



Guía introductoria a la Gestión del Cambio organizacional y territorial

Vol. 2

- Caja de herramientas
- Ideas para el inicio, evaluación y cierre
- Bibliografía
- Sobre los actores





Guía introductoria a la Gestión del Cambio organizacional y territorial

Wolfgang Demenus y Hernán Márquez
Autores

Wolfgang Demenus e Internet
Fotos

Eduardo Yumisaca
Ilustraciones

Palabras clave: Gestión del Cambio, Change Management, Cambio organizacional, Cambio territorial, Resistencia, Facilitación

© CONGOPE, Quito, 2014

Gustavo Baroja Narváz
Presidente

Edwin Miño
Director Ejecutivo

Irene Quinatoa
Revisión editorial

Wolfgang Demenus
Coordinación y Edición

Diseño editorial: graphus creative

Diseño de esta guía: El Telégrafo

Primera edición, 2014
Tiraje: 500 ejemplares
Impreso en Quito-Ecuador

CONGOPE:
Wilson E8-166 y Av. 6 de Diciembre
Teléfonos: +593-2-2544810 / 2562724
www.congope.gob.ec

Quito – Ecuador



Contenido

1. PRESENTACIÓN	6
2. INTRODUCCIÓN: ¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?	10
3. PROPUESTA PARA UN SEMINARIO-TALLER INTRODUCTORIO A LA GESTIÓN DEL CAMBIO	16
4. CAJA DE INSUMOS CONCEPTUALES	26
4.1 El Hexágono del Cambio	27
4.2 El Portafolio de los Cambios	35
4.3 Factores críticos de éxito en procesos de cambio	41
4.4 Modelos para entender las fases de un proceso de cambio	49
4.5 Posturas en el proceso de cambio	59
4.6 Manejo de resistencia en procesos de cambio	66
4.7 El efecto de las dunas de arena y la Regla “Triple C”	72
4.8 Gestión de Proyectos de Cambio	76
4.9 Comunicación en procesos de cambio	88
4.10 Los retos de la consolidación y fortalecimiento de la “cambiabilidad” en organizaciones y sistemas	97



5. CAJA DE HERRAMIENTAS	102
5.1 Cambia, todo Cambia	103
5.2 Análisis rápido de la capacidad de cambio en organizaciones y sistemas	108
5.3 Los Caza-autógrafos.....	115
5.4 Tarjetas de Cambio.....	120
5.5 Análisis de Stakeholders.....	124
5.6 Espejito, Espejito.....	133
5.7 El Baile de la Resistencia.....	137
5.8 La Organización enloquece	141
5.9 ¡A ganarle al Robot!.....	145
5.10 El nuevo traje del Emperador.....	148
6. IDEAS PARA EL INICIO, EVALUACIÓN Y CIERRE	154
BIBLIOGRAFÍA	170
SOBRE LOS AUTORES	174

5. Caja de Herramientas



- 5.1 Cambia, todo Cambia
- 5.2 Análisis rápido de la capacidad de cambio en organizaciones y sistemas
- 5.3 Los Caza-autógrafos
- 5.4 Tarjetas de Cambio
- 5.5 Análisis de Stakeholders
- 5.6 Espejito, Espejito...
- 5.7 El Baile de la Resistencia
- 5.8 La Organización enloquece
- 5.9 ¡A ganarle al Robot!
- 5.10 El nuevo traje del Emperador

ILUSTRACIÓN

Herramienta 5.1: Cambia, todo Cambia

***“Cambia lo superficial
Cambia también lo profundo
Cambia el modo de pensar
Cambia todo en este mundo.
Cambia el clima con los años
Cambia el pastor su rebaño
Y así como todo cambia
Que yo cambie no es extraño.”***

Mercedes Sosa



¿En qué consiste?

Esta herramienta dinámica permite a los participantes experimentar lo que significa: (1) percibir cambios en el entorno a tiempo y (2) desarrollar conjuntamente (como grupo, equipo, organización) estrategias creativas y eficaces frente a un entorno cambiante que requiere que las pautas de comportamiento se ajusten rápidamente para seguir alcanzando un objetivo.



Objetivos:

Vivenciar una situación donde cambios rápidos en el entorno obligan a un grupo encontrar soluciones creativas para seguir alcanzando su objetivo / meta.
Evidenciar que algunos cambios requieren rupturas mayores en las formas de comportamiento (organizacional) y no se pueden enfrentar por simples ajustes en la estrategia inicial.



Tiempo:

30 minutos:
5 minutos de introducción
10 minutos de ejercicio
15 minutos de reflexión-procesamiento



Preparación:

- ▶ Conseguir los materiales (ver abajo)
- ▶ Visualizar las instrucciones en rotafolio
- ▶ Asegurar que en el salón exista suficiente espacio para desarrollar el ejercicio (alternativa: realizar el ejercicio al aire libre)



Materiales:

Equipo de sonido
Canción: Mercedes Sosa, *Cambia, todo cambia* (disponible con letras en: <http://www.youtube.com/watch?v=yN17DIdGLH8>)
1 cordón de nailón por participante, 80 cm de diámetro
Pizarra con rotafolio instructivo
Pizarra para reflexión-procesamiento
Materiales de moderación (rotafolio o tarjetas)
Espacio libre para realizarla dinámica.



**Actividades/
Pasos:**

1. A cada participante se le entrega un cordón de nailón, con la instrucción de anudarlo en sus extremos para formar un lazo, colocarlo en el piso y ubicarse en el centro del lazo.
2. La facilitación presenta las siguientes instrucciones visualizadas en un rotafolio:
 - *A continuación, vamos a escuchar la canción: “Cambia, todo cambia” de Mercedes Sosa. Mientras escuchamos la música, todos caminamos entre los lazos, sin pararnos ni permanecer en alguno de ellos.*
 - *Cuando la música se detiene, cada participante debe estar ubicado AL INTERIOR de un lazo, quiere decir: no debe pisar el lazo; y ninguna parte de su zapato debe estar fuera de un lazo.*
 - *Los lazos no deben abrirse ni fusionarse unos con otros.*
 - *La meta es que todos los integrantes del grupo deben estar posicionados dentro de un lazo. Cada integrante del grupo debe hallarse con sus pies dentro de un lazo.*
3. Se realiza una ronda de prueba. Cuando todos los participantes se hallan en un lazo, uno de los facilitadores quita un lazo, de manera visible para todos.
4. Los participantes tratan de asimilar el cambio; la estrategia normal inicial consiste en compartir el espacio dentro de un lazo y/o acercar los lazos. Frente a preguntas como ¿Es permitido ubicar los dos pies en lazos diferentes?, la facilitación responde: Todo es permitido, excepto lo que quedó expresamente prohibido en las instrucciones.
5. En cada una de las siguientes rondas, la facilitación quita un lazo adicional, lo que obliga a los participantes a encontrar nuevas estrategias para ubicarse dentro de los lazos que quedan; antes de continuar, la facilitación debe comprobar que siempre se cumpla la regla que todos los pies se ubican dentro de los lazos.
6. Mientras el número de lazos va disminuyendo, el grupo debe ajustar gradualmente su estrategia, hasta encontrar (hasta al final, cuando solamente queda un lazo) la solución de colocarse todos en el piso con los pies unos encima de otros dentro del último lazo. Algunos grupos no llegan a esta solución y preguntan a la facilitación si existe un truco para cumplir la meta; en este caso, la facilitación puede dar ciertos tips.



Variaciones:

Cuando el grupo es grande, la facilitación puede quitar dos lazos por vuelta. La idea es que al final de la canción quede un solo lazo.



Preguntas de procesamiento:

- ▶ ¿Cuáles fueron sus pensamientos cuando se dieron cuenta de la dificultad de este ejercicio?
- ▶ ¿En qué momento se dieron cuenta que continuar con la misma estrategia ya no tenía sentido y que había que cambiar de estrategia?
- ▶ ¿En qué medida sintieron cierta dinámica de competencia entre Ustedes (“si ya no hay espacio, entonces algunos tendrán que salir”)?
- ▶ ¿Qué les ha impedido al inicio impulsar un cambio radical de su estrategia?
- ▶ ¿Qué conclusiones podríamos sacar de este pequeño ejercicio sobre la temática Gestión del Cambio?



Recomendaciones y sugerencias:

Esta herramienta es una buena introducción al tema ¿Cómo reaccionamos frente a cambios bruscos en nuestro entorno (institucional, interinstitucional)?

Situación al inicio



Primeras dificultades



El Cambio avanza



Desarrollando estrategias para enfrentar el Cambio



Estrategía para enfrentar la escasez



¡Desafío cumplido!



ILUSTRACIÓN

Herramienta 5.2:

Análisis rápido de la capacidad de cambio en organizaciones y sistemas

*“Al fin y al cabo, somos lo que hacemos
para cambiar lo que somos.”*

Eduardo Galeano



¿En qué consiste?

La aplicación de esta herramienta analítica contempla cuatro momentos:

1. La identificación y discusión de tendencias que los participantes observan en el entorno del sistema/organización, que es el objeto del análisis (puede ser una organización, un sector o una red o sistema de cooperación interinstitucional);
2. La priorización de aquellas tendencias que los participantes como grupo consideran son las más relevantes;
3. El análisis y calificación de las estrategias que el sistema adoptó para reaccionar y responder a las tendencias priorizadas, y
4. La presentación de los análisis grupales y discusión sobre posibles diferencias de percepción que existen en cualquier organización o sistema sobre la necesidad del cambio y estrategias para enfrentar oportunamente las diferentes tendencias del entorno.



Objetivos:

- ▶ Relacionar tendencias/factores de entorno con procesos de cambio al interior de las organizaciones y sistemas
- ▶ Diferenciar entre diversas estrategias de reacción y respuestas para apreciar la capacidad de cambio de una organización o sistema.



Tiempo:

- 60 minutos:
- 5 minutos de explicación “Matriz de tendencias”
- 15 minutos de identificación de tendencias
- 5 minutos de priorización de tendencias
- 20 minutos de trabajo grupal (análisis y calificación de estrategias)
- 15 minutos de reflexión-procesamiento en plenaria



Preparación:

- ▶ Preparar una matriz grande de 6 campos, 2-3 niveles para ubicación de tendencias (preferible trabajar con dos pizarras)
- ▶ Redactar Nube/Título: “¿Cuáles han sido las tendencias más relevantes en el entorno (inmediato y mediato) de nuestra organización/sistema durante los últimos 10 años?”
- ▶ Elaborar hojas de instrucción para el trabajo grupal (2-3 grupos)
- ▶ Habilitar 3 mesas de trabajo para realizar el trabajo grupal



Materiales:

- 2 pizarras para la lluvia de ideas
- Puntos adhesivos para priorización
- 3 pizarras para trabajo grupal (1 pizarra por grupo)
- Tarjetas y marcadores



Contenidos:

Factores de cambio (Change Drivers) son tendencias o eventos irruptivos que promueven o dan origen a procesos de cambio en las personas, grupos, organizaciones y sistemas.

En procesos de cambio organizacional, se suele diferenciar entre factores endógenos y factores exógenos (o de entorno); típicamente es la **interpretación de los factores exógenos**, en términos de **oportunidades o riesgos/amenazas** que da origen a un proceso de cambio.

Muchas organizaciones y sistemas no logran anticipar suficientemente tendencias relevantes en su entorno, sino reaccionan solamente cuando se evidencian los primeros síntomas de crisis en su interior y cuando la presión que nace en el entorno, para actuar rápidamente, ya es muy fuerte.

Cambios pueden plantearse como respuestas tempranas a tendencias previsibles que se vienen anunciando (ej. cambios demográficos en determinada sociedad), lo que en principio permite a la organización o sistema, adoptar **estrategias proactivas o anticipativas** o bien, los cambios pueden resultar de eventos incisivos, lo que podría ocasionar **estrategias reactivas e incluso inactivas** (cuando el impulso externo imprevisto ocasiona una suerte de parálisis).



Actividades/ Pasos:

1. La facilitación introduce la herramienta como intento de analizar de forma rápida la trayectoria y capacidad de cambio de una determinada organización o sistema.
2. Al mirar hacia atrás, se identifican aquellas tendencias y factores del entorno que los participantes consideran muy relevantes (...para que la organización/ sistema alcance sus objetivos...). Para facilitar esta identificación, la facilitación introduce una matriz que permite visualizar tres niveles del entorno: el entorno inmediato local o territorial, el entorno nacional y el entorno mediato internacional/global; además se visualizan en la matriz seis campos para categorizar diferentes tipos de tendencias: socio-culturales; económico-financieras, políticas, legales, tecnológicas y ecológico-ambientales (ver Propuesta de Visualización).
3. Se realiza una lluvia de ideas: Los participantes mencionan tendencias relevantes, las explican brevemente (¿en qué consiste?) y sugieren una ubicación correcta en el gráfico-matriz (¿a qué nivel y campo corresponde, predominantemente?); cada tendencia se visualiza en una tarjeta y se coloca en el respectivo campo de la matriz (ejemplo: la tendencia “Creciente oferta de cursos de e-learning” se podría ubicar entre los campos de tendencias tecnológicas y socio-culturales y entre los niveles inmediato nacional y mediato internacional).
4. Una vez concluida la identificación y ubicación de las diferentes tendencias consideradas relevantes, se realiza una rápida priorización mediante puntos adhesivos que los participantes colocan en aquellas tendencias (tarjetas) que consideran como las más relevantes para el desempeño actual y futuro del sistema (regla: no. de puntos adhesivos por participante = 20% de las opciones totales / total de tendencias identificadas en la lluvia de ideas; ejemplo: 16 tendencias = 3.2 = 3 puntos).
5. Una vez priorizadas las tendencias, la facilitación explica la tarea del trabajo grupal: Describir y calificar las estrategias mediante las cuales el sistema/ la organización ha reaccionado frente a estas tendencias, tomando en cuenta la oportunidad en la reacción, al diferenciar entre las diferentes estrategias de reacción (visualización en rotafolio o tarjetas).

