema contribuirá a fortalecer su autonomía en la gestión de la información.

En cuanto a las expectativas laborales, espera que la tecnología reduzca los procesos manuales, la burocracia de los procedimientos, incremente la productividad laboral y optimice la eficiencia en la ejecución de tareas.



En relación con el equipo de trabajo, confía en que la digitalización clarifique reglas de trabajo y esto promueva relaciones más colaborativas con el equipo y que facilite el trabajo en equipo, favoreciendo la productividad, la eficiencia y la comunicación.

En cuanto a su relación con su jefe inmediato, cree que el nuevo sistema contribuirá a una comunicación más efectiva, disminuyendo errores de interpretación y mejorando el tiempo y la calidad del trabajo, además de impulsar el reconocimiento del esfuerzo de los colaboradores y reforzar un liderazgo más orientado al apoyo y la motivación.

Por otra parte, señala que cómo líder de su equipo solo interviene en los conflictos si es requerido. De lo contrario, cuando percibe un problema, se limita a preguntar: “¿Te puedo ayudar en algo?”, tomando la iniciativa únicamente cuando la situación amerita su intervención. Respecto al proyecto, mencionó de la resistencia al cambio de algunos empleados próximos a jubilarse, donde prefirió mantenerse al margen si no se le solicitaba ayuda directamente, aunque entiende los planteos “no se mete, dónde no lo llaman”.

En resumen, el entrevistado afirmó que las demoras en la implementación de la digitalización no han afectado sus expectativas ni tuvieron un impacto negativo en ellas. Siempre consideró que el tiempo transcurrido estaban dentro de lo razonable y esperable para un proyecto de esa magnitud, por lo que el retraso no le generó efectos adversos. Explicó que siempre tuvo paciencia y confianza en que, con el tiempo, el desarrollo se completaría.

Respecto al clima laboral percibe la existencia de algunos problemas referidos a las relaciones humanas, respecto a la empatía, amabilidad o sensibilidad del personal dentro del organismo, que trabajado como un objetivo institucional y comunicado clara e intencionalmente ayudaría a mejorar el clima laboral.

### **Título III: Interpretación de las encuestas y la entrevista**

El índice de percepción de las demoras indica que la totalidad de los encuestados y el entrevistado percibieron demoras en el proyecto. La mayoría considera que el tiempo de espera fue moderado, que estaba dentro de lo razonable para un proyecto de esa magnitud y que en general no perjudicó el desempeño laboral.

Si se considera que este proyecto se demoró más de tres años, se podría decir que en el área de municipalidades en general prima la tolerancia respecto a los tiempos. Y ante la evidencia de que en su mayoría esta demora no perjudicó el desempeño laboral, se puede



inferir que existe una resiliencia notable ante el hecho de seguir trabajando en forma manual con el estudio de grandes volúmenes de información.

El análisis de impacto de las demoras en los colaboradores en general revela que la mayoría de los consultados (61%), incluido el director del área, siguieron apoyando el proyecto, pero solo el 31% se sintió más motivado a involucrarse, el resto sintió frustración o decepción por los retrasos.

Este hallazgo se refuerza con el análisis del grado de impacto en el involucramiento que muestra una tendencia al aumento de la participación pese a los retrasos, donde se mide un 46% de altamente involucrados y un 38% de involucrados moderadamente en el proyecto.

Si bien esta tendencia no es la más común respecto a los retrasos en los proyectos, en este caso por tratarse de un organismo del estado, donde en general los tiempos son más laxos y considerando la tolerancia y resiliencia en la cultura de esta organización, como también las reflexiones de los entrevistados donde en algún punto parecen no hacerse cargo de las demoras ocurridas por las razones que entienden provocaron su falta de involucramiento temprano y la esperanza de que el organismo tome en cuenta sus necesidades, es posible que las personas hayan reflexionado sobre el proyecto y decidido tener un rol más activo para impulsar su éxito o por contagio del compromiso de otros, ante el hecho de que el proyecto seguía en marcha.

A modo de ilustrar la divergencia de opiniones respecto al impacto de las demoras en el involucramiento en el proyecto, entre los hallazgos tenemos quien piensa: "...la diversidad de opiniones contribuye a demorar más los resultados...", y en contraste quien dice: "...contar con un mayor número de personas comprometidas siempre podrían reducir el tiempo"

Sin embargo, hubo un grupo que mostró un impacto menor pero significativo de las demoras. Una parte decidió respaldar el proyecto sin involucrarse (31%) y la otra no lo apoyó (8%). En ambos casos, la actitud hacia las demoras fue la indiferencia.

No menos importante fue quienes sintieron tranquilidad o alivio de que el proyecto se demore (15%), lo que podría interpretarse como temor o resistencia al cambio. Estas personas encuentran mínimos o ningún beneficio en la nueva tecnología, incluso un encuestado manifestó expresamente su resistencia a cambiar su forma de trabajar.

En general casi todos encontraron beneficios en la digitalización, incluso quienes fueron indiferentes a las demoras del proyecto.



El análisis de impacto de las demoras en la motivación de los colaboradores, indica que el 85% de los encuestados más el entrevistado, no sufrieron impacto en su motivación. El entrevistado menciona que en todo momento estuvo altamente motivado por el proyecto y la tendencia indica que la motivación ha aumentado después de las demoras.

O sea que, aunque las demoras pueden haber representado obstáculos, la llegada de la nueva tecnología parece haber despertado mayor interés y motivación en los usuarios. Es posible que la espera haya incrementado la expectativa o permitido una mejor adaptación ante la realidad de que el proyecto seguía en pie.

Según el relevamiento, las capacitaciones más específicas y frecuentes, concentradas en jornadas más cortas, con sesiones más intensivas, ayudarían a recuperar o incrementar la motivación para adoptar la nueva tecnología

En lo que respecta al relevamiento de las expectativas de los encuestados y el entrevistado, los hallazgos en general indican que antes de los retrasos tenían perspectivas positivas respecto al proyecto de digitalización que se estaba desarrollando.

El impacto de las demoras del proyecto fue significativamente negativo sobre las expectativas laborales de los colaboradores. Esto revela que los retrasos generaron en distintos niveles, frustraciones o una disminución en la productividad y eficiencia laboral, puesto que los mayores deseos eran contar con procedimientos de trabajo menos burocráticos, disminuir los procesos de trabajo manuales, lograr un incremento de la eficiencia laboral y de la productividad, obtener una reducción de la carga de trabajo que permita convivir en un mejor ambiente laboral y reducir el estrés y la frustración cotidiana.

En menor grado se vieron afectadas las expectativas de relación con los jefes, lo que indica que las demoras dificultaron una mejora en la comunicación asociada con la gestión del trabajo y la optimización del tiempo y calidad de las tareas y también, afectaron el liderazgo frente a la intención de obtener un mayor apoyo, motivación y reconocimiento de sus jefes.

Las expectativas personales sufrieron escaso impacto para una mayoría significativa de encuestados y las de relación con los compañeros de trabajo casi no tuvieron impacto por lo que podemos decir que, los retrasos en el proyecto no fueron un factor determinante a nivel individual y en la dinámica de grupo.

El impacto negativo en las expectativas laborales tuvo, a su vez, una repercusión general en el clima organizacional.



Antes de las demoras, el clima se podría valorar como bueno dada la cantidad de expectativas positivas en todos los aspectos y el entusiasmo con la nueva tecnología. Después de los retrasos, la afectación de las expectativas laborales lo llevó a un estado regular, ya que generó sensación de malestar por la frustración de no contar en forma temprana con una herramienta que generaría mayor productividad y eficiencia laboral y el cumplimiento de los beneficios esperados.

En la encuesta se destaca que trabajar como un objetivo institucional sobre la empatía, amabilidad o sensibilidad del personal para mejorar las relaciones humanas, también ayudaría a mejorar el clima laboral.

En general casi todos los encuestados, incluido el entrevistado encuentran importantes beneficios en la tecnología a implementar, este hallazgo marca la tendencia hacia la aceptación de la nueva tecnología y refuerza la idea de la capacidad de resiliencia y tolerancia de los colaboradores ante la espera.

En su mayoría los participantes perciben que el OCG no ha tomado medidas de ningún tipo frente a los retrasos del proyecto.

Las medidas más relevantes que proponen los colaboradores se refieren a capacitaciones continuas sobre el uso del nuevo sistema, el manejo de archivos, los nuevos procedimientos y los controles digitales de las rendiciones.

Asimismo, se sugiere que la institución convoque específicamente a participar de los proyectos, escuchen y hagan devoluciones de las propuestas, comuniquen las novedades de la evolución de los proyectos, de los cambios en los procedimientos y refuercen los mecanismos de comunicación en general.

Del relevamiento de la percepción de la comunicación de las demoras se puede apreciar la necesidad de una comunicación clara y oportuna en la organización, puesto que, si bien todos conviven a diario y trabajan en el mismo edificio, es notable como una misma comunicación se perciben de manera tan dispar. Este se puede ver en los resultados del grado de percepción de las medidas tomadas por el organismo. Asimismo, se debe revisar si los canales de comunicación utilizados por el organismo corresponden a las preferencias del personal.

Por otra parte, se destaca el pedido de supervisar el trabajo del personal, asegurando su cumplimiento y de proporcionar apoyo individual para ayudar a los agentes a manejar la frustración frente a los cambios, facilitando su adopción y bienestar laboral.



En resumen, se evidencia que hubo un moderado impacto de las demoras en la implementación de la digitalización sobre los colaboradores marcado por las características de la cultura organizacional.

Si bien el proyecto tuvo el apoyo de la mayoría de los colaboradores, solo la mitad se involucró en el proceso y el resto sintió frustración o decepción por los retrasos.

Las demoras afectaron negativamente las expectativas laborales e interpersonales, en mayor medida las de relación con sus jefes. Esta situación incidió sobre el clima laboral generando una sensación de malestar y frustración. El no contar en forma temprana con la herramienta digital afectaba la productividad y eficiencia del área y la obtención de los múltiples beneficios esperados de la digitalización del proceso de rendiciones de cuentas.

Asimismo, durante el proceso de transición, se encontraron colaboradores que se resistían al cambio y otros que experimentaron distintos estados emocionales, como decepción, frustración, indiferencia o miedo, debido tanto a las demoras en el proyecto como al cambio en sí.

Por otro lado, se detecta una falta de control y seguimiento en el cumplimiento de tareas por parte de los jefes, lo que genera incomodidad por la falta de colaboración entre los compañeros de trabajo y frustración por la sobrecarga laboral y la responsabilidad adicional que esto conlleva.

En conclusión, considerando los resultados y el análisis e interpretación de las encuestas y entrevista realizadas, resulta fundamental avanzar con una propuesta de estrategias efectivas que minimicen el impacto de las demoras en los colaboradores, fomenten el cambio organizacional y mejoren el clima laboral.

## Capítulo II: Propuesta integral de acciones estratégicas y operativas

A continuación, se propone **implementar una estrategia integral para gestionar el lado humano de los cambios**, con el objetivo de facilitar la adaptación de los comportamientos individuales a las nuevas necesidades de la organización. Esto permitirá aumentar las probabilidades de éxito del proyecto y garantizar el alineamiento de las expectativas de los colaboradores con los objetivos estratégicos del organismo.

Además, esta estrategia abordará soluciones concretas para **mitigar los impactos negativos** identificados en las encuestas y entrevista realizadas sobre el apoyo,



involucramiento, motivación y expectativas de los colaboradores con respecto al proyecto de digitalización, lo que contribuirá a una implementación más efectiva y sostenible.

Además, **se proponen acciones concretas para mejorar la gestión administrativa** en el área de municipalidades, abordando las dificultades identificadas en el relevamiento de la problemática de las demoras del proyecto. Estas dificultades incluyen la implementación efectiva de procedimientos de trabajo en formato digital y la optimización de la coordinación de tareas de los equipos del área, lo que permitirá agilizar los procesos y mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos.

### **Título I: La gestión del cambio como estrategia para ayudar a las personas a su adaptación**

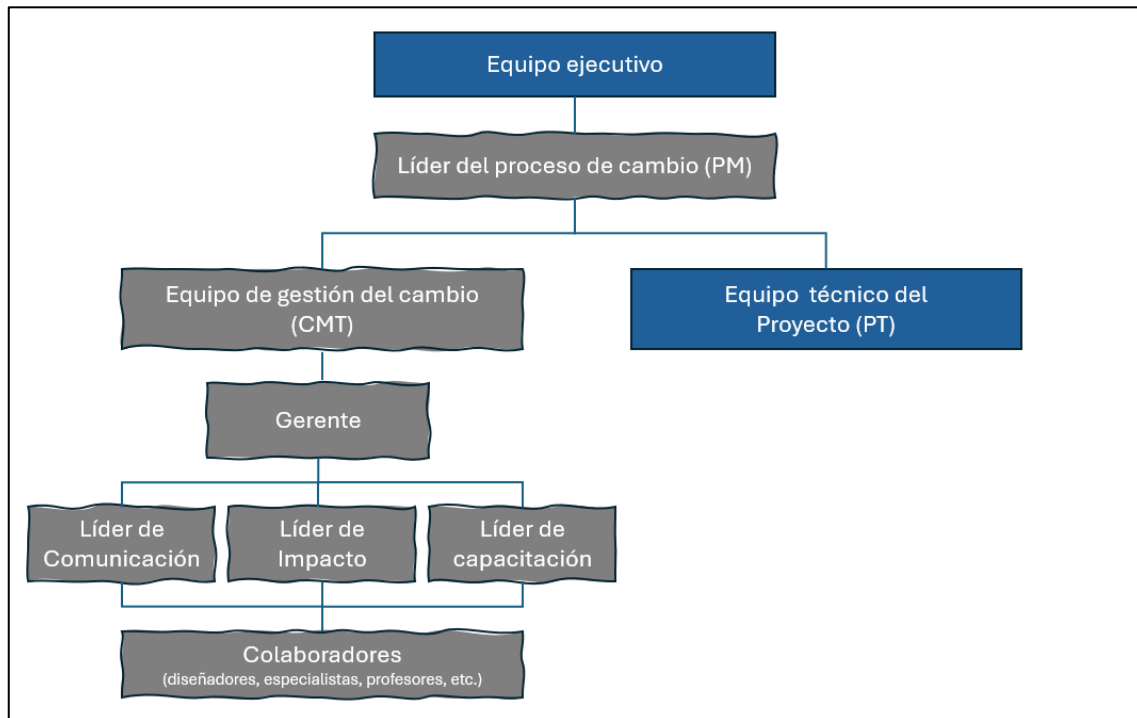
Se propone la gestión del cambio como una estrategia para ayudar a las personas a su adaptación, reduciendo la resistencia, fortaleciendo el involucramiento y la motivación y alineando las expectativas de los colaboradores con las nuevas necesidades de la organización.

La gestión del cambio es una metodología que se puede aplicar tanto en el contexto de la gestión de este proyecto de digitalización como a cualquier tipo de cambios organizacionales sean internos o externos, y sean estructurales, culturales, tecnológicos, en procesos y procedimientos internos o estratégicos.

Para ello se propone incorporar a la estructura de la planta permanente del organismo, el rol del líder de procesos de cambio (PM) con dependencia funcional del equipo ejecutivo de la alta dirección. Su responsabilidad será la de supervisar el diseño y ejecución de la estrategia del cambio, las iniciativas y cada fase del proceso.

El PM tendrá a su cargo un equipo de proyectos (PT) integrado por personal con funciones multidisciplinarias (transversales) y asesores expertos en procesos de cambio que asistan al PM en el diseño y ejecución de todas las actividades técnicas para llevar adelante el cambio. En paralelo contará con un equipo de gerenciamiento del cambio (CMT) responsable de desarrollar e implementar un proceso estructurado de gestión para sostener el esfuerzo de cambio; este equipo es el que tendrá foco en la parte humana del cambio.

*Gráfico N°20: Roles propuestos para los procesos de cambio*



Fuente: Elaboración propia. Fecha: 05/06/2025.

Contar con una estructura organizada y permanente de profesionales le permitirá al OCG disponer de estrategias previsibles para abordar los cambios, mitigando los impactos negativos durante el período de adaptación.

El objetivo del CMT será brindar soporte a las personas y lograr que estas puedan, sepan y quieran operar en el nuevo entorno. Para ello deberán gestionar el desempeño de las personas durante la transición con el objeto de alcanzar el desempeño esperado en el nuevo modelo en el menor tiempo y sostenerlo a lo largo plazo. El desempeño de la gente es mayor cuando hay gestión del cambio que cuando no la hay.

Para gestionar eficazmente el proceso de cambio, es fundamental implementar un conjunto de actividades críticas que impacten tanto a nivel individual como organizacional.

Para ello, se propone incluir en el equipo de gestión del cambio a personas con capacidad de liderazgo, quienes podrán impulsar el desarrollo de las siguientes acciones clave:

### **El análisis de Impacto para mitigar los efectos negativos del proceso de cambio**

El líder del equipo de impacto se encargará de preparar a las personas integrantes del cambio para que operen exitosamente en el nuevo escenario, gestionando los impactos involucrados en el cambio requerido.