Para este análisis, cada grupo discute y elabora una matriz que contiene las siguientes tres columnas: Tendencia priorizada; Cambio o Medida(s) tomada(s); Tipo de Estrategia (de reacción y respuesta)

6. Una vez que los grupos han completado sus matrices, se desarrolla una plenaria en la cual se discute sobre diferencias de percepción al interior de los grupos; y se comparan los resultados analizando las diferencias de percepción entre los grupos (columna 3 de las matrices) (¿a qué se deben?). Asimismo, en la plenaria se debe abordar la pregunta:

¿Qué nos dicen las matrices sobre:

...el rol de las percepciones en la determinación de las necesidades de cambio en un sistema/organización y en la formulación de estrategias de reacción y respuesta?

...la capacidad de cambio en nuestra organización/sistema en el pasado?

7. Se sugiere terminar la plenaria con una breve discusión sobre la naturaleza de los cambios que la organización/ el sistema implementó en los últimos años, diferenciando entre cambios evolutivos o translations (ajustes que se dieron dentro de las estructuras, procesos, y comportamientos organizacionales existentes) y cambios profundos o transformations (cambios que rompieron y reemplazaron las estructuras, procesos, comportamientos existentes).



Variaciones:

Cuando el grupo proviene de diferentes organizaciones, la herramienta también se puede aplicar a determinado sector (ej. automotriz, salud, telecomunicaciones, Mipymes, etc.)
El análisis de estrategias también se puede desarrollar en plenaria (resultado: una sola matriz).



Preguntas de procesamiento:

- ▶ ¿Fue fácil o difícil elaborar la matriz? Por qué?
- ▶ ¿Qué debates se produjeron en los grupos?
- ▶ ¿Qué nos dicen las matrices sobre el rol de las percepciones en la determinación de las necesidades de cambio en un sistema/organización?
- ▶ ¿...y en la formulación de estrategias de reacción y respuesta?
- ▶ ¿Cómo calificarían en general la voluntad y capacidad de cambio en nuestra organización/sistema?

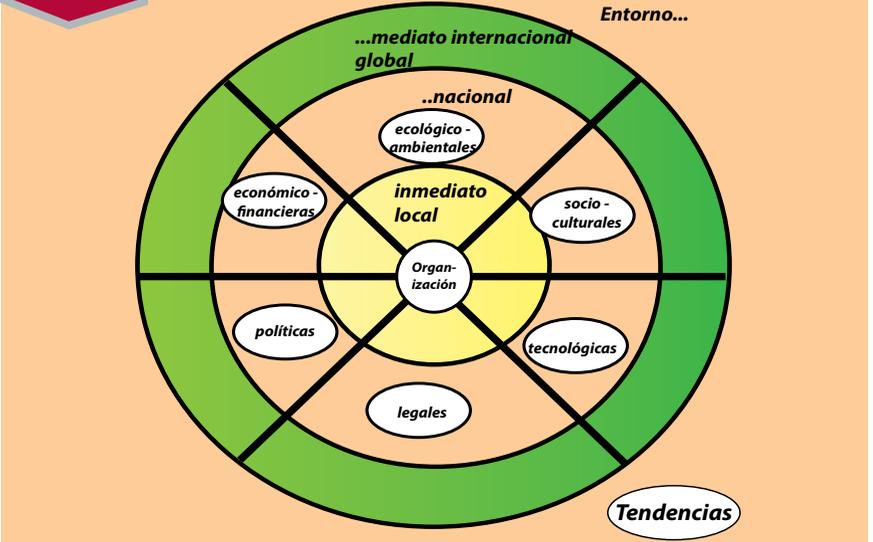


Recomendaciones y sugerencias:

Se puede complementar esta herramienta con un insumo sobre el Portafolio de los Cambios (ver insumo conceptual B); en el marco de una asesoría GdC, esta herramienta corresponde a la fase 1 y podría complementarse con una herramienta de prospección, por ejemplo con un ejercicio de Scenario Writing¹.

¹Para mayor información sobre esta herramienta consulte la Guía práctica para la facilitación de espacios y procesos en Desarrollo Económico Territorial y Local (CONGOPE 2013), p. 140-144.

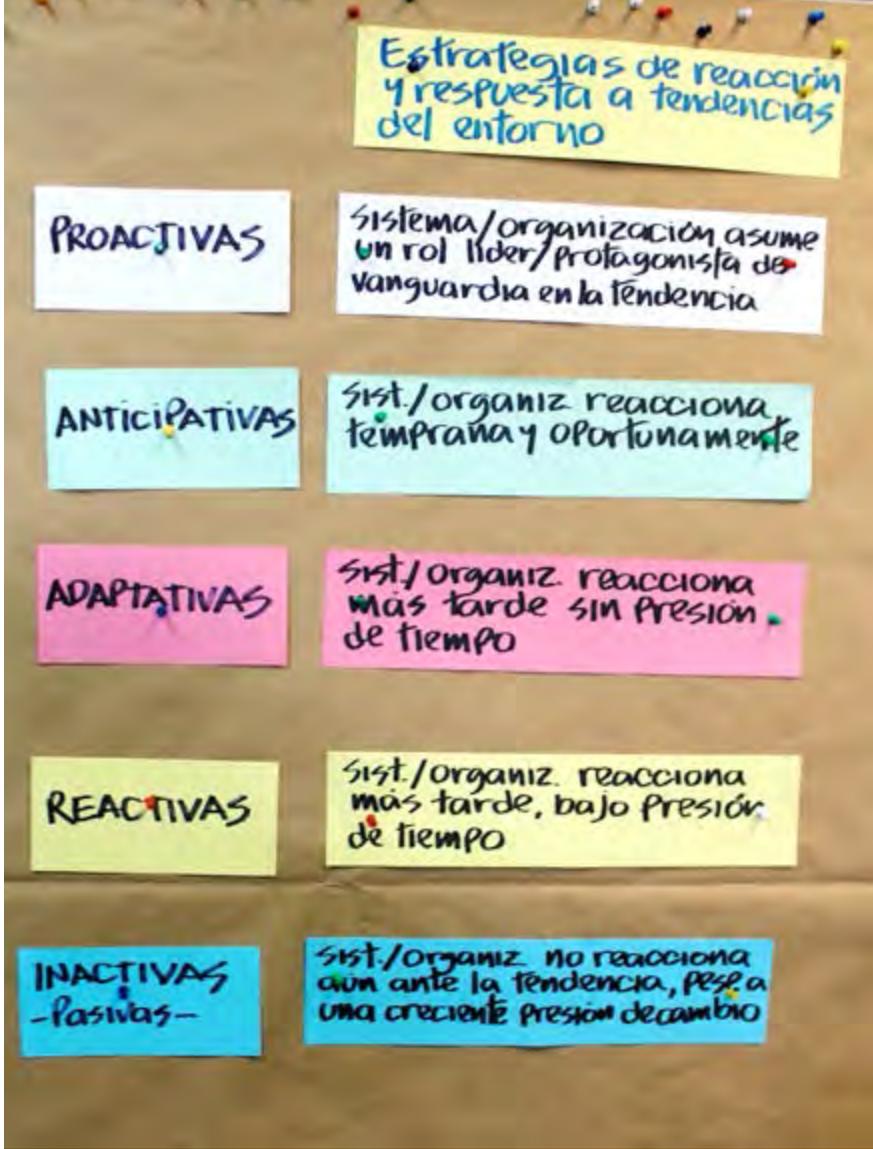
GRÁFICO Propuesta de visualización: Matriz de tendencias



Explicando la matriz



Propuesta de visualización: Estrategias de reacción y respuesta a tendencias del entorno



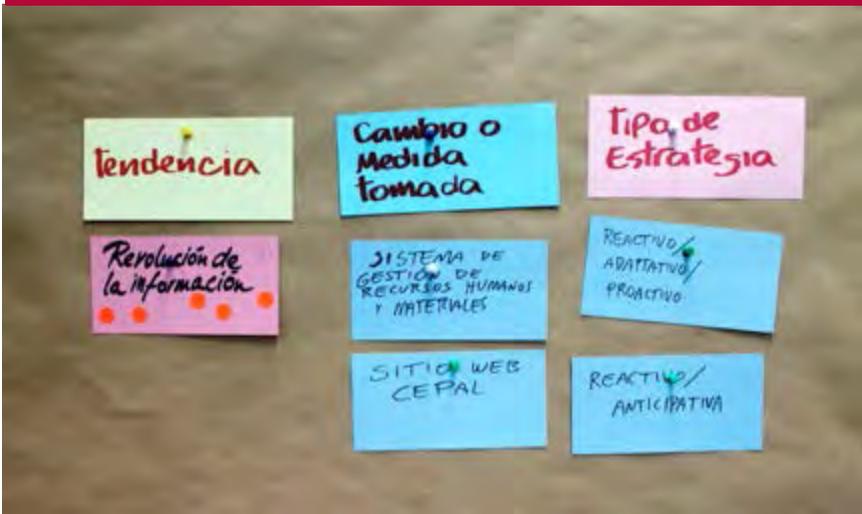
Análisis de tendencias priorizadas



Análisis de tendencias priorizadas



Matriz de análisis de tendencias



Presentación de resultados



ILUSTRACIÓN

Herramienta 5.3: Los Caza-Autógrafos

“El porvenir pertenece a los innovadores.”

André Gide



¿En qué consiste?

Esta herramienta dinámica es corta, pero muy eficaz, ya que permite evidenciar que las personas pueden interpretar un proceso de cambio de diferentes maneras: Lo que para unas personas es un cambio gradual o evolutivo que refleja una lógica de mejora continua, para otras personas puede representar un cambio radical o fundamental.

La vivencia se desarrolla en tres mini-rondas, con una duración de solamente 20 segundos cada una (hasta 20 participantes; cuando son más participantes, se incrementa el tiempo a 25-30 segundos). Entre las rondas hay una breve fase de reflexión, de 2 a 5 minutos, centrada en la pregunta cómo los participantes pueden mejorar su desempeño en función al objetivo del ejercicio. Para el desenlace al final se deben programar al menos 10 minutos.



Objetivos:

- ▶ Evidenciar diferentes percepciones en torno al Cambio
- ▶ Reflexionar, por qué las personas que viven un determinado proceso de cambio, lo viven de distintas maneras



Tiempo:

30 minutos:
 5 minutos para introducción
 15 minutos para el desarrollo del ejercicio (tres vueltas, con breves espacios de reflexión grupal entre las vueltas)
 10 minutos para reflexión y procesamiento



Preparación:

- ▶ Preparar tres juegos de tarjetas de autógrafos que llevan las reglas y la denominación “Ronda 1”, “Ronda 2” y “Ronda 3” (un juego por participante)
- ▶ Preparar un rotafolio con las instrucciones (ver abajo)



Materiales:

Tarjetas de autógrafos, lapiceros (uno por participante y algunos de repuesto), pizarra, rotafolio, reloj para tomar el tiempo (20 segundos exactos).



Contenidos:

Incluso un proceso de cambio diseñado e implementado como evolutivo puede ser percibido por algunos implicados como un proceso de cambio radical o revolucionario. La percepción de un proceso de cambio dependerá, en gran medida, de la personalidad (predisposición general al cambio) y experiencias previas del observador con procesos de cambio. En un proceso de cambio probablemente habrá diferentes percepciones sobre el Cambio.

Como Gestores del Cambio, debemos percatarnos de las diferentes percepciones, sobre todo de la que predomina en los grupos de afectados, para poder proponer medidas pertinentes, incluso diferenciadas para cada grupo – a la vez que debemos ser sensibles al hecho que siempre habrá personas que tienen una percepción distinta a la mayoría.



Actividades / Pasos:

1. Cada participante recibe al inicio una tarjeta de autógrafo en cuya cara dice “Ronda 1” y se especifican las reglas. En la cara posterior de la misma tarjeta constarán los autógrafos que la persona logre cazar. Las reglas también son visualizadas en un rotafolio y leídas por la facilitación.
 - *Objetivo: Obtener el máximo puntaje en el tiempo dado.*
 - *Regla 1: Usted recibe un punto por cada autógrafo (de diferentes personas) que se encuentra en la doble cara de su tarjeta de autógrafos cuando el tiempo se termina.*
 - *Regla 2: Solamente cuenta como autógrafo la firma personal de una persona.*
2. La facilitación anuncia el inicio del ejercicio, diciendo: “¿Estamos claros?, “Entonces el tiempo corre a partir de este momento!” – y comienza a tomar el tiempo.
3. Después de 20 segundos, la facilitación para el reloj y dice: “Tiempo! Paren, por favor. Se terminó el tiempo!” y pregunta a los participantes cuántos autógrafos han logrado conseguir. Luego, anuncia que hubo grupos que coleccionaron muchos más autógrafos en el mismo tiempo y pregunta al grupo, si ven factible mejorar su desempeño. Normalmente contestan, que sí lo ven posible con algo de organización.
4. La facilitación recoge las tarjetas de la primera ronda y entrega a cada participante una nueva tarjeta que dice “Ronda 2”. Les recuerda que las reglas se mantienen. Cuando el grupo declara estar listo, comienza la segunda ronda. (En el caso, poco probable, que el grupo se haya organizado antes de la primera ronda y recolectó los autógrafos de todos los participantes, la facilitación les felicita, pero les advierte que hubo grupos que lo han logrado en menos tiempo – y reduce el tiempo).
5. Tras haber evaluado los resultados (puntajes alcanzados por los participantes) de la segunda ronda, la facilitación pregunta qué hicieron mejor esta vez – y les pone como reto para la próxima, y última ronda, que **en las tarjetas de todos los participantes consten todos los autógrafos del grupo**, motivándoles con las palabras que muchos grupos ya lo han logrado. Le deja un poco de tiempo al grupo para (re-)organizarse, entrega las tarjetas “Ronda 3” e inicia la tercera ronda.



Preguntas de procesamiento:

6. Tras haber terminado la tercera ronda, la facilitación felicita al grupo por haber mejorado su desempeño (la única solución para obtener el puntaje máximo: el grupo se sienta en un círculo en el piso o alrededor de una mesa grande y pasa las tarjetas de un participante a otro incluyendo su firma, dentro de un segundo hasta que consten todas las firmas en todas las tarjetas cuando se terminan los 20 segundos). Luego inicia la reflexión / procesamiento de la vivencia.

- ¿Cómo han sentido el cambio que ocurrió a lo largo de este mini-ejercicio?
- Lo que ha sucedido entre la primera y tercera ronda, ¿ha sido un cambio gradual u evolutivo o más bien un cambio radical o profundo? (normalmente se expresan opiniones distintas)
- ¿Por qué lo consideran así? (solicitar argumentos que sustentan la interpretación de lo que pasó)
- (Después de algunos minutos de intercambio de argumentos a favor y en contra de los dos tipos de cambio): Cuando escuchan los diferentes argumentos, ¿a qué conclusiones podríamos llegar de sus diferentes percepciones e interpretaciones? (Revelar el rotafolio con el título: ¿Cuándo se trata de un proceso de cambio gradual (mejora continua), y cuándo de un proceso de cambio radical (transformación)?



Variaciones:

La herramienta puede funcionar como introducción a un módulo o insumo conceptual sobre “Tipos de cambio” o bien al final del mismo, como elemento adicional que demuestra que, pese a las diferencias conceptuales, las percepciones individuales sobre un determinado proceso de cambio probablemente varían entre las personas afectadas (dentro de un grupo, organización o sistema).

Las diferencias de percepción se deben, sobre todo, a las diferentes experiencias previas de las personas con procesos de cambio. A manera de ejemplo: Para alguien que durante toda su vida se ha mudado cada cinco años a otro país, una nueva mudanza es percibida como un proceso de cambio evolutivo o rutinario; en cambio, cuando una persona adulta se muda por primera vez a otro país, este cambio probablemente será percibido como un cambio profundo o transformación radical.



Recomendaciones y sugerencias:

Esta herramienta puede complementar el insumo B: El Portafolio de los Cambios. En un proceso real de cambio, podría ser aplicada por el Gestor del Cambio con los integrantes del grupo, organización o sistema, por ejemplo en el marco de un taller de sensibilización.



ILUSTRACIÓN

Herramienta 5.4: Tarjetas de Cambio

“Las personas que están lo suficientemente locas como para pensar que pueden cambiar el mundo, son las que lo hacen.”

Steve Jobs

“Los únicos interesados en cambiar el mundo son los pesimistas, porque los optimistas están encantados con lo que hay.”

José Saramago



¿En qué consiste?

Esta herramienta sirve para mantener un hilo conductor temático al inicio de la segunda jornada de un seminario-taller introductorio a la GdC, ya que invita a los participantes a conectarse nuevamente con la temática al recapitular diferentes aspectos que fueron abordados a lo largo de la jornada anterior.



Objetivos:

- ▶ Relacionar aforismos y proverbios sobre el cambio con diferentes aspectos de la Gestión de Cambio y experiencias de los participantes con procesos de cambio
- ▶ Recapitular contenidos de la jornada anterior.



Tiempo:

20-30 minutos de discusión entre participantes y facilitadores (según el no. de participantes)



Preparación:

- ▶ Una tarjeta “Buenos días!” por participante con un aforismo o proverbio sobre Cambio que se ubican en la silla de cada participante; otras que se ubican en el piso, en el centro del círculo de sillas.
- ▶ Papel rotafolio (para apuntar ideas clave expresadas por los participantes) durante la dinámica



Materiales:

Tarjetas redondas, una pizarra, papel rotafolio y marcadores

Actividades/ Pasos:

1. La facilitación coloca, antes del inicio de la jornada, las sillas en un círculo y en cada silla una tarjeta redonda que en su anverso dice “Buenos días!” y en su reverso lleva un aforismo o proverbio sobre el Cambio. Otras tarjetas se colocan en el centro del círculo, sobre el piso. A continuación, una lista de posibles aforismos y proverbios:

“En lo más profundo del invierno, finalmente aprendí que dentro de mí se encuentra un invencible verano.”
(Albert Camus)

“Lo que hemos dejado atrás y lo que ganemos por delante son cuestiones insignificantes en comparación con lo que hay en nuestro interior.” (Ralph Waldo Emerson)

“Yo prefiero recordar el futuro.” (Salvador Dalí)

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad.” (Victor Hugo)

“Cuando soplan vientos de cambio, algunos construyen muros; otros molinos.” (Proverbio Chino)

“El mejor modo de predecir el futuro es inventándolo.” (Anónimo)

“Lo que más necesitamos es una persona que nos obligue a hacer lo que sabemos.” (Ralph Waldo Emerson)

“Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida”. (Alberto Schweitzer)

“No se trata de prever el futuro, sino de hacerlo posible” (Antoine Saint-Exupéry)

“Quien sabe recordar es dueño del pasado, quien sabe cambiar es dueño del futuro.” (Proverbio chino)

“El futuro es inventado cada día; por cada uno de nosotros. Nuestro futuro comienza ahora mismo.” (Anónimo)

“No se descubren nuevos continentes si no se tiene el valor de perder de vista las viejas orillas.” (André Gide)

“Todos piensan en cambiar el mundo, pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo.” (Alexei Tolstoi)

“Quién sólo mira atrás, no puede ver lo que viene por adelante”. (Confucio)

“Cambiar de hábitos, por ejemplo dejar de fumar, es fácil; ya lo he hecho mil veces”. (Mark Twain)

“Tú debes ser el cambio que quieres ver en el mundo.” (Gandhi)

“Para ver claro, basta con cambiar la dirección de la mirada”. (Antoine Saint-Exupéry)

“La experiencia pasada debe ser un faro que nos indique un camino y no un muelle donde amarrarnos”. (Anónimo)

“Mucha gente pequeña en muchos lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas pueden cambiar el mundo”.
(Stefan Zweig)

“Ninguna armada del mundo puede oponerse a la fuerza de una idea cuyo tiempo ha llegado”. (Victor Hugo)

“Los hombres sólo aceptan el cambio resignados por la necesidad y sólo ven la necesidad durante las crisis.”
(Jean Monnet)

“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe.” (Eric Hoffer)

“Nada es permanente a excepción del cambio.” (Heráclito)

“Si queremos que todo siga como está, es necesario que todo cambie.” (Guiseppe Tomasi di Lampedusa)

“Las personas cambian cuando se dan cuenta del potencial que tienen para cambiar las cosas. “ (Paulo Coelho)

2. A su llegada, los participantes encuentran y revisan su tarjeta “Buenos días!”, la facilitación da la bienvenida a la jornada e invita a los participantes a reflexionar sobre los aforismos. Los participantes que así lo desean, pueden cambiar su tarjeta por otra del piso.



Variaciones:

Alternativamente o adicionalmente, se pueden redactar nubes con algunos de los aforismos y proverbios que se colocan en las paredes de la sala de capacitación donde pueden permanecer durante todo el taller o ser intercambiados por otros en cada jornada.



Preguntas de procesamiento:

- ¿Quién quiere compartir su aforismo de cambio con sus colegas?
- Acorde a su propia experiencia, ¿Cuán acertadas le parecen estas palabras?
- ¿Este aforismo/proverbio le recuerda de algo que hemos visto o conversado el día de ayer?
- ¿Qué opinan los demás? ¿Algunas otras ideas y pensamientos que les ocurren?



Recomendaciones y sugerencias:

Esta herramienta también podría ser aplicada al final de una jornada, en calidad de herramienta de balance del día.

ILUSTRACIÓN

Herramienta 5.5: **Análisis de Stakeholders**

***“El futuro tiene muchos nombres.
Para los débiles es lo inalcanzable.
Para los temerosos, lo desconocido.
Para los valientes es la oportunidad.”***

Victor Hugo



¿En qué consiste?

Esta herramienta analítica parte de una definición amplia del término **stakeholders de un proceso de cambio**. Son actores que cumplen una de las siguientes funciones en relación al proceso: **Participan en su diseño; en su implementación o son afectados por el proceso (aunque a lo mejor ni lo saben todavía)**.

En el marco de un seminario-taller introductorio y a manera de referencia, la moderación relata un caso, donde se analizan los intereses de diferentes stakeholders para formular una estrategia de acercamiento para un proceso de cambio. El caso es la reubicación de un centro de atención a drogadictos a un barrio residencial.



Objetivos:

- ▶ Identificar los stakeholders de un proceso de cambio y sus intereses (particulares y comunes)
- ▶ Analizar, para cada stakeholder, su peso relativo y su posición frente al Cambio propuesto
- ▶ Generar los elementos para una estrategia de acercamiento a los diferentes stakeholders para viabilizar el proceso de cambio



Tiempo:

- 1 hora 30 minutos:
- 5 minutos para introducción
 - 15 minutos para identificación de stakeholders y sus intereses
 - 15-20 minutos para análisis de poder y posición frente al cambio
 - 10 minutos de identificación de interés común
 - 15 minutos de búsqueda de argumentos
 - 15 minutos para esbozo de la estrategia comunicacional
 - 10 minutos para reflexión y procesamiento del ejercicio.



Preparación:

La introducción a la herramienta se realiza con un caso ajeno (Caso referencial 1: Mudanza de Centro de Atención a Drogadictos; Caso referencial 2: Las Mujeres de Wajir (Kenia))



Materiales:

Tableros (pizarras metaplan; 1 para las plenarios, 4 para los sub-grupos), materiales de moderación. Rotafolios con visualización del caso referencial y rotafolio para visualización de caso propio



Actividades/ Pasos:

- Paso 1:** consiste en identificar los stakeholders (internos y externos) más relevantes para el cambio propuesto y sus intereses, los que se visualizan en una matriz de doble **entrada (stakeholders / intereses)**.

Tarea en plenaria (15 minutos):

La moderación presenta a los principales stakeholders del caso referencial (ver visualización) y pregunta a los participantes cuáles podrían ser sus principales intereses en torno al proceso de cambio previsto (lluvia de ideas; elaboración de la matriz de doble entrada, según propuesta de visualización).

- Paso 2:** consiste en analizar el peso relativo de cada stakeholder identificado en el paso anterior y su posición frente al cambio que se visualiza mediante una balanza.

Reglas para la visualización:

- ▶ Tamaño de las tarjetas: Peso relativo del stakeholder
- ▶ Ubicación en la balanza: Posición frente al cambio propuesto (en contra à a favor)

Tarea en plenaria (15-20 minutos):

Elaborar la balanza para el caso referencial con el grupo. Para ello, los participantes proponen para cada grupo de stakeholders

- ▶ el tamaño de la cartulina y
- ▶ su ubicación en la balanza, acorde a su posición frente al cambio (discusión; visualización en la balanza, ver ejemplo). (ver Propuesta de Visualización: Balanza de Stakeholders)

- Paso 3:** Con base en la matriz de stakeholders y sus intereses, buscar al menos un interés que una a los diferentes stakeholders. Formular este interés compartido (en términos científicos: atractor del sistema de stakeholders); si se logra identificar varios intereses compartidos/atractores del sistema, todos se visualizan y priorizan posteriormente.

Tarea del grupo (en plenaria, 10 minutos):

Identificar el interés /es que une/n a los stakeholders del caso referencial (debate y agregación del atractor a la matriz, con tarjeta(s) de otro color).

Después de una breve discusión, los participantes deberían llegar a la siguiente conclusión: A todos los stakeholders les une un interés por la seguridad (salvo algunos políticos y periodistas que podrían tener interés de sacar provecho de un eventual escándalo público), razón por la cual el término "Seguridad" ha sido puesto en el centro de la estrategia de acercamiento para el proyecto de mudanza del centro de atención a drogadictos.

4. Paso 4 consiste en **buscar argumentos** – con base en la matriz de stakeholders y sus intereses y la balanza – que:

- ▶ podrían convertir a los stakeholders neutrales en apoyos para el proyecto
- ▶ podrían neutralizar a los stakeholders negativos.

Desde la lógica de la balanza esto significa: Lograr que la balanza se incline más hacia la derecha (mover las tarjetas a la izquierda hacia la derecha o achicarlas; agrandar las tarjetas en el centro y a la derecha). La meta es que la balanza para nuestro proceso de cambio se incline hacia la derecha (a favor del cambio)

Tarea del grupo (en 5 sub-grupos por stakeholder: Administración municipal, Policía, Políticos locales, Periodistas y Moradores del barrio 15 minutos):

Cada sub-grupo tiene la tarea de desarrollar la argumentación frente a cada uno de los diferentes stakeholders críticos del caso referencial y presentarla en plenaria (visualización en tarjetas).

Después de las presentaciones cortas de los grupos (un delegado por sub-grupo) la facilitación presenta los argumentos que fueron desarrollados por los gestores del cambio en el caso referencial:

Argumentos....

... frente a la **administración municipal:**

La ubicación del centro en el edificio actual reduce la calidad del servicio, mientras que la nueva ubicación permite una óptima atención.

... frente a los **políticos:**

A través del desempeño y la estrategia de acercamiento del centro se proyectará una imagen de seguridad y profesionalismo; una atención de primera y oportuna a los clientes del centro está en el interés público de atención médica a los drogadictos y mayor seguridad ciudadana.

... frente a la **Policía:**

Una cooperación estructural en torno a la prevención del consumo de drogas será mucho más viable en las nuevas instalaciones.

...frente a los **moradores del barrio:**

El interés de los moradores por seguridad puede ser atendido mediante medidas especiales (cerca, muro); además se piensan abrir mecanismos permanentes para la recepción de quejas en el mismo centro y en la administración zonal municipal, con reuniones periódicas de diálogo con los ciudadanos y atención directa de reclamos por parte de la dirección del centro.

...frente a los **periodistas:**

Se tiene previsto organizar una visita guiada de la prensa a las nuevas instalaciones, en la cual participarían también los vecinos del barrio y la administración municipal; en esta visita se despertará el interés en el proyecto y se invitará activamente a los visitantes a apoyar la iniciativa.

5. El paso 5 consiste en definir la **estrategia de acercamiento**

Aquí se trata de definir una **estrategia que permite mejorar las bases para** el proceso de cambio y convencer a los stakeholders difíciles a incorporarse a un trabajo conjunto con los otros.

El stakeholder más difícil podría ir al final, cuando ya se cuenta con una coalición multiactor a favor del cambio (masa crítica pro cambio). Otros stakeholders hay que involucrarlos tempranamente, porque se podrían convertir en críticos, cuando no son incorporados desde el inicio. A veces no es necesario que los gestores del cambio hagan todo, también pueden involucrar a otros stakeholders para que asuman tareas de comunicación.