Deberán evaluar y anticipar las oportunidades y los riesgos con que el organismo asimilará el cambio mediante un relevamiento apropiado del estado actual y las variables del cambio como su cultura, historia y resistencia.

Para ello se deberá identificar a las partes interesadas del proyecto como, directores ejecutivos, gerentes funcionales, empleados administrativos y clasificarlas en dos grupos: las personas comprometidas que funcionarán como soporte del cambio y las no comprometidas con el proyecto. Se evaluarán sus actitudes más probables como, compromiso intelectual, emocional y habilidades, con el objetivo de poder priorizar las estrategias para lograr el compromiso y la motivación.

Luego, se deberá trabajar junto a los equipos funcionales para repasar los procesos de cambio validados. Después, se deberán analizar e identificar los cambios más relevantes, visualizar las brechas con la situación deseada y prever los impactos que probablemente produzcan, evaluando los riesgos y las oportunidades. El análisis de impacto puede incluir análisis de riesgos del cambio, de impacto en los empleados, en los procesos, en la tecnología e infraestructura o en las tareas, puestos de trabajo y carga laboral. Seguidamente, se deberán seleccionar los cambios de mayor magnitud en cuanto a los impactos previstos.

Finalmente, el líder de impacto deberá compartir las conclusiones del análisis efectuado, volcadas en un informe, con todo el CMT, el PM y el patrocinador con el fin de validarlas, dimensionarlas e incorporarlas a sus agendas de trabajo.

El equipo de gestión del cambio junto a los usuarios clave diseñará y desarrollará el plan de mitigación necesario para mitigar los impactos negativos y aprovechar los positivos identificados de los cambios de mayor relevancia. Las acciones de mitigación se deberán planificar con la mayor efectividad en el uso de los recursos aprovechando las oportunidades sinérgicas y diseñar conceptualmente para la correcta articulación del cambio.

Las acciones necesarias para implementar el cambio y minimizar los impactos negativos se deberán priorizar y poner en marcha antes de la implementación. De esta manera el gerente de cambio se anticipa con tiempo a posibles situaciones futuras permitiendo a su equipo estar preparados para el cambio.

A su vez, el plan deberá contemplar el ámbito de gobierno de las acciones de mitigación priorizadas, los responsables y la oportunidad en las que deben desarrollarse. con referencia a un plan de comunicación, un plan de capacitaciones y la aclaración constante de los problemas, miedos y oportunidades que ofrece el proyecto, por medio de reuniones y



distintos métodos de comunicación tendientes a conducir a los usuarios clave y finales al compromiso y la motivación con el proyecto.

Como también, se deberá realizar el seguimiento permanente de los impactos junto a todo el CMT a lo largo de todas las etapas de desarrollo del proyecto, identificando desvíos y riesgos.

Hoy no existe en el organismo una persona con funciones similares a las del líder de impacto. Los riesgos no se identifican y solo cuando los problemas están a la vista, se actúa con urgencia y muchas veces no es posible solucionarlos. En su caso, si la solución llega, es parcial porque el daño ya está hecho y no hay seguimiento de los comportamientos, compromiso o motivación de los colaboradores.

Se propone que el área de recursos humanos realice el relevamiento interno de los empleados con atributos de liderazgo y una evaluación de sus conocimientos profesionales y experiencias personales, para su posible incorporación como líder de impacto. Si no se contara con personal calificado para desarrollar este rol, se debería iniciar el proceso de selección de personas con idénticas condiciones, que no pertenezcan a la institución. Es indispensable para la gestión efectiva del cambio contar con este perfil.

### **La comunicación como soporte del cambio**

En el caso de estudio, se detectó un resultado heterogéneo respecto a la percepción de la comunicación de las demoras de parte de la institución, ya que para algunos la comunicación fue clara y oportuna, para otros fue deficiente y para otros colaboradores no hubo comunicación. También se encontró que el canal preferido de los encuestados -correo electrónico y reuniones exclusivas - para recibir las comunicaciones institucionales no es el utilizado mayormente por el organismo -intranet-.

En general las personas manifiestan distintos estados emocionales por la ausencia de información que impactan negativamente en su motivación y capacidad de involucrarse en acciones coordinadas e integradas. Cambiar requiere comportamientos concretos como apertura, aceptación y contribución de las personas al proceso de cambio.

El OCG deberá comenzar a cambiar su estrategia y estilo de comunicación, gestionándola de manera racional y consistente para su beneficio, ya que, a través de una comunicación efectiva, sus miembros podrán comprender la identidad de la institución, encontrar los motivos para pertenecer a ella y sentirse identificados e involucrados con sus



objetivos y metas. La comunicación efectiva mejora la eficiencia de la comunicación y genera transparencia y confianza en la organización.

El líder de comunicaciones es quién deberá gestionarlas durante la transición para lograr el compromiso, involucramiento y motivación de los colaboradores en el proyecto y disminuir las resistencias y los comportamientos que no generan valor para el proyecto ni para organismo.

Actualmente el OCG cuenta con un director de comunicaciones institucionales y prensa que depende de la dirección general de planificación y administración estratégica. Esta persona se encuentra cursando una carrera universitaria afín a la materia.

Se propone que por medio del área de recursos humanos se realice una evaluación de sus atributos de liderazgo, condición indispensable para la gestión efectiva del cambio y de calificar se incorpore al equipo como líder de comunicaciones.

Para alcanzar una comunicación efectiva, con información clara, oportuna, pertinente y veraz, que responda a las necesidades de la audiencia, por canales de comunicación efectivos, es fundamental diseñar una estrategia de comunicación que promueva el cambio en las audiencias objetivo, generando compromiso y adhesión a través del conocimiento y comprensión de la nueva propuesta.

La Estrategia debe ser consistente y considerar los siguientes hitos:

- No solo se debe informar a los empleados, también es necesario promocionar comportamientos concretos esperados que beneficien a la organización.
- Se debe proporcionar información que genere el compromiso de los empleados, mediante acciones que les permita conocer lo que tienen que hacer para apoyar el cambio, los beneficios individuales y grupales que obtendrán. Así podrán comprender la importancia de su papel en el proceso y no solo adoptar actitudes de conveniencia o comodidad.
- Se debe utilizar metodologías para conocer el perfil de audiencias clave, identificar sus valores y elaborar mensajes específicos a comunicar. A su vez, se deben seleccionar los canales de mayor penetración, que permitan establecer mecanismos de evaluación de resultados y la obtención de retroalimentación necesaria.

Para ello, se propone el diseño de un plan de comunicaciones que le de soporte al proyecto, facilitando la asimilación del cambio. Este plan debe incluir:



- El propósito de la comunicación. Se debe identificar que queremos lograr con ella, y cómo podemos involucrar a los actores clave en el proceso de cambio y haciéndolos partícipes activos del mismo
- La audiencia objeto de la comunicación, segmentada de acuerdo con sus necesidades de información y acercamiento. Si no se hace esto, la comunicación será ineficiente y contraproducente.
- El contenido de la comunicación. Se debe identificar los mensajes clave, y segmentar su contenido según la audiencia a la que me quiero dirigir. Se debe comunicar siempre el inicio y cierre de cada fase del proyecto, informar los hitos y evolución del proyecto. Asimismo, solicitar expresamente la participación de los colaboradores de forma clara y oportuna.
- Los canales de comunicación. Se debe identificar los canales más usados y efectivos para transmitir los mensajes clave. También se debe considerar adecuar los canales a las preferencias de la audiencia, ya que puede ayudar a su involucramiento positivo. Dentro de los más usados para comunicar los cambios, encontramos las reuniones presenciales, las de sensibilización y las reuniones de seguimiento. Estas últimas que se pueden llevar a cabo en intervalos cortos y definidos (sprints). Asimismo, se debería considerar las comunicaciones por medio del correo electrónico por ser el canal de preferencia de la audiencia del caso de estudio.
- La periodicidad de la comunicación. Se deben definir el cronograma y oportunidad en que se va a comunicar cada mensaje clave, definido previamente en la estrategia. Como también es fundamental establecer un sistema de comunicaciones permanentes y continuas.

Además, se deberá procurar que los canales de comunicación elegidos apoyen el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Comunicación clara: transmitir de manera efectiva las acciones de cambio futuras, sus beneficios y los roles esperados para cada persona durante el proceso.
- Verificación de la comprensión: asegurarse de que el mensaje haya sido comprendido por el destinatario.
- Resolución de problemas: identificar y responder a problemas y preocupaciones de manera oportuna.