Tarea en plenaria (10 minutos):

La facilitación pide al grupo sus ideas en torno a una estrategia de acercamiento a los diferentes stakeholders (¿Con quiénes comenzarían y por qué?). Para ello, se visualiza la estrategia de acercamiento con base en las tarjetas del mapeo de los stakeholders ordenándolas según la secuencia de su incorporación a la estrategia de acercamiento.

Luego de haber construido en plenaria con los participantes, la estrategia de acercamiento, la facilitación explica cómo los gestores del cambio han procedido en el caso referencial:

El camino primero llevó a la alcaldía y administración municipal y con ella a la policía y a los políticos locales. Desde entonces el cambio quedó anclado y solamente sujeto a leves modificaciones y ajustes. De ahí continuó hacia los moradores del barrio y la prensa. Los clientes se enteraron al final de la mudanza.



Variaciones:

En la aplicación de la herramienta también se puede trabajar con el caso referencial adjunto: Las Mujeres de Wajir. Cuando la herramienta de Análisis de Stakeholders se aplica a un caso real de cambio, la herramienta debe ser aplicada de manera que en las plenarios se entregan las explicaciones de los pasos con base en uno de los casos referenciales, para que los pasos luego se aplican al proceso de cambio real que el grupo quiere impulsar a nivel organizacional o territorial. En este caso, la aplicación podría terminar con la conformación de un grupo gestor para el proceso de cambio para implementar la estrategia de acercamiento delineada en el taller.



Preguntas de procesamiento:

- ▶ ¿Cuán útil les pareció este ejercicio?
- ▶ ¿Cuáles fueron los pasos que más les llamaron la atención, y por qué?



Recomendaciones y sugerencias:

Esta herramienta puede complementarse con la herramienta “Espejito, Espejito”; ambas se aplican al inicio de un proceso de cambio, como parte de la fase preparatoria (planificación estratégica).



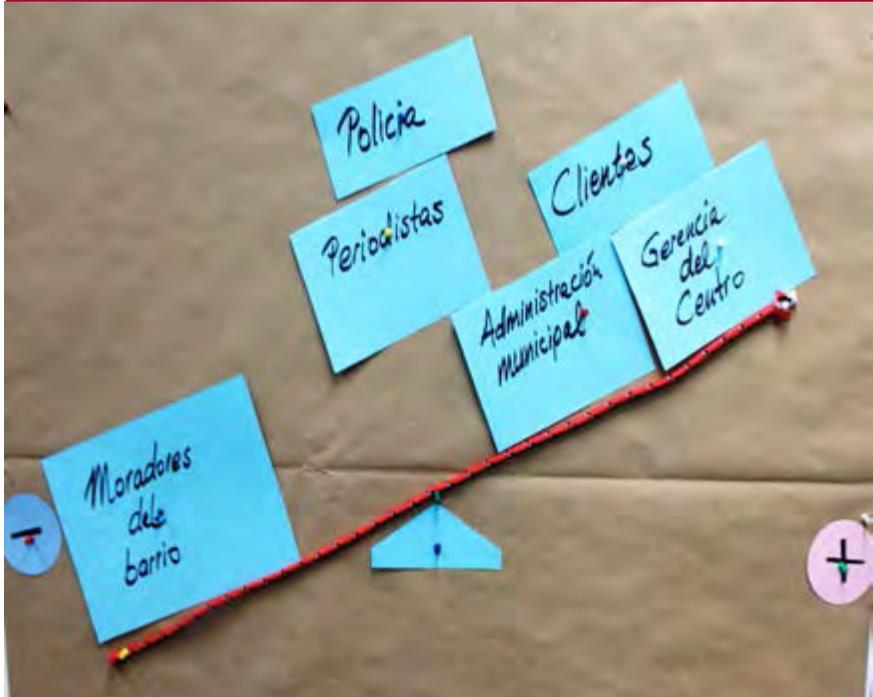
Bibliografía recomendada:

BID-INDES (Proyecto PM4R): Gestión de Proyectos para Resultados (Guía de Gestión de Proyectos): Guía de la Matriz de Stakeholders, 2013, disponible en internet, ver Bibliografía
 Kammi Schmeer: Stakeholder Analysis Guidelines (Section 2) en: The Latin American and Caribbean Health Sector Reform Initiative: Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform, 2000, disponible en internet, ver Bibliografía

GRÁFICO Propuesta de visualización: Matriz de Stakeholders

Stakeholder	Interes(es)	Matriz de Stakeholders y sus intereses		
Administración municipal	Calidad del Servicio			
Políticos locales	Seguridad	"No calentamiento de temas candentes"		
Moradores del barrio	Seguridad	Limpieza	Protección de menores	Tranquilidad
Cientes del Centro	Buena atención	Buen acceso, conectividad		
Policia	Seguridad ciudadana	Orden público		Stakeholders externos
Periodistas	Informaciones interesantes para lectores			
Colaboradores del Centro	Calidad del trabajo	Conservación del empleo		Stakeholders internos
Gerencia del Centro	Prevención de conflictos con stakeholders	Conceptos y servicios innovadores		

Propuesta de visualización: Balanza de Stakeholders



Handout 8: Caso referencial Las Mujeres de Wajir (Kenia)

Un relato desde Wajir: De cómo un puñado de mujeres detuvo una guerra⁴

Las mujeres de Wajir no tenían la intención de parar una guerra. Lo único que querían era asegurarse de que podían obtener alimentos para sus familias. La idea inicial era bastante simple: garantizar que el mercado fuera un lugar seguro para cualquiera que fuera a comprar o vender.

Este distrito de Wajir está situado en nordeste de Kenia, cerca de las fronteras con Somalia y Etiopía. Está habitado mayoritariamente por clanes somalíes. Al igual que en otras partes del Cuerno de África, la gente de Wajir ha sufrido el impacto de las numerosas guerras internas en las vecinas Somalia y Etiopía. Con la caída del Gobierno somalí en 1989, el incremento de las luchas en el interior del país originó una incontable salida de personas refugiadas, que se volcaron hacia la frontera con Kenia. En poco tiempo, Wajir se vio atrapada en luchas entre clanes, con flujos de armas, grupos combatientes y personas refugiadas que hacían la vida cada vez más difícil. Para 1992, el Gobierno de Kenia declaró el estado de emergencia en Wajir.

Los noventa no fueron la primera vez que Wajir experimentaba guerras por causa de clanes, pero pronto se convirtieron en uno de los peores ciclos de violencia. Dekha, una de las dirigentes claves de las mujeres de Wajir, recuerda que una noche a mediados de 1993 estalló una vez más un intercambio de disparos cerca de su casa. Entonces ella corrió, agarró a su primera hija y permanecieron escondidas bajo la cama durante varias horas, mientras las balas atravesaban su habitación. Por la mañana, hablando de lo ocurrido durante la noche, la madre de Dekha recordó los días en 1966, cuando Dekha era una niña y tuvo que mantenerla oculta bajo la cama. Reflexionaban aquella mañana y se entristecían porque la violencia no había acabado y porque, como madres, estaban cansadas de la violencia.

⁴ Tomado de "La Imaginación Moral" de John Paul Lederach; se basa en conversaciones con el Comité de Wajir para la paz y el desarrollo.

Dekha quedó tan afectada por el relato de su madre que tomó la decisión de encontrar una forma de hacer de Wajir un lugar donde su hija pudiera disfrutar de una vida libre de la violencia. Así que se reunió con otras mujeres con historias similares. Fatuma cuenta cómo, durante un matrimonio, las mujeres estaban preocupadas por cómo regresarían a sus hogares, y tuvieron que marcharse temprano. Lamentaban la creciente violencia, los asaltos a lo largo de las carreteras, las armas que andaban por todas partes, portadas por sus jóvenes hijos, y el temor ante los abusos y violaciones con que las jóvenes vivían incluso en sus propios pueblos de origen.

Así que las mujeres fueron reuniéndose discretamente; eran poco menos de una docena al principio: "Solo queríamos unir nuestras cabezas", decían, "para ver qué sabíamos y qué podíamos hacer. Y decidimos que el lugar desde donde empezar era el mercado". Se pusieron de acuerdo en una idea básica: el mercado debería ser un lugar seguro para que cualquier mujer perteneciente a cualquier clan pudiera ir, vender y comprar. Las mujeres estaban pensando en sus hijos e hijas, y para ellas, el acceso y la seguridad en el mercado era un derecho inmediato que tenía que ser garantizado. Dado que el mercado era manejado básicamente por mujeres, ellas mismas fueron corriendo la voz. Establecieron observadoras que vigilaban cada día lo que en el mercado, y que debían dar cuenta de cualquier infracción, de cualquier abuso contra alguien a causa de su clan u origen geográfico. Cuando surgían problemas, una pequeña comisión de mujeres actuaba rápidamente para resolverlos. En poco tiempo, las mujeres habían creado una zona de paz en el mercado. Sus reuniones e iniciativas desembocaron en la creación de la Asociación de Mujeres de Wajir por la Paz.

Trabajando duramente en el mercado se dieron cuenta de que los enfrentamientos generalizados seguían afectando sus vidas, y por ello se sentaron de nuevo y decidieron entablar conversaciones directas con los jefes ancianos de todos los clanes. Aunque ellas tenían acceso a sus mayores, esto no era algo fácil de lograr. ¿"Quiénes son las mujeres para aconsejarnos y presionarnos?" era la respuesta que temían obtener. Así que se sentaron y analizaron a fondo su comprensión del sistema de ancianos, vieron quiénes eran los ancianos realmente claves, y la composición de los

clanes somalíes en Wajir. Luego, utilizando sus conexiones personales con sus propios grupos, trabajaron también con los hombres sensibilizados y consiguieron convocar una reunión de los ancianos de todos los grupos. Ellas se ubicaron cuidadosamente para no presionar o asumir las reuniones como de ellas, sino que más bien, le pidieron a uno de los ancianos, muy respetado pero proveniente del más pequeño de los clanes locales, por eso mismo el menos amenazante, que se convirtiera en su portavoz en la reunión, hablando directamente a los otros ancianos y apelando a su responsabilidad. “En realidad – preguntó- ¿por qué estamos luchando?”. “¿Quién se beneficia de esto? Nuestras familias están siendo destruidas”: Sus palabras provocaron largas discusiones. Los ancianos jefes, incluso algunos de los que habían estado fomentando matanzas en venganza, acordaron abordar los temas y detener los enfrentamientos. Formaron el Consejo de Ancianos para la Paz, que incluía subcomisiones y un grupo que se reunía periódicamente, e iniciaron el proceso de comprometer a los combatientes que estaban en el monte y resolver los choques entre clanes.

Las mujeres, percatándose de que esa iniciativa podía ser muy importante para Wajir, decidieron ponerse en contacto con funcionarios gubernamentales del distrito y, más adelante, con los representantes nacionales en el Parlamento. Acompañadas por algunos de los ancianos, ellas describieron con transparencia sus iniciativas y el proceso realizado, accedieron a mantener informados a los funcionarios y los invitaron a diversas reuniones, pero les solicitaron a cambio que no alteraran el proceso que estaba en marcha, recibiendo el beneplácito del Gobierno.

Pronto la cuestión se tornó en cómo implicar la juventud, especialmente a los jóvenes que estaban escondidos y peleando en el monte. Las mujeres y los ancianos mantuvieron encuentros con jóvenes claves en el distrito, y formaron los que se acabó conociendo por Juventudes por la Paz. Las mujeres no sólo se adentraron junto a ellos en la selva y se reunieron con los combatientes; empezaron a viajar por todo el distrito, dando charlas

públicas a madres y jóvenes. Pronto descubrieron que una preocupación fundamental era el tema del empleo, y que las armas, la guerra y el cuatrismo representaban un considerable negocio económico. Si los jóvenes iban a abandonar la lucha, sus armas, y la selva necesitarían algo en lo que ocupar su tiempo y con lo que obtener ingresos. Así se comprometió a la comunidad empresarial, y se ofrecieron iniciativas para la reconstrucción y puestos de trabajo locales. Juntos, las mujeres del mercado, las comisiones de ancianos, las Juventudes por la Paz, el empresariado y dirigentes religiosos locales formaron el Comité por la Paz y el Desarrollo de Wajir.

Mediante la labor de los ancianos, fueron dándose ceses al fuego. Se crearon comisiones para verificar y apoyar el proceso de desarme de las facciones ligadas a los clanes. Se coordinó con estas comisiones y la Policía del distrito un proceso de entrega de armas a las autoridades locales. Se crearon equipos de respuesta a emergencias, formados por ancianos de diferentes clanes que se desplazaban tan pronto como se tenía noticia para ocuparse de nuevos brotes de enfrentamientos, asaltos o robos.

Para solidificar la creciente paz, el Comité por la Paz y el Desarrollo de Wajir reunió a todos los grupos y mantuvo encuentros periódicos con dirigentes del distrito y nacionales. No podían controlar los enfrentamientos armados que continuaban en la vecina Somalia ni el influjo de problemas que llegaban de más allá de sus fronteras, pero fueron encontrando cada vez más formas de proteger sus pueblos y detener las peleas locales antes de que volvieran una espiral incontrolable. Fue fundamental para el éxito de estas iniciativas la capacidad de actuar rápidamente y frenar los potenciales momentos de la escalada, comprometiendo directamente a las personas implicadas. Los excombatientes, ya desarmados y de regreso en sus comunidades, se convirtieron en aliados del movimiento, y contribuyeron a comprometer positivamente a otros grupos combatientes, potenciando el proceso de desarme. Cuando se cometían crímenes, el

propio grupo señalaba a los culpables, y se buscaba la restitución antes que la protección ciega y los ciclos de venganza.

Diez años después, el distrito de Wajir se enfrenta aún a serios problemas, y el Comité para la Paz y el Desarrollo de Wajir todavía trabaja activamente pro la paz, continuando su expansión. Los nuevos programas incluyen formación policial y trabajo en las escuelas locales. Más de veinte escuelas están participando y han formado la Red de Educación para la Paz, que incluye mediación de pares y formación del profesorado en resolución de conflictos.

La pobreza y el desempleo siguen siendo retos importantes en Wajir. Las armas aún atraviesan las fronteras en esta región, puesto que no han cesado los enfrentamientos en Somalia, y estos se desbordan hasta Wajir. Los asuntos religiosos y las implicaciones mundiales surgidas a partir del 11 de septiembre de 2001, con la presencia de Marines de los Estados Unidos y las campañas antiterroristas, se han convertido en problemas nuevos. Pero las personas implicadas en el Comité por la Paz y el Desarrollo de Wajir prosiguen su duro trabajo. Los ancianos se reúnen con regularidad, y hay una mayor cooperación entre los poblados locales, los clanes y los funcionarios del distrito.

Y las mujeres que detuvieron una guerra manejan hoy una plaza de mercado mucho más segura.



Fuente: James Stair, African Images, Wajir (<http://jamesstairs.com/photography/southern-africa>)

ILUSTRACIÓN

Herramienta 5.6: Espejito, Espejito...

***“Las personas sólo cambiamos de verdad
cuando nos damos cuenta
de las consecuencias de no hacerlo.”***

Mario Alonso Puig



¿En qué consiste?

Esta herramienta es una suerte de juego de roles y parte de la hipótesis que una organización (o un proyecto) es tan fuerte como es percibida por los actores clave de su entorno (stakeholders externos). Al desprenderse de la mirada interna y ponerse en los zapatos de los actores clave del entorno, la herramienta proporciona a los participantes un espacio protegido para pronunciarse sobre fortalezas y debilidades de su organización o proyecto. El resultado suele ser plausible para los participantes, y la combinación de fortalezas y debilidades puede surtir efectos interesantes, que permiten formular una primera visión compartida del grupo sobre el cambio que necesariamente se debe impulsar.



Objetivos:

- ▶ Sensibilizar sobre la necesidad del Cambio
- ▶ Formular una primera visión compartida sobre el Cambio.



Tiempo:

90 minutos:
 20 minutos en plenaria (identificación y priorización de stakeholders)
 30 minutos de trabajo en sub-grupos
 20 minutos de presentación en plenaria
 20 minutos de procesamiento



Preparación:

- ▶ Preparar los rotafolios con las instrucciones para los grupos de trabajo
- ▶ Habilitar los cuatro espacios de trabajo grupal (mesa, pizarra, tarjetas, marcadores)



Materiales:

5 tableros (pizarras metaplan; 1 para las plenarios, 4 para los sub-grupos), materiales de moderación (tarjetas, marcadores, etc.)



Actividades/ Pasos:

1. La herramienta comienza con la identificación y priorización, en plenaria, de grupos de actores clave en el entorno (stakeholders externos) de la organización (o proyecto). Estos actores pueden ser, por ejemplo: Clientes, Financistas, Donantes, Fiscalizadores, Competidores, Comunidad local, Proveedores, etc.

Cuándo al interior de un grupo de actores existen diferencias importantes (clientes privados, clientes públicos...), se deben mencionar los sub-grupos (máximo tres por tipo de actor) y su(s) principal(es) interes(es) en la organización-proyecto.

Al final del ejercicio (lluvia de ideas), los participantes priorizan los cuatro grupos de actores que consideran de mayor relevancia para la imagen externa de su organización/proyecto.

2. Se forman cuatro grupos de trabajo, donde a cada uno le corresponde realizar el análisis, desde la perspectiva de uno de los grupos de actores priorizados. Los grupos tienen la siguiente tarea: Asumir una perspectiva externa hacia su organización (proyecto) al ponerse en los zapatos del grupo de actores, (por ejemplo: donantes); desde su mirada externa, contestan las siguientes preguntas (visualizadas en rotafolio):

- *¿Cuáles son para Ustedes las principales FORTALEZAS de la organización (comparándola con otras, de similares características)?*
- *¿En qué consiste la utilidad específica de la organización para Ustedes?*
- *¿Cuáles son las principales DEBILIDADES de la organización para Ustedes?*
- *¿En qué aspectos no se cumplen sus expectativas a cabalidad?*
- *¿Por qué podrían privilegiar a otras organizaciones?*

3. **El grupo discute y redacta tarjetas (30 minutos).** Al final del trabajo grupal, cada grupo denomina un delegado que mantiene el respectivo rol durante la presentación en plenaria.

4. Los delegados de cada sub-grupo hacen una presentación en plenaria de sus hallazgos en cuanto a fortalezas y debilidades (*"Nosotros como donantes opinamos que..."*); después los otros participantes intervienen con comentarios y observaciones críticas y tratan de convencer a los expositores de su percepción de las cosas. Pero son los expositores quienes finalmente deciden si se dejaron convencer.

5. Al final de cada presentación y más intervenciones la moderación apunta en un panel con los títulos "Fortalezas", "Debilidades" los aspectos indicados por los expositores.

6. Se procede con el procesamiento del ejercicio (ver preguntas abajo).

7. Después del procesamiento, y en caso que la mayoría de los participantes considere necesario impulsar cambios en la organización/proyecto, la moderación facilita una primera visión compartida del grupo en torno al cambio que permitiría alcanzar la imagen externa deseada, en el siguiente formato:

*“Queremos lograr que...
 ...nuestros (grupo 1, por ejemplo financistas) nos perciban como...
 ...nuestros (grupo 2, por ejemplo grupos meta) nos perciban como...
 ... nuestros (grupo 3, por ejemplo comunidad local), especialmente los alcaldes y consejales), nos perciban como...
 ...nuestros (grupo 4, por ejemplo aliados), especialmente los centros de investigación, nos perciban como...”.*



Variaciones:

La herramienta se puede enriquecer con información levantada directamente a nivel de los actores clave externos, por medio de entrevistas semi-estructuradas que es procesada antes del taller y se expone después de las presentaciones grupales para ver en qué medida, los hallazgos de los participantes coinciden con los criterios y opiniones reales de los stakeholders externos.



Preguntas de procesamiento:

- ▶ ¿En qué medida piensan que las percepciones expresadas aquí reflejan las percepciones reales de los... (Grupos priorizados)?
- ▶ Si tenemos dudas: ¿Qué podríamos hacer para conocer sus percepciones reales?
- ▶ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades más mencionadas? ¿Por qué?
- ▶ ¿En qué medida nos sorprenden los resultados?... ¿coincide la vista externa con nuestra vista interna? ¿Cuáles son aspectos nuevos que han surgido aquí y que no teníamos muy presentes?
- ▶ Ante este resultado final – balance de fortalezas y debilidades – ¿nuestro lema debería ser: “Bravo, sigamos adelante tal cual!”?
- ▶ Qué debería cambiar nuestra organización (proyecto) para mejorar su imagen?



Recomendaciones y sugerencias:

Esta herramienta se complementa con el análisis de stakeholders.
 Es útil aplicarla al inicio de un proceso de cambio, como parte de la planificación estratégica.
 Para que funcione bien, los participantes deben conocer bien los actores clave que analizan.
 Los resultados pueden servir de insumos para un análisis FODA, como herramienta complementaria en la fase de formulación de una estrategia de cambio.

ILUSTRACIÓN

Herramienta 5.7: El Baile de la Resistencia

*“Con el viento fuerte se conoce
la resistencia de la hierba.”*

Proverbio chino



¿En qué consiste?

Esta es una herramienta muy sencilla, pero eficaz para sensibilizar sobre diferentes formas de tratar la resistencia, donde muchas veces el que aparentemente cede logra direccionar a la contraparte.



Objetivo:

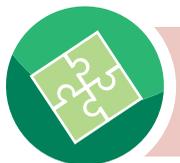
- ▶ Demostrar, de manera vivencial, diferentes formas de manejar resistencia
- ▶ Sensibilizar sobre las ventajas de manejar resistencias al Cambio de forma constructiva



Tiempo:

10-15 minutos:

10 minutos para el desarrollo del ejercicio (tres vueltas, con un breves espacios de reflexión entre las vueltas y una breve reflexión al final)



Preparación:

Remover sillas, cables y otros obstáculos del sitio donde se realiza el ejercicio.



Materiales:

No se requiere ningún tipo de materiales.



**Actividades/
Pasos:**

Vuelta 1: Los participantes son invitados a distribuirse en el centro de la sala y formar parejas de similar estatura y constitución física. Se les invita a extender sus brazos y poner las palmas de sus manos en contacto. Luego deben intentar empujar lo más fuerte sus manos y así intentar cambiar la posición de su contraparte.

Normalmente las parejas solamente logran moverse un poco hacia adelante y atrás, pero sin alejarse de sus posiciones iniciales.

La facilitación pregunta a los participantes,

- ▶ ¿Cómo se han sentido en esta situación?
- ▶ ¿Cómo esta situación se relaciona con la temática de la resistencia en un proceso de cambio?.

Resultado principal: Cuando ambas partes entran en resistencia, el resultado más probable es una situación de parálisis y mutuo bloqueo total.

Vuelta 2: La facilitación da la instrucción de volver a la posición inicial de enfrentamiento, con presión recíproca en las palmas, con la diferencia que esta vez acuerdan que uno de los dos (¿definir quién!) retirará repentinamente sus manos. Esto normalmente provoca que la parte que mantiene la presión (quien empuja), pierda el equilibrio y tambalee; muchas veces esto puede sucederles a ambos y podrían caer al suelo.

Los participantes son invitados a repetir este ejercicio dos a tres veces, cambiando de roles.

La facilitación pregunta a los participantes,

- ▶ ¿Cómo se han sentido en esta situación?
- ▶ ¿Cómo ésta situación se relaciona con la temática de la resistencia en un proceso de cambio?

Resultado principal: Cuando una parte ejerce presión y no tiene contraparte, no podrá mover nada – o no encuentra apoyo, pierde el equilibrio y cae al vacío. Las cosas tampoco se mueven.

Vuelta 3: La facilitación da la instrucción de volver a la posición inicial de enfrentamiento con presión recíproca en las palmas. Esta vez, en vez de dejar de presionar, uno de los dos (definir quien!) se mueve ligeramente hacia un lado o hacia atrás. Nuevamente, los participantes son invitados a repetir este ejercicio dos a tres veces, cambiando de roles.

Asimismo, la facilitación vuelve a preguntar,

- ▶ ¿Cómo se han sentido en esta situación?
- ▶ ¿Cómo ésta situación se relaciona con la temática de la resistencia en un proceso de cambio?

Resultado inesperado: La contraparte que aparentemente cede, es quien determina la dirección en la cual se mueve la pareja. Asume el liderazgo en el proceso.



Preguntas de procesamiento:

- ▶ ¿Qué aprendizaje nos deja este ejercicio?
- ▶ ¿Cómo lo podemos aplicar al contexto de la GdC?



Recomendaciones y sugerencias:

Esta herramienta es un alegato para manejar resistencias en un proceso de cambio de manera constructiva.

Vuelta 1 del Baile de la Resistencia



Presión sin contraparte



Vuelta 3: Las cosas comienzan a moverse



Asumiendo el liderazgo al ceder



ILUSTRACIÓN

Herramienta 5.8: La Organización enloquece

*“Cuando todo el mundo está loco,
estar cuerdo es una locura.”*

Paul Samuelson



¿En qué consiste?

Esta herramienta dinámica e interactiva pone en evidencia como la confluencia intensa de actividades en un proceso de cambio radical puede afectar el logro de un objetivo o el buen funcionamiento de una organización o sistema (proyecto de cooperación interinstitucional).

En un círculo conformado por los participantes, se introducen objetos que deben ser circulados entre ellos; esto tendrá variaciones: todos impulsarán en el sentido de las agujas del reloj, todos en el otro sentido, una parte de ellos conformarán un grupo con actividad exclusiva. Independiente de quién sea la responsabilidad, existe una afectación al proceso global.



Objetivo:

- ▶ Reflexionar respecto a que las iniciativas complejas de cambio pueden tener otras opciones de realización, que podrían aportar para facilitar y agilizar el logro de los objetivos.



Tiempo:

10- 15 minutos



Preparación:

Espacio en el que se pueda formar un círculo entre los participantes, dejando un espacio entre ellos de aprox. 20-30 cm.



Materiales:

Dos vasos y dos pelotas



Actividades / Pasos:

1. Los participantes forman un círculo. Una vez que los participantes se han ubicado, la facilitación introduce un vaso (con agua hasta la mitad) y pide que circulen en el sentido de las agujas del reloj
2. Una vez que este movimiento funciona bien y a buen ritmo, se introduce otro vaso, (casi lleno), que deberá circular en el otro sentido.
3. Cuando los movimientos funcionan de una manera aceptable, la facilitación indica que se conformó un equipo, de 5-6 personas para hacer un trabajo urgente pedido por la Dirección, quienes conforman el equipo se lanzan entre ellos y en el mismo orden una pequeña pelota.
4. Cuando los tres movimientos funcionan, se anuncia que viene una “emergencia organizacional” y se requiere la participación de todos los funcionarios, para esto se introduce una nueva pelota que los participantes la hacen circular, lanzándola al azar.

Hacer los 4 movimientos a la vez demanda orden, concentración y hasta destreza de los participantes. Sin embargo de que pueden efectuarse simultáneamente, se reconoce que difícilmente puede desarrollarse con tranquilidad y eficacia.



Preguntas de procesamiento:

- ▶ ¿Vemos similitud entre esta actividad y lo que puede suceder en organizaciones y en proyectos durante procesos de cambio?
- ▶ ¿Qué se podría hacer para que esta actividad funcione mejor?



Recomendaciones y sugerencias:

Una vez que se ha ejercitado con 4 movimientos a la vez, se podría hacer variaciones de acuerdo a las sugerencias de los participantes o, inclusive fraccionar el círculo en grupos menores con tarea específica,, lo que corresponde a la idea de implementar procesos de cambio ambiciosos a través de Proyectos de Cambio específicos (ver Insumo conceptual 4.8: Gestión de Proyectos de Cambio).

Con un solo vaso la organización funciona



Con dos vasos los procesos se complejizan



Con una pelota la organización entra en crisis



La organización enloquece



ILUSTRACIÓN

Herramienta 5.9: **¡A ganarle al robot!**

*...de la variación a la estabilización
...para concretar el Cambio*



¿En qué consiste?