- Retroalimentación: utilizar métodos de simulaciones para estimular a que los participantes aprendan a dar y recibir retroalimentación.
- Gestión de emociones: permitir que las personas expresen sus sentimientos y preocupaciones y abordarlas de manera adecuada para evitar cambios negativos en su actitud y compromiso.

### **Las capacitaciones como factor clave de éxito**

En el caso de estudio, se detectó como factor relevante en el impacto de la motivación de los colaboradores, que capacitaciones más específicas y frecuentes, concentradas en jornadas más cortas, con sesiones más intensivas, les ayudaría a recuperar o incrementar su motivación para adoptar la nueva tecnología.

El líder del equipo de capacitación será el responsable de mantener entrenados a todos los colaboradores del proyecto para que tengan los conocimientos y habilidades necesarias que le permitan operar en el nuevo contexto con éxito.

Actualmente el OCG cuenta con un “Centro de Capacitación”, formado por investigadores y colaboradores funcionales. Este centro se encarga de organizar capacitaciones de temas de interés general y ocasionalmente organizan cursos sobre procedimientos internos o desarrollos implementados por el área de informática para conocimiento general, pero no realiza actividades relacionadas con gestión del cambio

Se propone la incorporación al equipo de cambio como líder del equipo de capacitaciones, a la coordinadora del centro de capacitación, quién cuenta con amplios conocimientos en el ámbito educativo, es profesora universitaria, investigadora científica y profesora de tesis, además de editora de varios libros basados en sus investigaciones y posee comprobadas habilidades de liderazgo activo.

Este equipo deberá gestionar las capacitaciones para lograr entre otras cosas, reducir la resistencia al cambio, mejorar la confianza y capacidad para realizar tareas de manera efectiva, fomentar la innovación y la mejora continua, mejorar las expectativas interpersonales fomentando la colaboración y el trabajo en equipo y minimizar los impactos negativos del cambio abordando las preocupaciones y necesidades de los empleados.

Para el logro de esos objetivos se recomienda diseñar una estrategia de capacitación que contemple el alcance y contenido de las capacitaciones e integre las acciones de



capacitación en un plan que permita establecer prioridades e involucre a todo el personal afectado por el cambio. Para ello se propone:

- Segmentar al personal en distintos grupos profesionales o colectivos a los que se destinarán acciones específicas de capacitación
- Contar con la participación de la alta dirección especialmente en las capacitaciones de sensibilización, para que apoye e informe sobre la importancia y necesidad de la capacitación.
- Elaborar programas de capacitación: establecer las materias y su contenido según el tipo de organización, de empleados o de tareas que realizan. Los contenidos deben permitir la colaboración, participación e interrelación del público para llevarlos a la reflexión de lo que significa el cambio.
- Desarrollar la metodología a utilizar: sistema presencial preferentemente ya que se logra un clima más adecuado de confianza y receptividad; definir la metodología según la finalidad de la capacitación, puede ser casos de uso, simulaciones, juego de roles o pedagogía activa; establecer qué tipo de profesionales llevarán a cabo las capacitaciones.
- Medir los resultados de las capacitaciones: mediante una evaluación que puede ser una encuesta o por la observación del cambio de actitud, como menor escepticismo, mayor entusiasmo o esfuerzo para conseguir el cambio. A veces, son cambios paulatinos y pequeños que se perciben en cambios en la organización.
- Realizar el seguimiento de las acciones poscapacitación, que permita valorar exactamente el alcance de la capacitación impartida y completar el proceso de capacitación. Realizar sesiones de capacitación complementaria posteriores a las acciones de capacitación. Analizar los beneficios y carencias persistentes de formación y seguir capacitando.

Es imprescindible que el desarrollo de las metodologías y el seguimiento de las acciones de capacitación se realice por profesionales con conocimientos en psicología del ser humano y sus valores, experiencia en dinámica y conducción de grupos, dominio del mundo empresarial y capacidad para lograr el cambio de actitudes de las personas alineadas con la cultura y objetivos del organismo.

Asimismo, es clave que el líder del equipo administre y cuide que:



- El proceso de capacitaciones se haga siempre de manera escalonada y progresiva, para que las personas lo interioricen y sientan el cambio en sí mismos y no como algo impuesto.
- Las personas asistan a las capacitaciones libremente y por voluntad propia para aprovechar, colaborar y obtener el máximo de ella, nunca deben asistir obligadas.
- Las personas sientan el apoyo de la alta dirección, tengan el consentimiento de su jefe inmediato y conozcan la postura de la dirección respecto al programa y la acción de cambio que se desea emprender.
- La comunicación sea amplia y libre para generar un ambiente de confianza y una actitud receptiva que facilite la asimilación de los conceptos de cambio
- Las sesiones sean presenciales para que se compartan vivencias y experiencias laborales que conduzcan a abrir sus mentes y a una mejor integración del grupo
- Los participantes se interrelacionen y participen de la capacitación para evitar el individualismo y fomentar el trabajo en equipo
- El clima sea propicio para que las personas puedan expresar sus opiniones o hacer preguntas sin temor ni limitaciones, para comenzar a construir una nueva visión sobre la organización
- El trato con los participantes sea personalizado para contribuir con opiniones que se adecúen a su personalidad y así, favorezcan la colaboración y la eliminación de actitudes negativas
- Las personas relacionen el contenido de las actividades propuestas con situaciones del trabajo diario para lograr una mejor comprensión y facilitar la aparición de problemas no resueltos
- El capacitador proporcione argumentos y herramientas para mejorar el desempeño laboral. Asimismo, reflexione sobre el presente de la organización y defina a donde se debe llegar y que se espera de cada una de las personas y de todo el grupo para lograrlo

A su vez, es crítico que el CMT realice acciones de capacitación y comunicación con un enfoque conjunto que contribuya a lograr un proceso educativo integral.

Por último, se propone que el área de Recursos humanos del organismo con la colaboración del PM reclute personal para llevar adelante las tareas administrativas y de logística de todas las actividades del CMT.



Esta propuesta de búsqueda e incorporación de recursos humanos que forman parte de la estructura funcional del organismo para integrar roles clave del equipo de gestión del cambio, implica un ahorro de costos y tiempo logrando la optimización de recursos humanos y financieros para la institución.

El reclutamiento de personal nuevo y el tiempo necesario para la adopción de conocimientos de los procesos y operatoria del organismo se debería dejar como segunda opción y siempre analizar los impactos que este cambio de roles provocaría en las personas y gestionarlos con éxito.

### **Modelo de liderazgo activo para favorecer el cambio**

Para integrar el equipo de gestión del cambio es necesario contar con personas que se enfoquen en la parte humana del cambio, identificar colaboradores que tengan orgullo de pertenencia y jefes que cuenten con un perfil de liderazgo integrado por sus conocimientos profesionales, experiencia personal y habilidades propias.

Los líderes para gestionar e impulsar el cambio deben contar con un modelo de liderazgo activo. Este enfoque implica una participación activa y comprometida en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la motivación de su equipo y responder a una estrategia de influencia en las personas que genere confianza y así lograr la adhesión al cambio. Esta influencia debe ejercerse siempre mediante el diálogo, estableciendo un vínculo con las personas y no dando órdenes como lo haría un jefe.

A su vez, los líderes deben ir marcando la cultura de la organización y mejorando el clima mediante la gestión de las expectativas, el desempeño y la diversidad generacional de los colaboradores.

Los líderes del CMT pueden implementar estrategias que permitan comunicar, orientar, demostrar, entrenar y apoyar de forma sostenida a los participantes del cambio y a su equipo, a los fines de facilitar y acelerar la aceptación del cambio por parte de las personas.

### **Modelos de gestión del cambio organizacional**

Para implementar una metodología de gestión del cambio para proyectos o programas o cualquier proceso de cambio organizacional, se conocen distintos modelos de aplicación que pueden ayudar a lograr la adaptación de las personas al cambio, reduciendo la resistencia, fortaleciendo el involucramiento y la motivación y alineando las expectativas con las nuevas necesidades de la organización.



Existen modelos tradicionales y ágiles para gestión del cambio. Todos tienen sus ventajas y limitaciones, pero en particular ninguno es óptimo para todos los proyectos o procesos de cambio, ya que cada uno de estos tiene sus características y necesidades únicas.

A continuación, se detallan las ventajas y limitaciones de algunos modelos de aplicación:

- **Modelo de Kotter:** es un modelo tradicional de gestión del cambio. Proporciona un enfoque estructurado y lineal de ocho **pasos** para implementar cambios organizacionales. Sus ventajas son: proporciona un enfoque claro, ayuda a crear un sentido de urgencia para motivar a las personas a que apoyen el cambio. Como desventajas puede ser inflexible y no adaptarse bien a cambios rápidos e inesperados. Asimismo, puede no ser suficiente para abordar la complejidad y la incertidumbre que puede surgir durante el proceso de cambio.

Las consecuencias de no abordar la complejidad pueden llevar a la resistencia y falta de adopción del cambio o a problemas imprevistos o al fracaso del cambio y con ello a no alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Modelo ADKAR:** es un modelo más flexible y adaptable que los modelos tradicionales, aunque no es necesariamente un modelo ágil.

Ayuda a gestionar el cambio de manera estructurada enfocándose en crear conciencia sobre la necesidad de cambio, crear deseo de cambiar y apoyar el cambio, proporcionar conocimiento y habilidades para implementar el cambio y reforzar y sostener el cambio. Algunas de sus ventajas son que se enfoca en el cambio individual y en la transición de cada persona, lo que puede ser más efectivo que los enfoques tradicionales; se puede adaptar a diferentes contextos y situaciones y su enfoque estructurado puede ser útil para planificar y ejecutar el cambio. Como desventaja puede resultar difícil de implementar en organizaciones grandes o complejas ya que su enfoque personalizado para cada individuo puede implicar mayores recursos y costos.

- **Modelo Scrum:** es una metodología ágil que puede aplicarse a la gestión del cambio para priorizar y gestionar las tareas de cambio, establecer un equipo de cambio con roles definidos según el modelo, realizar sprints de cambio con objetivos claros y medibles, especialmente para capacitaciones y comunicaciones.



- **Modelo Kanban:** es un modelo ágil que se puede utilizar para visualizar y gestionar el flujo de trabajo de cambio, establecer límites de trabajo en curso para evitar la sobrecarga o mejorar la colaboración y la comunicación entre equipos.
- **Modelo “Lean Change Management”:** es un modelo ágil que se enfoca en eliminar el desperdicio y maximizar el valor en el proceso de cambio, establecer un enfoque en la mejora continua y fomentar la colaboración y la participación de todas las personas que integran el proceso de cambio.

Los modelos ágiles pueden ser efectivos ya que promueven la flexibilidad porque se adaptan a los cambios y necesidades del proyecto, la colaboración y comunicación entre los equipos y las personas involucradas en el proceso de cambio y la mejora continua. Los desafíos de aplicar estos modelos es que pueden requerir un cambio cultural significativo para adoptar un enfoque ágil, una resistencia al cambio por parte de los empleados o personas que participan del proceso de cambio y pueden requerir capacitación y apoyo para los equipos y personas afectadas por el cambio.

El objetivo de este trabajo no es analizar detalladamente las ventajas y desventajas de cada modelo, ni recomendar la utilización de alguno en particular para el caso de estudio. Sin embargo, se sugiere que el equipo de gestión del cambio, una vez implementado en el OCG, considere los modelos mencionados anteriormente, y los combine de manera adecuada según el tipo y complejidad del cambio a implementar, con el fin de facilitar su adopción y asegurar un proceso de cambio efectivo.

## **Título II: Propuesta de acciones operativas para abordar la reducción de los impactos negativos del proyecto en los colaboradores**

La gestión del cambio ofrece soluciones para mitigar los impactos negativos identificados en las encuestas, como mejorar el compromiso de los colaboradores, ayudar a reducir la resistencia, fortalecer la motivación e impulsar y alinear las expectativas, con el objetivo de contribuir a una implementación más efectiva y sostenible del proyecto de digitalización.

A continuación, se proponen las siguientes acciones clave:



### **Acciones de Liderazgo activo y apoyo emocional**

- Brindar espacios de apoyo emocional a los empleados que están experimentando estrés o ansiedad debido al cambio y ayudarlos a gestionar la incertidumbre
- Premiar el esfuerzo de los que mantienen su compromiso pese a los retrasos y contribuyen al éxito del proyecto
- Reconocer y compensar el esfuerzo de los empleados que se adaptan al nuevo sistema.
- Destacar los avances y logros parciales, por más pequeños que sean, para mantener la motivación y reforzar la confianza en el proyecto
- Evitar generar expectativas irreales en los colaboradores sobre los tiempos o beneficios de la implementación y alinearlas con la realidad del proyecto.
- Mostrar empatía y generar confianza.
- Mostrar compromiso para resolver obstáculos y mantener el rumbo del proyecto.
- Involucrar al equipo en estrategias de gestión del cambio para reducir resistencia y fortalecer su compromiso
- Permitir la participación en las decisiones clave del proyecto para fomentar el sentido de pertenencia y generar confianza
- Crear grupos de trabajo o embajadores del cambio para que sean referentes dentro del equipo
- Fomentar un ambiente de apoyo entre equipos para fortalecer el compromiso colectivo
- Aplicar estrategias de coaching para reforzar la capacidad de la organización de anticipar, prepararse, responder y adaptarse a situaciones adversas, cambios y desafíos internos o externos. Esto es fundamental para el éxito a largo plazo.
- Reajustar los objetivos o plazos de un proyecto, para evitar la incertidumbre
- Proporcionar oportunidades para que los empleados desarrollen nuevas habilidades y conocimientos;
- Ajustar estrategias de capacitación y comunicación para alinearlas con las necesidades actuales.

### **Acciones de comunicación efectiva**

- Crear un plan de comunicaciones honestas y transparentes para reducir la incertidumbre y fomentar una perspectiva realista. El plan debe considerar comunicaciones claras, frecuentes y oportunas.



- Adaptar los mensajes según los distintos públicos dentro de la organización
- Generar espacios de diálogo donde los colaboradores puedan aportar ideas, expresar sus inquietudes y expectativas y recibir respuestas transparentes, claras y oportunas, a inquietudes razonables
- Compartir actualizaciones periódicas sobre los avances y ajustes del proyecto, mediante una comunicación clara, transparente y constante.
- Informar de manera clara y oportuna las razones de las demoras o de cualquier factor que impacte en el proyecto
- Explicar cómo la digitalización beneficiará su trabajo a largo plazo y qué habilidades desarrollarán. Presentar beneficios concretos que los colaboradores puedan percibir en su trabajo diario
- Explicar claramente por qué el cambio es necesario, cuáles son sus beneficios a largo plazo y cómo impacta a la organización y a los colaboradores.
- Utilizar múltiples canales de comunicación para que la información fluya de manera efectiva, para asegurar que el mensaje llegue a todos, para reforzar mensajes clave. Canales como el correo institucional, reuniones, plataformas digitales, materiales interactivos, entrenamientos, documentos
- Alinear los canales de comunicación de la organización con las preferencias de sus empleados, para asegurar las probabilidades de que la lean y actúen en consecuencia. Además, reducir la sobrecarga de información no deseada y se sentirse más valorados y respetados cuando se les comunica a través de canales que prefieren.

**Acciones de capacitación, desarrollo de habilidades y acompañamiento para adaptarse al cambio logrando sensación de pertenencia**

- Implementar un programa de formación para asegurar que los colaboradores se sientan preparados para el cambio.
- Ofrecer talleres sobre adaptación al cambio y nuevas tecnologías para reducir las inseguridades y para reforzar la sensación de crecimiento profesional.
- Incluir sesiones de acompañamiento para fortalecer el involucramiento.
- Proporcionar capacitaciones de formación sobre la digitalización y cómo impactará en las tareas diarias, para que mejoren la confianza en el proceso de digitalización y refuercen la sensación de crecimiento profesional. Usar casos de éxito de digitalización.



- Ofrecer acompañamiento personalizado para quienes tengan más dificultades con el proceso.
- Garantizar que los colaboradores tengan acceso a materiales de referencia y soporte continuo.

### **Título III: Propuesta de acciones para mejorar la gestión administrativa**

A continuación, se proponen las siguientes acciones clave para abordar las dificultades identificadas en los resultados de las encuestas sobre el impacto de las demoras del proyecto de digitalización en los colaboradores, para mejorar la gestión administrativa:

#### **Respecto a la dificultad para optimizar la coordinación de tareas de los equipos del área de municipalidades**

Se propone la implementación del uso de una herramienta ágil para mejorar la gestión de tareas basada en una metodología Kanban, que permita mejorar la gestión de tareas dentro de las fiscalías y de éstas con sus directores generales.

Esta herramienta permitirá la agilización y coordinación de tareas, la reducción de procesos burocráticos, así como un control eficaz y seguimiento del cumplimiento de tareas por parte de los jefes evitando el estrés de la sobrecarga laboral y equilibrando la colaboración entre compañeros.

#### **Respecto a la problemática para implementar procedimientos de trabajo en formato digital que permitan el control de las rendiciones de cuentas municipales**

Se propone desarrollar una tecnología de automatización de procesos robóticos (RPA)<sup>3</sup> que, a partir de los datos obtenidos del sistema de rendiciones de cuentas digitales, realice un proceso de control cuantitativo y estandarizado de los documentos recibidos.