Esta herramienta dinámica permite a los participantes percatarse de las dificultades de un grupo para cambiar su actitud y modo de actuar, sin embargo de que pueden existir innumerables ideas e intenciones

Es una actividad en la que un “robot” debe dirigirse a la silla que está desocupada y sentarse en ella, el resto de los participantes que están sentados en su respectiva silla, se cambiarán a otras tratando de evitar que el robot ocupe la silla vacante. El grupo podrá conversar y acordar su estrategia para evitar que el robot acceda a la silla vacía.



Objetivo:

Reflexionar sobre las diferencias y distancias que existen entre las “buenas intenciones” y la concreción de un cambio.



Tiempo:

15-20 minutos (depende el número de rondas)



Preparación:

Espacio amplio en el que se puedan ubicar holgadamente sillas en igual número que el de participantes.



Materiales:

Sillas, una por cada participante



**Actividades/
Pasos:**

1. La facilitación pide a los participantes que tomen sus sillas y se ubiquen desordenadamente en el lugar que se asigne, dejando espacios entre las sillas para que las personas puedan circular. El número de sillas es igual al número de participantes.
2. La facilitación solicita un/a voluntario/a para que se convierta en el primer robot. El robot se pone de pie y la silla que le correspondería es la única que queda desocupada.

3. Al iniciar la actividad, el robot se dirige a ocupar la silla vacante; su única restricción es que al caminar no debe doblar las rodillas. Los participantes que están sentados se levantan y se cambian de lugar tratando de ocupar las sillas que secuencialmente van quedando desocupadas. La regla que deben respetar es que cuando se “despegaron” de su silla, deben irse a otra y además evitar choques y empujones. Por su parte el robot cambiará su rumbo buscando la silla libre.
4. Es muy probable que el robot se sienta con facilidad en la silla porque el grupo no puede evitarlo. La facilitación estimula al grupo para que actúe frente a la facilidad con que el robot se sienta y si es necesario, interrumpe momentáneamente la actividad del robot hasta que el grupo defina su estrategia de acción.
5. Cuando el robot se sienta en una silla, la persona que posibilitó esta situación, se convierte en el nuevo robot. Generalmente, el grupo opina, sugiere estrategias, prueba opciones pero no actúa organizadamente: es una lluvia de buenas intenciones, una lluvia de pruebas, pero no avanzan en la solución; no se estabiliza una estrategia y el robot llega a las sillas vacantes fácilmente. Puede realizarse unas 4 o 5 rondas con robot diferente y luego pasar a la reflexión.



Preguntas de procesamiento:

- ▶ ¿Por qué no fue posible cambiar actitudes para ganarle al robot robot?
- ▶ ¿Por qué no se concretaron las “buenas ideas” para cambiar la situación?
- ▶ ¿Por qué quienes actuaron como robot cambian con facilidad de participantes a robot?



Recomendaciones y sugerencias:

Esta herramienta puede ser vinculada entre el proceso de cambio (descongelamiento, crecimiento y estabilización) con el proceso de aprendizaje visto desde la teoría de la evolución (variación, selección, re-estabilización)

ILUSTRACIÓN

Herramienta 5.10:

El nuevo traje del Emperador

***“¡Qué preciosos son los vestidos nuevos del Emperador!
¡Qué magnífica cola! ¡Qué hermoso es todo!
Nadie permitía que los demás se diesen cuenta de que nada veía, para no ser tenido por incapaz en su cargo o por estúpido.
Ningún traje del Monarca había tenido tanto éxito como aquél.
-¡Pero si no lleva nada! -exclamó de pronto un niño.
-¡Dios bendito, escuchen la voz de la inocencia! -dijo su padre; y todo el mundo se fue repitiendo al oído lo que acababa de decir el pequeño.
-¡No lleva nada; es un chiquillo el que dice que no lleva nada!
-¡Pero si no lleva nada! -gritó, al fin, el pueblo entero.”***

Hans Christian Andersen



¿En qué consiste?

Esta es una herramienta muy sencilla, pero eficaz de sensibilización en torno a los retos relacionados a la fase de Anclaje y Consolidación de un proceso de cambio, con una buena mezcla de diversión y reflexión.



Objetivo:

- ▶ Evidenciar la dificultad de mantener cambios en el tiempo, sin recaer en rutinas anteriores
- ▶ Reconocer el poder de las rutinas en nuestro comportamiento diario



Tiempo:

30 minutos:
 15 minutos para el desarrollo del ejercicio (dos vueltas, con un breve espacio opcional de reflexión entre las vueltas)
 15 minutos para reflexión y procesamiento



Preparación:

- ▶ Rotafolio (con un cuadro que permite registrar rápidamente el número de cambios detectados en la primera y segunda vuelta del ejercicio y luego, durante el procesamiento, el número de cambios conservados por los diferentes participantes).
- ▶ Una pizarra, tarjetas y marcadores para la lluvia de ideas al final del procesamiento (con pregunta visualizada en una nube o título)



Materiales:

No se requiere ningún tipo de materiales para el ejercicio mismo.
 No obstante, requiere un número par de participantes (en caso de número impar, uno o tres participantes pueden ser designados como observadores que luego participan en la reflexión y procesamiento del ejercicio).



**Actividades/
Pasos:**

1. Los participantes son invitados a pasar al centro de la sala y formar dos filas de personas que se paran frente a frente, con una distancia de medio metro entre ellas. Cada pareja se mira.
2. La facilitación da la instrucción de fijarse detenidamente entre las parejas, intentando de memorizar las particularidades físicas de su contraparte, haciéndose las siguientes preguntas: ¿Qué caracteriza a la persona que está frente a mí?

3. Después de 2 minutos, todos se dan media vuelta, de manera que se dan de espaldas y ya no se pueden ver. La facilitación de la instrucción: “Por favor, ahora todos cambian cinco cosas en su actual aspecto físico! Prohibido mirar o hacer trampa! Los participantes se quitan los lentes, cambian de peinado, abren los cordones de sus zapatos, etc.
4. Una vez que los participantes terminan de re-arreglarse, la facilitación les invita a darse nuevamente la vuelta y detectar los cinco cambios en la persona de enfrente y de comunicarlos en voz alta al otro. Después de un rato, la facilitación detiene el proceso y pregunta a los participantes cuantos cambios han logrado detectar en la otra persona; registra los resultados (número de cambios detectados, vuelta 1), en una tabla en un rotafolio.
5. De manera opcional, se puede realizar una breve reflexión preliminar con base en las preguntas:
 - ▶ Cómo les fue?
 - ▶ Qué estuvo fácil, difícil, interesante?
 - ▶ De qué se fijarían más en una próxima ocasión?
6. La facilitación invita a los participantes a darse la vuelta de nuevo – esta vez la tarea es: “Cambiar cinco cosas más!” Esto suele resultar muy entretenido, porque la mayoría de participantes va a tener dificultad en hacer tantos cambios. Cuando todos terminaron (después de unos tres minutos), la facilitación les invita a darse la vuelta de nuevo para detectarse mutuamente los nuevos cambios. Como en la vuelta anterior, la facilitación registra el número de cambios detectados por los participantes en el rotafolio. Los participantes se intercambian sobre lo que lograron y que no lograron detectar.
7. La facilitación invita a los participantes a tomar asiento para iniciar la reflexión y procesamiento del ejercicio, donde resulta sumamente importante seguir la siguiente secuencia de preguntas (primero los observadores, si hubiera):



Preguntas de procesamiento:

- ▶ ¿Cómo les ha ido en la primera y segunda vuelta? (Observadores: ¿Qué han observado entre la primera y segunda vuelta?)
- ▶ ¿Ha cambiado algo entre las dos vueltas?
- ▶ ¿Cómo se han sentido cuando se les ha solicitado cambiar cosas a las cuales están acostumbradas?
- ▶ ¿Qué harían diferente si les tocara repetir este ejercicio?

Después de un tiempo de debate y discusión:

- ▶ ¿Cuántos de los cambios que Ustedes han hecho en su aspecto físico durante el ejercicio mantienen aún en este momento?

La facilitación también registra las respuestas de los participantes a esta pregunta en el cuadro del rotafolio (insertar una nueva línea a la tabla: “Cambios mantenidos”)

(Nota: típicamente, a estas alturas los participantes han anulado la mayoría de los cambios).

► ¿Se han sentido incómodos o cuál fue la razón exacta para deshacerse de los cambios y volver a su aspecto anterior?

(Nota: La mayoría de los participantes no va a decir que se sintieron incómodos con los cambios y que para muchos de los cambios efectuados no había ninguna urgencia para anular los cambios).

Comentarios de la facilitación:

“Acabamos de vivenciar una situación entretenida, de juego – lo que para la gran mayoría de Ustedes no implicó cambios drásticos ni totalmente incómodos. Aún así, no han preservado casi ninguno de los cambios efectuados más allá del ejercicio.

¿Se dan cuenta de lo difícil que es mantener los cambios, incluso los más mínimos, y no recaer en las pautas anteriores?

Imagínense cuán difícil resulta entonces mantener un cambio profundo que altera rutinas mucho más trascendentes en una organización o sistema... Mantener este tipo de cambios requiere una conscientización y un ejercicio permanente, todo un sistema de afianzamiento del cambio.

Por otro lado, este ejercicio también nos invita a preguntarnos, por qué los cambios frecuentemente producen temores, resistencias y bloqueos... ¿quién dice que no pueden ser divertidos, como los que acabamos de experimentar?”

Lluvia de ideas en plenaria (con visualización en tarjetas):

¿A través de qué estrategias y acciones podríamos afianzar los nuevos procesos, rutinas y comportamientos y evitar que una organización o sistema recaiga en las pautas anteriores?



Recomendaciones y sugerencias:

En el marco de una asesoría a un proceso de cambio real, esta herramienta puede cumplir el propósito de sensibilización y así iniciar con los afectados una discusión en torno a estrategias y acciones requeridas para consolidar el cambio.

Preparando los cambios



Detectando los cambios



Contando los cambios



Y más cambios







6. Ideas para el Inicio, Evaluación y Cierre

El momento inicial

En la primera jornada de un seminario-taller introductorio a la Gestión del Cambio, el momento inicial podría contemplar una combinación de las siguientes actividades:

Dinámica de presentación de los participantes mediante inscripción pública:

Matriz de Presentación

En vez de recurrir a una clásica lista de asistencia, a su llegada los participantes son invitados a inscribirse en una Matriz de Presentación (cuadro de papel rotafolio que, a parte del nombre, cargo, institución contempla 1-2 columnas adicionales relacionadas con la temática del seminario-taller, por ejemplo: “Un cambio importante para mí fue...”; “Cuando escucho la palabra Cambio pienso en...”; “Lo que he traído al taller”; “Lo que me quiero llevar de aquí”, etc.

Una vez iniciado el seminario-taller, la facilitación invita a cada participante a presentarse con base en la información que proporcionó en la Matriz de Presentación. Las preguntas temáticas permiten a la facilitación vincular las ideas del grupo con la temática del taller.

Ejemplo de Matriz de Presentación

	Como me llamo	Fortaleza 1	Fortaleza 2
1	DANIELA T.	LIDERAZGO	SOLIDARIDAD
2	IVAN. C	Compromiso	Puntual
3	DIEGO M.	Proactivo	Poder de Convencimiento
4	CAROLINA M.	Comprometida	Responsable
5	Roberto A.	Perseverante	Dinámico
6	Javier M.	Perseverante	Comprensivo
7	TERESA LOPEZ	RESPONSABLE	COMPROMETIDA
8	EDWIN PAEZ	Responsable	Proactivo
9	José Pauleira	Responsable	Comprometido
10	ARMANDO ROMERO S	MULTITICO COMPROMISO	
11			
12			
13			

Dinámica de presentación de los participantes y levantamiento de expectativas mediante trabajo grupal:

Galería de Arte del Cambio

Esta dinámica de presentación permite aprovechar los diferentes tiempos de llegada de los participantes para desarrollar como primera actividad un trabajo grupal. Los grupos se conforman de acuerdo como llegan los participantes al lugar del evento y se instalan en mesas de 4-6 personas, donde reciben las siguientes instrucciones de trabajo de los facilitadores:

1. Intercambiar sus ideas en torno a la pregunta: ¿Qué y Cómo es el Cambio? y luego transformar sus ideas en una “obra de arte” que formará parte de la Galería de Arte del Cambio. Las obras deben señalar los nombres de todos los integrantes del grupo y colocarse con masking tape en una pared (alternativamente: en pizarras ubicadas en diferentes partes del salón, emulando una galería de arte).
2. Intercambiar sus ideas en torno a la pregunta: ¿Qué expectativas tenemos hacia el seminario-taller?, ponerse de acuerdo y redactar 2-3 tarjetas con sus expectativas compartidas.

Una vez iniciado el seminario-taller, la facilitación invita a los grupos de “artistas” que presenten y expliquen su obra a los demás participantes al igual que sus expectativas hacia el seminario-taller, leyendo en voz alta las tarjetas con las expectativas que se colocan en una pizarra (expectativas similares deben ser agrupadas por los mismos participantes o la facilitación que, al final de la presentación realiza un breve resumen de las expectativas expresadas, antes de la presentación de los objetivos, resultados esperados y agenda del seminario-taller. Una vez presentada la agenda, se recomienda desarrollar una breve reflexión entre facilitadores y participantes para aclarar en qué medida las expectativas formuladas por los participantes empatan con los objetivos y agenda propuestos por los facilitadores.

Galería de arte y expectativas



Galería de arte y expectativas



Presentación visualizada de objetivos, resultados y agenda:

Agenda flexible

Tras haberse levantadas y socializadas las expectativas de los participantes, los facilitadores deben presentar los objetivos y resultados esperados del seminario-taller. Para ello, se sugiere que los objetivos y resultados se visualicen en un rotafolio, mientras que la agenda se visualice con un esquema más flexible, por ejemplo, con base en tarjetas colocadas en una pizarra; esto permite a la facilitación: re-ubicar ciertos elementos de la agenda en función al horario de trabajo, expectativas concertadas con los participantes y posibles elementos adicionales propuestos por el mismo grupo. En la agenda visualizada se recomienda distinguir, mediante tarjetas de diferentes colores, entre tareas organizativas (como la evaluación diaria, el hilo conductor, etc.), entrega de insumos conceptuales y aplicación de herramientas. La agenda visualizada debería colocarse en un lugar visible del salón durante todo el seminario-taller; de vez en cuando, la facilitación debe señalar a los participantes en qué punto de la agenda se encuentra el proceso (por ejemplo, mediante una flecha de papel que se coloca en la actividad correspondiente); además esto permite detectar desfases a tiempo y generar acuerdos con los participantes en cuanto al cumplimiento de horarios y de la agenda de trabajo.