Estas tareas de control actualmente se realizan con planillas de cálculo prácticamente en forma manual, porque los colaboradores no cuentan con los conocimientos adecuados para implementar controles mediante fórmulas o tablas dinámicas que le permitan agilizar su trabajo. Como son procesos estandarizados que se repiten cada trimestre con cada uno de los municipios un RPA traería luz a este problema endógeno y complejo.

---

<sup>3</sup> La RPA permite la automatización de tareas y procesos repetitivos, rutinarios y basados en reglas, utilizando software “robots” que puedan interactuar con sistemas y aplicaciones de manera similar a como lo haría un ser humano.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Los beneficios de la RPA incluyen la reducción de procesos manuales, la disminución de errores y tiempo de procesamiento, la transparencia del control jurisdiccional, la optimización de procesos de control digital, la liberación de recursos humanos para tareas más estratégicas, como el control cualitativo de las rendiciones verificando el correcto uso de los fondos públicos y de mayor valor y el aumento de la productividad y eficiencia laboral.



## Conclusiones

Este estudio analizó el impacto de las demoras en la implementación de un proyecto de digitalización de procesos en los colaboradores del área de control de rendiciones de cuentas municipales de un organismo de control gubernamental.

El análisis se centró en la importancia de implementar una nueva tecnología para transformar un proceso crítico, y en la relevancia de considerar el factor humano en este proceso de cambio para evitar el fracaso del proyecto.

Para lograr este objetivo se realizaron encuestas y entrevistas a los interesados clave, lo que permitió conocer su percepción del problema, sus sentimientos y actitudes ante las demoras, y su grado de involucramiento, motivación y expectativas con el nuevo sistema. Esto proporcionó una comprensión del clima laboral durante el proceso de transición y permitió identificar áreas de mejora.

Los resultados revelaron que las demoras tuvieron un impacto moderado en los colaboradores, aunque se observó una tendencia al aumento del involucramiento y la motivación en el proyecto. Este hecho, podría encontrar su fundamento en que se trata de un organismo estatal donde los tiempos son más laxos y parte de la cultura organizacional está marcada por la tolerancia y resiliencia a trabajar con procedimientos manuales, burocráticos y con grandes volúmenes de documentación. La espera podría haber generado expectativas positivas o permitido una mejor adaptación al proyecto.

Sin embargo, se identificaron grupos con reacciones diversas: algunos fueron indiferentes a las demoras o sintieron alivio por el retraso del proyecto, mientras que otros decidieron no involucrarse o no apoyar el proyecto. Además, algunos colaboradores no vieron beneficios en la nueva tecnología y otros se mostraron resistentes al cambio.

Las demoras afectaron significativamente las expectativas laborales de los empleados, quienes esperaban beneficios como contar con procedimientos de trabajo menos burocráticos, reducción de tareas manuales, aumento de eficiencia laboral y la productividad. También esperaban mejoras en la seguridad y acceso a la información y las comunicaciones, y obtener una reducción de la carga de trabajo que les permitiera convivir en un mejor ambiente laboral, y reducir el estrés y la frustración cotidiana.

En menor medida las demoras afectaron las expectativas sobre la relación con sus jefes inmediatos, reduciendo la confianza en la comunicación efectiva y el apoyo,



motivación y reconocimiento, lo que podría impactar en la optimización del tiempo y la calidad del trabajo y la autonomía laboral.

El impacto negativo que provocaron las demoras en la implementación del proyecto de digitalización en las expectativas de los colaboradores afectó el clima laboral y provocó una sensación de malestar debido a la frustración de no poder aprovechar en forma temprana los beneficios esperados de la herramienta.

Además, se observó que los impactos negativos no se limitaron a las demoras, sino que también se debieron al cambio de paradigma que implicó el proceso de transición en sí mismo, lo que afectó significativamente a las personas del área de municipalidades y tuvo un impacto en el clima organizacional.

Los colaboradores destacaron la importancia de capacitaciones más específicas y frecuentes, con jornadas más cortas y sesiones intensivas, para recuperar o incrementar la motivación y profundizar sus conocimientos sobre el uso del nuevo sistema, el manejo de archivos y los nuevos procedimientos.

También expresaron la necesidad de recibir comunicaciones regulares sobre la evolución de los proyectos, oportunidades para involucrarse, posibilidad de realizar propuestas y obtener devoluciones y sobre los cambios de procedimientos.

Además, solicitaron medidas institucionales para manejar la frustración ante los cambios y mejorar la empatía y sensibilidad del personal, con el fin de mejorar el clima laboral y las relaciones humanas.

Por otro lado, se identificó una falta de control y seguimiento del cumplimiento de tareas por parte de los jefes, lo que generaba incomodidad y frustración entre los compañeros de trabajo debido a la sobrecarga laboral y la responsabilidad adicional.

Por ello, en el presente trabajo se propuso implementar la gestión del cambio como estrategia integral para abordar la adaptación de las personas durante el proceso de transición, con la finalidad de reducir la resistencia, fortaleciendo el involucramiento y la motivación y alinear las expectativas con las nuevas necesidades de la organización. Esto permitiría minimizar los impactos negativos producidos del cambio tecnológico y de procesos y sentar las bases para una gestión efectiva de futuros cambios en el organismo.

Para lograrlo, se recomendó establecer una estructura organizada y permanente de profesionales con distintos roles, liderada por un responsable de procesos de cambio que



dependa directamente del equipo ejecutivo de la organización. Este líder contará con la responsabilidad de guiar al equipo técnico del proyecto y al equipo de gestión del cambio.

Para llevar adelante una gestión efectiva desde el punto de vista del factor humano se propuso conformar el equipo de gestión del cambio con personas que tengan orgullo de pertenencia, habilidades de liderazgo activo, además de conocimientos profesionales y experiencia en gestión de personas. Estos líderes deberían ser capaces de generar confianza a través del diálogo y la influencia y de implementar estrategias para comunicar, orientar, demostrar, capacitar y apoyar de forma sostenida a los participantes del cambio, con el fin de lograr la adhesión al cambio. Como también, deberían ir marcando la cultura de la organización mediante la gestión de las expectativas, del desempeño y de la diversidad generacional de los colaboradores.

Además, se sugirió al equipo aplicar y combinar modelos de gestión del cambio adecuados para cada tipo y complejidad de cambio a implementar, como el modelo de aplicación tradicionales y ágiles, como el modelo de Kotter, ADKAR, Scrum, Kanban y Lean Change Management, para facilitar la adopción y asegurar un proceso de cambio efectivo.

A su vez, se propusieron acciones específicas para apoyar a los colaboradores durante el proceso de transición, incluyendo liderazgo activo y apoyo emocional, comunicación efectiva y capacitación, desarrollo de habilidades y acompañamiento para adaptarse al cambio logrando sensación de pertenencia. Estas acciones tienen como objetivo minimizar los impactos negativos identificados en las encuestas y entrevistas, reducir la resistencia, favorecer el apoyo y la participación, fortalecer la motivación y la alineación de expectativas de los colaboradores durante el proceso de transición. El equipo de gestión de cambio debe impulsar estas acciones para contribuir a una implementación más efectiva y sostenible del proyecto de digitalización.

Finalmente, a nivel tecnológico se propusieron acciones para mejorar la gestión administrativa. Se sugirió desarrollar un sistema de automatización de procesos robóticos (RPA) para realizar controles digitales de las cuentas municipales de manera automática y estandarizada, lo que permitiría aumentar la productividad y eficiencia laboral, disminuir errores y tiempo de procesamiento, y disminuir el estrés y la frustración laboral ante la reducción del esfuerzo humano en tareas repetitivas.



Asimismo, se propuso implementar una herramienta ágil con metodología Kanban para gestionar las tareas diarias, con la finalidad de mejorar la coordinación de tareas entre los colaboradores y jefes del área, reducir la cantidad de errores en la ejecución de tareas no coordinadas por los jefes y permitir el control y seguimiento del cumplimiento de tareas por parte de los jefes, generando mayor equidad laboral en la distribución del trabajo y reducción del estrés.

En resumen, este estudio destaca la importancia de la gestión del cambio organizacional en la implementación de proyectos de digitalización para ayudar a las personas a adaptarse durante el proceso de transición a las nuevas necesidades de la organización, aumentando las probabilidades de éxito del proyecto e impulsando una cultura organizacional en línea con los objetivos estratégico del OCG

Asimismo, propone recomendaciones para minimizar los impactos negativos, fomentar la participación y motivación de los colaboradores con el fin de optimizar la eficacia y eficiencia de los resultados y la calidad del trabajo y lograr la satisfacción de las expectativas de las personas para generar un clima de bienestar y favorecer el cambio organizacional. También propone impulsar una mejora tecnológica en la gestión administrativa y en los procesos de control jurisdiccional del organismo.