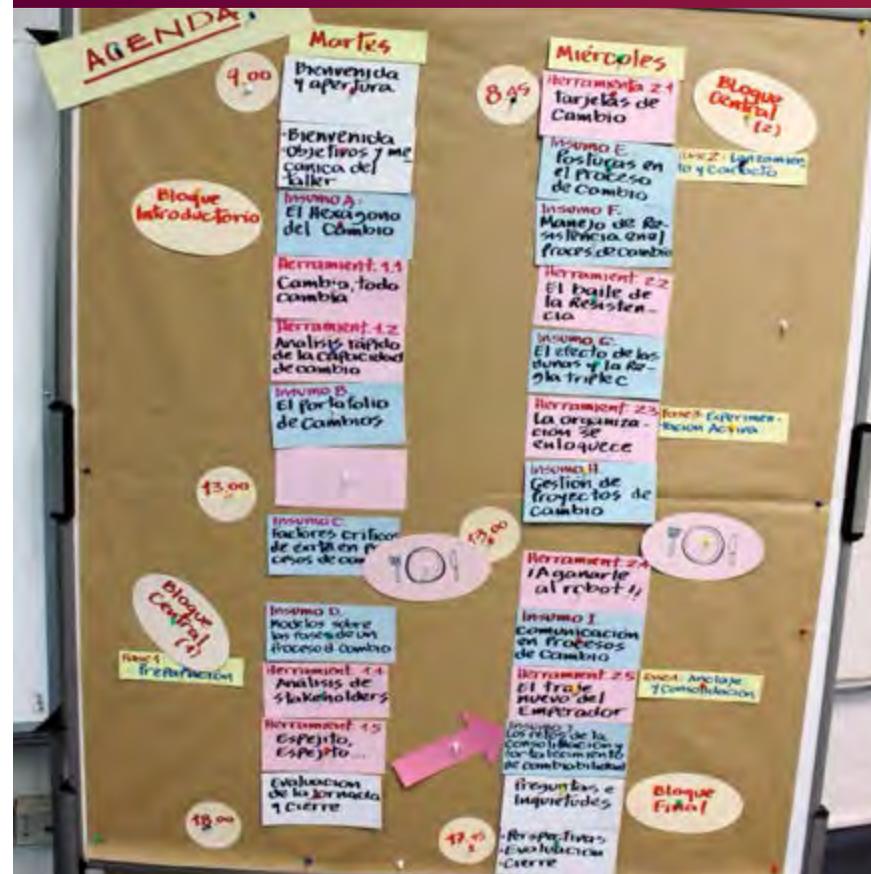
Una vez presentada la agenda, la facilitación invita a los participantes a proponer algunas **reglas de "convivencia"** que aseguren que la agenda concertada de trabajo se cumpla, al igual que las expectativas del grupo. Tanto los participantes como los facilitadores pueden proponer reglas al respecto. Como en determinados momentos de un seminario-taller sobre GdC se pueden tocar temas sensibles e incluso controversiales - más aún cuando se trabaja con un caso real de Cambio de la respectiva organización o proyecto - dos reglas a ser propuestas por la facilitación podrían ser:

- Todos las opiniones son válidas y valiosas:** Invitar a los participantes a expresarse libremente, y al mismo tiempo siempre respetar las opiniones de los y las demás.

- El Principio de la "Burbuja":** Invitar a los participantes a la generación de un ambiente de confianza al acordar que los temas tratados y opiniones expresadas se mantengan dentro del espacio y no se comenten en los "pasillos".

Las reglas acordadas también deben visualizarse y ubicarse en un lugar visible del salón, como elemento recordatorio permanente, al cual se puede hacer referencia cuando la situación así lo amerite.

Agenda visualizada de un seminario-taller introductorio a la GdC (2 jornadas)



Establecimiento de primeros vínculos entre los participantes y con la temática GdC:

Dinámica de agrupación

Otra función del momento inicial de un taller-seminario introductorio a la GdC es establecer primeros vínculos entre los participantes, generar un ambiente de confianza y “enganchar” el grupo con la temática, por lo cual se recomienda una dinámica de reconocimiento mutuo al final de momento inicial. Cuando los integrantes del grupo ya se conocen, el propósito de tal dinámica podría ser que se revelen nuevas facetas, hasta entonces desconocidas, de las personas, sus experiencias y sus modos de pensar y actuar. Una herramienta comprobada sería una dinámica de agrupación, en el marco de la cual la facilitación pide a los participantes ubicarse en un amplio espacio libre y agruparse en función de una serie de criterios propuestos por los facilitadores. Una vez agrupados los participantes, los facilitadores realizan breves entrevistas a un número reducido de participantes que explican sus motivos por haberse ubicado en tal grupo. Una vez recogido una pequeña muestra

Posibles criterios al respecto serían:

- ▶ Personas que guardan recuerdos más bien (1) positivas, (2) negativas, (3) mixtas con procesos de cambio organizacional o territorial (conformación de tres grupos)
 (La entrevista se centra en indagar sobre los recuerdos de los participantes)
- ▶ Personas que reúnen mayor o menor cantidad de años de experiencia en impulsar iniciativas que promueven cambios a nivel territorial (conformación de una fila) (La entrevista se centra en preguntar cuáles fueron esas iniciativas y qué cambios han impulsado)
- ▶ Personas que autodeclaran que normalmente suelen reaccionar de manera “entusiasta”, “curiosa”, “reservada” o más bien “inhibida”

cuando se les plantea grandes cambios en su vida privada (conformación de cuatro grupos) (La entrevista se centra en averiguar en qué situaciones han pensado los participantes y por qué llegan a esta auto-percepción)

Dinámica de agrupación



El Momento de Evaluación y Cierre

En seminario-talleres que duran varias jornadas, se recomienda realizar un breve espacio de retroalimentación y evaluación al final de cada jornada. La retroalimentación debería centrarse entonces en aspectos como:

Evaluación rápida de métodos y contenidos:

El Fósforo

Una dinámica de retroalimentación corta, pero eficaz y entretenida para evaluaciones parciales es la denominada **El Fósforo**. Aquí la facilitación pide unos breves comentarios a cada participante en torno a una o varias de las siguientes preguntas (visualizadas en una pizarra):

En cuánto a métodos y contenidos,

¿Qué deberíamos cambiar mañana? (aspectos por mejorar)

¿Qué deberíamos mantener?

¿Qué destaque de la jornada de hoy?

Para que los comentarios sean realmente breves, la facilitación hace circular entre los participantes una caja de fósforos y un vaso de agua; cada participante prende un fósforo y emite sus comentarios mientras que su fósforo esté prendido, lo que le obliga a ser breve y conciso. Es recomendable que la facilitación tome algunos apuntes sobre los aspectos mencionados por los participantes para tenerlos en cuenta en la preparación de la siguiente jornada de trabajo.

Evaluación de aprendizajes:

La Pesca artesanal

(Descripción de la herramienta)

Una dinámica de evaluación y retroalimentación centrada en la dimensión del aprendizaje es la denominada Pesca artesanal, donde los participantes redactan tarjetas celestes (cantidad que desean) recortadas en forma de pez para emitir, de forma anónima, sus comentarios en función a las siguientes preguntas motivadoras:

¿Qué he logrado pescar” (en esta jornada, en este seminario-taller)

“Qué me queda por pescar” (el día de mañana, en otra ocasión).

Mientras que los participantes colocan las tarjetas de los aprendizajes “pescados” en una malla pescador que se cuelga en un sitio céntrico del salón (pared, pizarra, flotante entre dos pizarras), los peces que mencionan aspectos “por pescar” son colocados por sus autores sobre un papelógrafo recortado en forma de océano o en un mantel (azul) ubicado en el piso del salón.

Una vez que todos los integrantes del grupo hayan expresados todas sus ideas, se procede con una revisión conjunta de las tarjetas que se hallan en la malla pescador y en el océano; alternativamente, las tarjetas son agrupadas después de la jornada por los facilitadores según ideas fuerza para ser presentadas, como parte del hilo conductor, al inicio de la siguiente jornada.

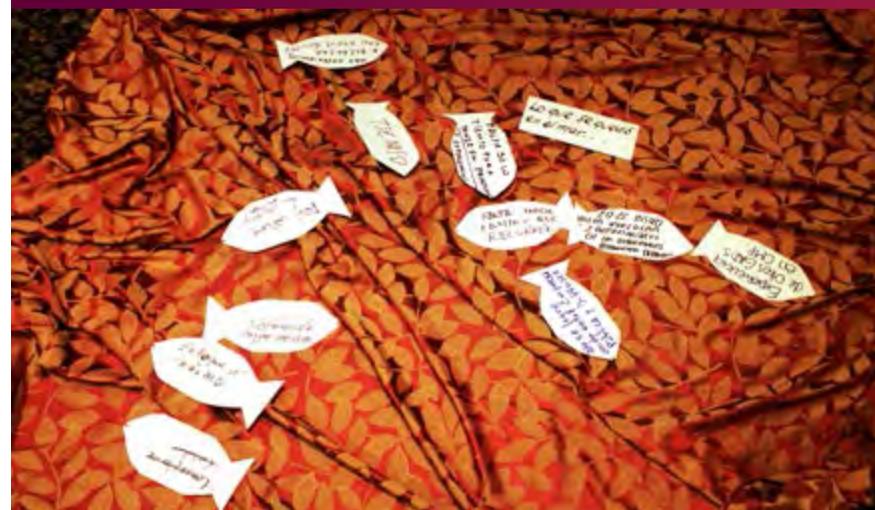
Pesca artesanal



Lo que logramos pescar



Lo que nos queda por pescar



Evaluación de cumplimiento de expectativas y aprendizajes:

Mi maleta

Otra dinámica de evaluación y retroalimentación que a su vez combina los aspectos “expectativas” y “aprendizajes” es la denominada Mi maleta. Esta herramienta de evaluación puede aplicarse tanto al inicio como al final de un taller-seminario, lo cual permite evaluar el nivel de cumplimiento de las expectativas o solamente al final.

Cuando se aplica de manera combinada al inicio y final de un taller, durante el momento inicial los participantes son invitados a redactar tarjetas en función a las siguientes preguntas:

¿Qué traigo a este taller? y
¿Qué me quiero llevar de aquí?”

Colocan sus tarjetas de respuestas en dos pizarras que llevan rotafolios con las preguntas visualizadas y contornos de una maleta grande.

Al final del seminario-taller, se repite el ejercicio con una sola maleta y con la pregunta:

¿Qué me llevo de este taller?

Aplicada solamente como dinámica de evaluación, existe la siguiente opción: La facilitación coloca una maleta abierta en el centro del salón; cada participante se acerca a la maleta con sus tarjetas, explica el contenido de las tarjetas que ha redactado y luego las bota en la maleta.

Aplicaciones proyectadas, aprendizajes destacados, mensajes de cierre y balance emocional:

Las Cuatro Esquinas

Una herramienta de evaluación más extensa y completa y que, por tanto, podría aplicarse al final de un espacio de sensibilización y capacitación en torno a la GdC de varias jornadas de duración, es la denominada Cuatro Esquinas.

Aquí la facilitación coloca, en cada una de las cuatro esquinas de la sala de capacitación, una pizarra, una mesa, tarjetas y marcadores. Los participantes son invitados a circular libremente por las cuatro esquinas del salón (la secuencia no importa), sentarse en la respectiva mesa, redactar y colgar tarjetas, acorde a los diferentes enunciados que se hallan en las respectivas pizarras (tarjetas en forma de nubes). Posibles enunciados son los siguientes:

Esquina 1: La principal aplicación que veo es:...

Esquina 2: Un aprendizaje destacado para mí fue:...

Esquina 3: Un mensaje importante que me llevo es:...

Esquina 4: Así me siento al concluir el taller:...

Queda a discreción de los facilitadores sustituir cualquiera de los cuatro enunciados por otro que considere más idóneo para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y de las expectativas de los participantes.

Recursos didácticos complementarios para el momento del Cierre:

Cortometrajes, breves relatos y anécdotas sobre el Cambio

Dos recursos didácticos muy pertinentes para utilizarse en el balance y cierre de una jornada de trabajo o al final de un seminario-taller sobre GdC son los cortometrajes y breves relatos o anécdotas que los participantes pueden relacionar con la temática de Gestión del Cambio y que a la vez les invitan a una reflexión “post-taller”. En general, el internet es una fuente muy rica para explorar esos recursos.