### Referencias Bibliográficas

- Aguirre, F., & Roseth, B. (06 de Abril de 2023). *¿Cuáles son los 5 ejes para lograr la transformación digital del gobierno?* BID: <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/5-ejes-para-la-transformacion-digital-del-gobierno/>
- Barroso Rodríguez, G., & Delgado Fernández, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Facultad de Ingeniería Industrial. CUJAE, XXVIII(1)*, 47.  
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786814>
- BusinessBalls: Liderazgo, Cumplimiento y Capacitación en Habilidades Sociales. (s.f.). *Etapas del cambio personal - John Fisher*. <https://www.businessballs.com/change-management/personal-change-stages-john-fisher/#john-fishers-process-of-transition-diagrams>
- Fisher, J. (2000). *www.businessballs.com*.  
<https://www.businessballs.com/freepdfmaterials/proceso-de-transicion-fisher-spanish.pdf>
- García, E. (23 de Noviembre de 2014). *Comunicar el cambio, requerimiento indiscutible de la transformación organizacional*. Buenas Tareas:  
<https://www.buenastareas.com/ensayos/Comunicar-El-Cambio/64155490.html>
- Giménez, Lea. (30 de Julio de 2021). *La buena digitalización no sucede sola: requiere buenas decisiones humanas*. BID: <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/la-buena-digitalizacion-no-sucede-sola-requiere-buenas-decisiones-humanas/>
- Giopp, A. M. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público, un enfoque analítico*. Santo Domingo: Búho - República dominicana. Recuperado el 03 de Mayo de 2025, de:  
[https://books.google.com.ar/books?id=7wiHn\\_kmWvkC&pg=PA304&dq=La+actividad+de+la+administraci%C3%B3n+publica+se+encuentra+sujeta+a+constante+presion+por+mejorar+la+forma+de+obtener+procesar+y+distribuir+informaci%C3%B3n+dado+el+creciente+volumen+y+exig](https://books.google.com.ar/books?id=7wiHn_kmWvkC&pg=PA304&dq=La+actividad+de+la+administraci%C3%B3n+publica+se+encuentra+sujeta+a+constante+presion+por+mejorar+la+forma+de+obtener+procesar+y+distribuir+informaci%C3%B3n+dado+el+creciente+volumen+y+exig)
- González, M. d., & Tarragó Montalvo, C. (2008). *Capacitación para el cambio*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2780171>:  
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v17n4/aci02408.pdf>
- Heinz, M. J. (2007). *La capacitación como recurso dinamizador del cambio organizacional*. Buenos Aires - Argentina: EPSO - Escuela de Psicología Social de las Organizaciones. Obtenido de:  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0206\\_HeinzMJ.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0206_HeinzMJ.pdf)
- Kotter, J. P. (1995). Liderando el Cambio: Por Qué los Esfuerzos de Transformación Fracasan. *Harvard Business Review*, 9.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (Julio de 2008). La elección de estrategias para el cambio. *Harvard Business Review, Reimpresión R0807M-E*, 9.
- Pando, D., & Fernández Arroyo, N. (2013). *El gobierno electrónico a nivel local, Experiencias, tendencias y reflexiones*. Buenos Aires: CIPPEC y Universidad de San Andrés.
- Pibia, S. (4 de Junio de 2020). *El proceso de cambio: las cuatro habitaciones*.  
<https://silviapibia.es/el-proceso-de-cambio-las-cuatro-habitaciones/>
- Prosci Inc. (Abril de 2025). Retrieved Abril de 2025, from <https://www.prosci.com/es:https://www.prosci.com/es/change-management>



- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOOK) (6.º ed.)*. Project Management Institute.  
<https://doi.org/978-1-62825-194-4>
- Riascos-Eraza, S. C., & Arias-Cardona, V. H. (2016). *Análisis del impacto organizacional en el proceso de implementación de los Sistemas de Información ERP - Caso de Estudio*. En: *entramado*. Enero - Junio, 2016. vol. 12, núm. 1, pág. 284-302:  
<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23127>
- Smith, S. M. (Octubre de 1997). *El modelo de cambio de Satir*.  
<https://stevenmsmith.com/ar-satir-change-model/>
- Talero, M. F. (08 de Octubre de 2013). *La comunicación organizacional*.  
<https://gbsrecursoshumanos.com>: <https://gbsrecursoshumanos.com/la-comunicacion-organizacional/>
- Taylor, S. (14 de 09 de 2024). *Modelo ADKAR para integrar Gestión del Cambio y Gestión de Proyectos*. Prosci Inc.: <https://www.prosci.com/es/blog/adkar-integracion-del-cambio-y-de-proyectos>
- Waissbluth, M. (Diciembre de 2008). *Gestión del cambio en el sector público*. Mario Waissbluth: <https://www.mariowaissbluth.com/publicaciones/>



## **Anexos I: Guía de preguntas de la entrevista**

**TEMA: Impacto de las demoras en la digitalización de las rendiciones de cuentas municipales sobre los colaboradores del área de municipalidades**

**ENCUESTADO:** Director general del área de municipalidades

**GUIA DE PREGUNTAS:**

1. ¿Percibiste demoras en la implementación de la digitalización de las presentaciones de las rendiciones? Si tuvieras que valorar el grado de percepción ¿Cómo las considerarías?
2. ¿Cómo te hizo sentir esa espera?
3. Cuando supiste que el organismo seguiría con el proyecto a pesar de las demoras ¿Cuál fue tu actitud?
4. Consideras que perjudicó tu trabajo o el de tu personal no contar más rápidamente con la nueva tecnología? ¿Porqué?
5. ¿Qué beneficios crees que ofrecerá la nueva tecnología cuando se implemente, tanto a tu trabajo personal como al del personal a tu cargo?
6. ¿Conoces alguna medida que haya tomado el organismo para minimizar el impacto de las demoras en el personal del área a su cargo y en usted?
7. Según tu criterio ¿Qué medidas consideras que tendría que tomar el organismo frente a estos casos de retrasos en los proyectos?
8. ¿Consideras que estuviste involucrado en el proyecto y que un mayor grado de involucramiento de tu parte hubiera ayudado a disminuir los retrasos ocurridos?
9. ¿Crees que las demoras afectaron tu involucramiento con el proyecto? ¿Qué otros factores estimas que te pudieron haber afectado?
10. ¿Cuál era tu grado de motivación con el proyecto? ¿Cree que las demoras afectaron tu grado de motivación con el proyecto? ¿Qué otros factores estimas que pudieron haber afectado tu motivación?
11. Respecto a tus expectativas. ¿Qué esperas que te aporte personalmente contar con esta nueva tecnología?
12. ¿Qué esperas que le aporte a tu trabajo diario la nueva tecnología?
13. ¿Qué esperas que le aporte a la relación con tu equipo de trabajo la nueva tecnología?
14. ¿Qué esperas que le aporte a la relación con tu jefe inmediato la nueva tecnología?
15. ¿Estimas que las demoras en la implementación de la digitalización afectaron alguna de tus expectativas o impactó en el clima laboral?



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



**Anexo II: Enlace de acceso a las preguntas de la encuesta**

<https://forms.gle/montG12WuYnG9Evm6>

**Anexo III: Matriz de datos de la encuesta**



**Matriz de Datos: Impacto de las demoras en la digitalización de las rendiciones de cuentas sobre los colaboradores**  
**Unidad de análisis: Los colaboradores del área de municipalidades del OCG**

Variable	Dimensión	Indicadores	Nº	Preguntas de la Encuesta
<b>DIGITALIZACION DEL AREA DE MUNICIPALIDADES</b>	<b>Percepción de las demoras</b>	<b>Grado de percepción de las demoras</b>	1	¿En qué medida consideras que ha sufrido demoras la implementación de la digitalización de las rendiciones municipales? 1. No hubo demoras 2. Han sido mínimas 3. Han sido moderadas 4. Han sido significativas 5. Han sido muy significativas
			2	¿Consideras que perjudicó tu trabajo no contar antes con la digitalización de las rendiciones municipales? 1. Si 2. No 3. Ns/Nc
	<b>Impacto de las demoras en los colaboradores</b>	<b>Nivel de impacto de las demoras en los colaboradores</b>	3	Si consideras que hubo demoras ¿Cómo te has sentido respecto a los retrasos en la implementación del proyecto? 1. Más motivado a involucrarme en el proyecto para colaborar con su prosecución 2. Más tranquilo ante la posibilidad que ese cambio tecnológico no llegara nunca. 3. Indiferente, decidí esperar los resultados 4. Ansioso por no conocer las causas de esas demoras ni el futuro del proyecto 5. Frustrado por los problemas que me causaban las demoras en mi trabajo diario por no contar con la nueva tecnología 6. Decepcionado porque creí que el proyecto no continuaría 7. Dubitativo sobre la continuidad del proyecto 8. Otras



			<p>4 Si consideras que hubo demoras ¿Cómo fue tu <b>actitud</b> respecto a la decisión del organismo de continuar con del proyecto a pesar de los retrasos?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continué apoyando y colaborando con el proyecto</li> <li>2. Decidí no involucrarme más y sabotear el proyecto</li> <li>3. Seguí apoyando su continuidad, pero sin involucrarme personalmente, que continúen otras personas</li> <li>4. Continué sin apoyar el proyecto, pero aceptando que continúen otras personas</li> <li>5. Otras</li> </ol>
			<p>5 ¿Qué beneficios crees que te ofrecerá la nueva tecnología cuando se implemente?</p> <p>Respuesta abierta. No medible. Se utiliza a modo de relevamiento.</p>
	<p><b>Percepción de las medidas tomadas por el organismo en respuesta a las demoras</b></p>	<p><b>Grado de percepción de medidas tomadas por el OCG en respuesta a las demoras</b></p>	<p>6 ¿Consideras que el organismo ha tomado medidas para minimizar el impacto de las demoras en el personal del área de municipalidades?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ninguna</li> <li>2. Algunas</li> <li>3. Suficientes</li> <li>4. Ns/Nc</li> </ol>
			<p>7 ¿Qué medidas consideras que tendría que tomar el organismo para minimizar el impacto de las demoras en el personal del área de municipalidades?</p> <p>Respuesta abierta. No medible. Se utiliza a modo de relevamiento.</p>



			<p>8 ¿Consideras que las demoras fueron comunicadas por la organización de forma clara y oportuna?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fueron comunicadas oportuna y claramente</li> <li>2. Fueron comunicadas, pero no oportunamente</li> <li>3. Fueron comunicadas, pero no claramente</li> <li>4. Fueron comunicadas, pero no oportuna ni claramente</li> <li>5. No fueron comunicadas</li> <li>6. Ns/Nc</li> </ol>
			<p>9 ¿Qué medio consideras de tu preferencia para recibir las comunicaciones internas?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Correo electrónico institucional</li> <li>2. WhatsApp institucional</li> <li>3. TriDi noticias</li> <li>4. Reuniones exclusivas de comunicación</li> <li>5. Otros</li> </ol>
<b>CLIMA EN EL AREA DE MUNICIPALIDADES</b>	<b>Involucramiento de los colaboradores</b>	<b>Grado de involucramiento de los colaboradores en el proyecto</b>	<p>10 ¿Cómo consideras tu grado de <b>involucramiento</b> (participación e interés) en el proyecto <b>antes y después</b> de las demoras?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No estoy involucrado con el proyecto</li> <li>2. Mi grado de involucramiento es bajo</li> <li>3. Mi grado de involucramiento es moderado</li> <li>4. Mi grado de involucramiento es significativo</li> <li>5. Mi grado de involucramiento es alto</li> </ol>
			<p>11 ¿Crees que un mayor <b>involucramiento</b> de tu parte hubiera ayudado a disminuir el retraso de implementación del proyecto? ¿Por qué?</p> <p>Respuesta abierta. No medible. Se utiliza a modo de relevamiento.</p>
			<p>12 Describe que otros factores, distintos a las demoras, piensas que han afectado tu involucramiento con el proyecto.</p> <p>Respuesta abierta. No medible. Se utiliza a modo de relevamiento.</p>



			13	¿Qué acciones de parte del organismo consideras que podrían mejorar tu <b>involucramiento y compromiso</b> con el proyecto pese a los retrasos? Respuesta abierta. No medible. Se utiliza a modo de relevamiento.
	<b>Motivación de los colaboradores</b>	<b>Grado de motivación de los colaboradores con el proyecto</b>	14	¿Sientes que las demoras han afectado tu <b>motivación</b> (factores que impulsan a trabajar hacia un objetivo) para involucrarte en el proyecto? 1. Si 2. No 3. Ns/Nc
			15	¿Cómo describirías tu <b>motivación</b> respecto al uso de la nueva tecnología <b>antes y después</b> de las demoras en su implementación? 1. Muy alta 2. Alta 3. Moderada 4. Baja 5. Nula
			16	¿Crees que recibir capacitaciones más frecuentes o más específicas sobre el uso de la nueva tecnología ayudaría a recuperar o incrementar tu <b>motivación</b> ? 1. Si 2. No 3. Ns/Nc
			17	¿Qué tipo de capacitaciones te gustaría recibir respecto al uso de la nueva tecnología, distintas a las dictadas hasta el momento, que permitan recuperar o incrementar tu <b>motivación</b> ? Respuesta abierta. No medible. Se utiliza a modo de relevamiento.



	<b>Satisfacción de expectativas ante las demoras</b>	<b>Expectativas personales de los colaboradores</b>	18	Antes de los retrasos, ¿Qué esperabas que le aportara a tu vida el proyecto tecnológico que se estaba desarrollando? 1. Adquirir nuevas habilidades o conocimientos 2. Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo 3. Mejorar la colaboración entre compañeros 4. Aumentar la confianza y autoestima 5. Tener mayor autonomía para trabajar 6. Otra
		<b>Expectativas laborales de los colaboradores</b>	19	Antes de los retrasos, ¿Qué esperabas que le aportara a tu trabajo diario el proyecto de digitalización que se estaba desarrollando? 1. Disminución de procesos manuales 2. Disminución de la carga de trabajo 3. Mejora del ambiente de trabajo debido a la reducción de la carga laboral 4. Procedimientos de trabajo menos burocráticos 5. Disminución del estrés o frustración en tu trabajo diario 6. Incremento de la productividad laboral 7. Incremento de la eficiencia laboral 8. Otra
		<b>Percepción del impacto de las demoras en la productividad</b>	20	¿Crees que las demoras en la implementación de la digitalización afectan negativamente tu <b>productividad</b> diaria (lograr hacer el trabajo utilizando la menor cantidad de recursos -tiempo, energía, esfuerzo-)? 1. Si 2. No 3. Ns/Nc



		<b>Percepción del impacto de las demoras en la eficiencia laboral</b>	21	¿Crees que las demoras en la implementación de la digitalización afectan negativamente la <b>eficiencia</b> de tu trabajo (lograr hacer tu trabajo en el menor tiempo, con el menor esfuerzo, mejorando la calidad, la productividad y los resultados)? 1. Si 2. No 3. Ns/Nc
		<b>Expectativas de los colaboradores en relación con los compañeros</b>	22	Antes de los retrasos, ¿Qué esperabas que le aportara a las relaciones con tus compañeros el proyecto de digitalización que se estaba desarrollando? 1. Una mejor relación con tus compañeros de trabajo, por contar con reglas más claras para trabajar 2. Un ambiente con mayor respeto y colaboración en tu área de trabajo 3. Una mayor equidad en el trato entre compañeros de trabajo 4. La posibilidad de trabajar en equipo, para lograr productividad, eficiencia y mejor comunicación fomentando relaciones más sanas. 5. Otra
		<b>Expectativas de los colaboradores en relación con sus jefes inmediatos</b>	23	Antes de los retrasos, ¿Qué esperabas que le aportara a las relaciones con tu jefe inmediato el proyecto de digitalización que se estaba desarrollando? 1. Obtener un mayor apoyo y orientación para realizar nuestro trabajo 2. Obtener mayor motivación e inspiración de su parte para el uso de la nueva tecnología y los nuevos procesos a implementarse. 3. Obtener mayor reconocimiento emocional y económico, por mi esfuerzo y trabajo. 4. Lograr una comunicación efectiva para disminuir los errores de interpretación que afectan directamente el tiempo y la calidad del trabajo. 5. Otra



		<b>Grado de impacto de las demoras en la satisfacción de expectativas de los colaboradores</b>	24	¿Cómo consideras que las demoras en la implementación del proyecto han afectado tu nivel de expectativas personales, laborales, con tus compañeros y con tu jefe directo? 1. Mucho 2. Poco 3. Nada
		<b>Características del impacto de las demoras en la satisfacción de las expectativas de los colaboradores</b>	25	Indica si las demoras en la implementación del proyecto de digitalización han afectado positivamente, negativamente o no han afectado tus expectativas. 1. Positivamente 2. Negativamente 3. No me afectaron