Ya se ha hecho referencia a cortometrajes como parte integral de varios insumos conceptuales y herramientas que conforman esta guía y que tratan aspectos específicos de la GdC. A continuación, proporcionamos una pequeña lista complementaria de cortometrajes, que son de fácil acceso a través de la plataforma Youtube y que se prestan para ser proyectados como recurso didáctico al final de una densa jornada de trabajo sobre GdC:

TABLA

Plan de Facilitación para la Primera Jornada

Titulo	Tema	URL
¿Cómo nace un paradigma?	La dificultad de romper paradigmas en procesos de cambio	http://www.youtube.com/watch?v=es8sVbaXNOo
¿Las personas se resisten al Cambio?	Explicación de los principales motivos de la resistencia al cambio y como prevenir y reducir la resistencia	http://www.youtube.com/watch?v=x0iRj8_9KhA
¿Qué es Gestión del Cambio?	Explicación breve de lo que es GdC y algunos tips para un Gestor para impulsar cambios de manera exitosa (recoge algunos elementos de Kotter)	http://www.youtube.com/watch?v=WzWoYciI53yY
Perspectiva “biológica” sobre la Gestión del Cambio	Relato colombiano de un proceso de Cambio y sus diferentes fases inspirado en el denominado enfoque gestáltico de la GdC (con su propio modelo de fases)	http://www.youtube.com/watch?v=HeCYkxClk3A

<p>El Puente</p>	<p>Competencia vs. Cooperación y las ventajas de la segunda en el diseño e implementación de Proyectos de Cambio</p>	<p>http://www.youtube.com/watch?v=LAOIC1tn3MM</p>
<p>Change is Good</p>	<p>Tips para Gestores de Cambio para motivar a colaboradores y stakeholders (en inglés)</p>	<p>http://www.youtube.com/watch?v=jwxrsngEJDw</p>
<p>Innovación de procesos y productos</p>	<p>Dos cortometrajes españoles que demuestran de manera humorística lo que es una innovación de procesos (película 1: Modernización de la confesión) y una innovación de productos / servicios (película 2: Nuevos negocios)</p>	<p>http://www.youtube.com/watch?v=nA-TXoD5oug http://www.youtube.com/watch?v=2TXHybojB3I</p>

Como hemos mencionado, otra manera de cerrar una jornada o taller sobre Gestión del Cambio es mediante un breve relato o cuento que la facilitación – en calidad de “cuenta-cuentos” – lee al público antes de dar por cerrada la jornada de trabajo. Dos cortometrajes españoles que demuestran de manera humorística lo que es una innovación de procesos (película 1: Modernización de la confesión) y una innovación de productos / servicios (película 2: Nuevos negocios)

A continuación reproducimos dos cuentos que refieren a procesos de cambio sorprendentes, uno del recién difunto escritor, novelista y cuentista colombiano Gabriel García Márquez y otro del dramaturgo, terapeuta gestáltico y escritor argentino Jorge Bucay:

Ladrón de sábado⁵

por Gabriel García Márquez

Hugo, un ladrón que sólo roba los fines de semana, entra en una casa un sábado por la noche. Ana, la dueña, una treintañera guapa e insomne empedernida, lo descubre in fraganti. Amenazada con la pistola, la mujer le entrega todas las joyas y cosas de valor, y le pide que no se acerque a Pauli, su niña de tres años. Sin embargo, la niña lo ve, y él la conquista con algunos trucos de magia. Hugo piensa: “¿Por qué irse tan pronto, si se está tan bien aquí?”. Podría quedarse todo el fin de semana y gozar plenamente la situación, pues el marido –lo sabe porque los ha espiado– no regresa de su viaje de negocios hasta el domingo en la noche. El ladrón no lo piensa mucho: se pone los pantalones del señor de la casa y le pide a Ana que cocine para él, que saque el vino de la cava y que ponga algo de música para cenar, porque sin música no puede vivir.

A Ana, preocupada por Pauli, mientras prepara la cena se le ocurre algo para sacar al tipo de su casa. Pero no puede hacer gran cosa porque Hugo cortó los cables del teléfono, la casa está muy alejada, es de noche y nadie va a llegar. Ana decide poner una pastilla para dormir en la copa de Hugo. Durante la cena, el ladrón, que entre semana es velador de un banco, descubre que Ana es la conductora de su programa favorito de radio, el programa de música popular que oye todas las noches, sin falta. Hugo es su gran admirador y mientras escuchan al gran Benny cantando Cómo fue en un casete, hablan sobre música y músicos. Ana se arrepiente de dormirlo pues Hugo se comporta tranquilamente y no tiene intenciones de lastimarla ni violentarla, pero ya es tarde porque el somnífero ya está en la copa y el ladrón la bebe toda muy contento. Sin embargo ha habido una equivocación, y quien ha tomado la copa con la pastilla es ella. Ana se queda dormida en un dos por tres.

A la mañana siguiente Ana despierta completamente vestida y muy bien tapada con una cobija, en su recámara. En el jardín, Hugo y Pauli juegan, ya que han terminado de hacer el desayuno. Ana se sorprende de lo bien

que se llevan. Además, le encanta cómo cocina ese ladrón que, a fin de cuentas, es bastante atractivo. Ana empieza a sentir una extraña felicidad.

En esos momentos una amiga pasa para invitarla a comer. Hugo se pone nervioso pero Ana inventa que la niña está enferma y la despide de inmediato. Así los tres se quedan juntitos en casa a disfrutar del domingo. Hugo repara las ventanas y el teléfono que descompuso la noche anterior, mientras silba. Ana se entera de que él baila muy bien el danzón, baile que a ella le encanta pero que nunca puede practicar con nadie. Él le propone que bailen una pieza y se acoplan de tal manera que bailan hasta ya entrada la tarde. Pauli los observa, aplaude y, finalmente se queda dormida. Rendidos, terminan tirados en un sillón de la sala.

Para entonces ya se les fue el santo al cielo, pues es hora de que el marido regrese. Aunque Ana se resiste, Hugo le devuelve casi todo lo que había robado, le da algunos consejos para que no se metan en su casa los ladrones, y se despide de las dos mujeres con no poca tristeza. Ana lo mira alejarse. Hugo está por desaparecer y ella lo llama a voces. Cuando regresa le dice, mirándole muy fijo a los ojos, que el próximo fin de semana su esposo va a volver a salir de viaje. El ladrón de sábado se va feliz, bailando por las calles del barrio, mientras anochece.

⁵ Tomado de: http://www.ciudadseva.com/textos/cuentos/esp/ggm/ladron_de_sabado.htm

El Portero del Prostíbulo⁶

por Jorge Bucay

No había en el pueblo un oficio peor conceptualizado y peor pago que el de portero del prostíbulo. Pero ¿qué otra cosa podría hacer aquel hombre? De hecho, nunca había aprendido a leer ni a escribir, no tenía ninguna otra actividad ni oficio. En realidad, era su puesto porque su padre había sido portero de ese prostíbulo y también antes, el padre de su padre.

Durante décadas, el prostíbulo se pasaba de padres a hijos y la portería se pasaba de padres a hijos. Un día, el viejo propietario murió y se hizo cargo del prostíbulo un joven con inquietudes, creativo y emprendedor. El joven decidió modernizar el negocio. Modificó las habitaciones y después citó al personal para darle nuevas instrucciones.

Al portero, le dijo:

- A partir de hoy usted, además de estar en la puerta, me va a preparar una planilla semanal. Allí anotará usted la cantidad de parejas que entran día por día. A una de cada cinco, le preguntará cómo fueron atendidas y qué corregirían del lugar. Y una vez por semana, me presentará esa planilla con los comentarios que usted crea convenientes.

El hombre tembló, nunca le había faltado disposición al trabajo pero...

- Me encantaría satisfacerlo, señor -balbuceó- pero yo... yo no sé leer ni escribir.
- ¡Ah! ¡Cuánto lo siento! Como usted comprenderá, yo no puedo pagar a otra persona para que haga esto y tampoco puedo esperar hasta que usted aprenda a escribir, por lo tanto...
- Pero señor, usted no me puede despedir, yo trabajé en esto toda mi vida, también mi padre y mi abuelo...

No lo dejó terminar.

- Mire, yo comprendo, pero no puedo hacer nada por usted. Lógicamente le vamos a dar una indemnización, esto es, una cantidad de dinero para que tenga hasta que encuentre otra cosa. Así que, lo siento. Que tenga suerte. Y sin más, se dio vuelta y se fue.

El hombre sintió que el mundo se derrumbaba. Nunca había pensado que podría llegar a encontrarse en esa situación. Llegó a su casa, por primera vez desocupado. ¿Qué hacer?

Recordó que a veces en el prostíbulo, cuando se rompía una cama o se arruinaba una pata de un ropero, él, con un martillo y clavos se las ingeniaba para hacer un arreglo sencillo y provisorio. Pensó que esta podría ser una ocupación transitoria hasta que alguien le ofreciera un empleo.

Buscó por toda la casa las herramientas que necesitaba, sólo tenía unos clavos oxidados y una tenaza mellada. Tenía que comprar una caja de herramientas completa. Para eso usaría una parte del dinero recibido.

En la esquina de su casa se enteró de que en su pueblo no había una ferretería, y que debía viajar dos días en mula para ir al pueblo más cercano a realizar la compra. ¿Qué más da? Pensó, y emprendió la marcha.

A su regreso, traía una hermosa y completa caja de herramientas. No había terminado de quitarse las botas cuando llamaron a la puerta de su casa. Era su vecino.

⁶ Tomado de: <http://www.cuentocuentos.net/cuento-adulto/841/el-portero-del-prostibulo.html>

- Vengo a preguntarle si no tiene un martillo para prestarme.
- Mire, sí, lo acabo de comprar pero lo necesito para trabajar... como me quedé sin empleo...
- Bueno, pero yo se lo devolvería mañana bien temprano.
- Está bien.

A la mañana siguiente, como había prometido, el vecino tocó la puerta

- Mire, yo todavía necesito el martillo. ¿Por qué no me lo vende?
- No, yo lo necesito para trabajar y además, la ferretería está a dos días de mula.
- Hagamos un trato -dijo el vecino- Yo le pagaré a usted los dos días de ida y los dos de vuelta, más el precio del martillo, total usted está sin trabajar. ¿Qué le parece?.

Realmente, esto le daba un trabajo por cuatro días... Aceptó. Volvió a montar su mula.

Al regreso, otro vecino lo esperaba en la puerta de su casa.

- Hola, vecino. ¿Usted le vendió un martillo a nuestro amigo?
- Sí...

Yo necesito unas herramientas, estoy dispuesto a pagarle sus cuatros días de viaje, y una pequeña ganancia por cada herramienta. Usted sabe, no todos podemos disponer de cuatro días para nuestras compras.

El ex - portero abrió su caja de herramientas y su vecino eligió una pinza, un destornillador, un martillo y un cincel. Le pagó y se fue. "...No todos disponemos de cuatro días para compras", recordaba. Si esto era cierto, mucha gente podría necesitar que él viajara a traer herramientas.

En el siguiente viaje decidió que arriesgaría un poco del dinero de

la indemnización, trayendo más herramientas que las que había vendido.

De paso, podría ahorrar algún tiempo de viajes.

La voz empezó a correrse por el barrio y muchos quisieron evitarse el viaje.

Una vez por semana, el ahora corredor de herramientas viajaba y compraba lo que necesitaban sus clientes.

Pronto entendió que si pudiera encontrar un lugar donde almacenar las herramientas, podría ahorrar más viajes y ganar más dinero. Alquiló un galpón.

Luego le hizo una entrada más cómoda y algunas semanas después con una vidriera, el galpón se transformó en la primer ferretería del pueblo.

Todos estaban contentos y compraban en su negocio. Ya no viajaba, de la ferretería del pueblo vecino le enviaban sus pedidos. Él era un buen cliente.

Con el tiempo, todos los compradores de pueblos pequeños más lejanos preferían comprar en su ferretería y ganar dos días de marcha.

Un día se le ocurrió que su amigo, el tornero, podría fabricar para él las cabezas de los martillos.

Y luego, ¿por qué no? Las tenazas... y las pinzas... y los cinceles. Y luego fueron los clavos y los tornillos.....

Para no hacer muy largo el cuento, sucedió que en diez años aquel hombre se transformó con honestidad y trabajo en un millonario fabricante de herramientas. El empresario más poderoso de la región.

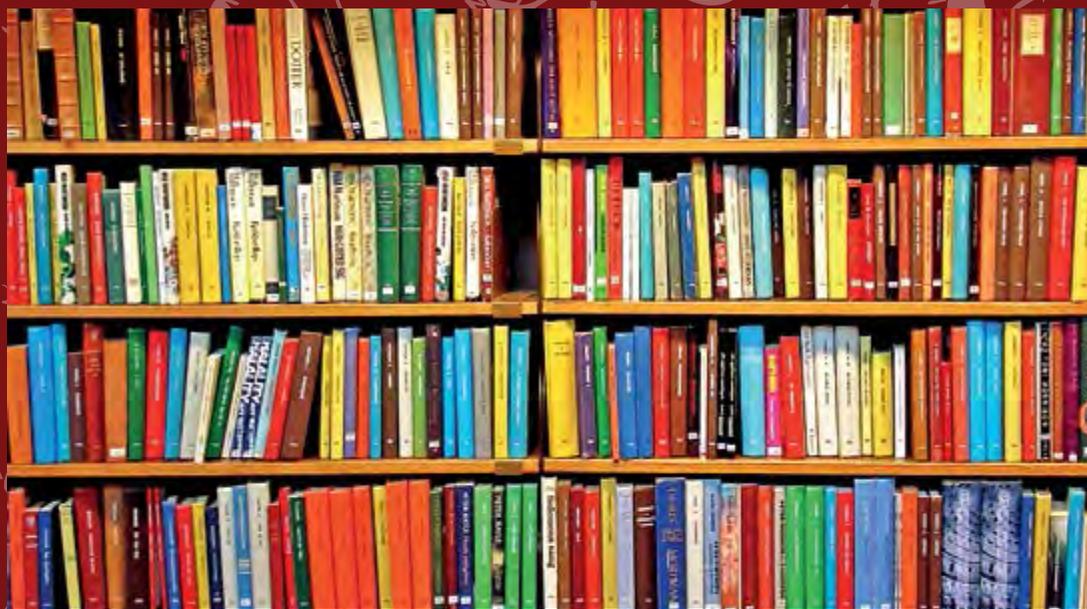
Tan poderoso era, que un año, para la fecha de comienzo de las clases, decidió donar a su pueblo una escuela. Allí se enseñaría además de lectura y escritura, las artes y los oficios más prácticos de la época.

El intendente y el alcalde organizaron una gran fiesta de inauguración de la escuela y una importante cena de agasajo para su fundador. A los postres, el alcalde le entregó las llaves de la ciudad y el intendente lo abrazó y le dijo:

- Es con gran orgullo y gratitud que le pedimos nos conceda el honor de poner su firma en la primer hoja del libro de actas de la nueva escuela

- El honor sería para mí -dijo el hombre-. Creo que nada me gustaría más que firmar allí, pero yo no sé leer ni escribir. Yo soy analfabeto.
- ¿Usted? -dijo el intendente, que no alcanzaba a creerlo- ¿Usted no sabe leer ni escribir? ¿Usted construyó un imperio industrial sin saber leer ni escribir? Estoy asombrado. Me pregunto, ¿qué hubiera hecho si hubiera sabido leer y escribir?
- Yo se lo puedo contestar -respondió el hombre con calma-. Si yo hubiera sabido leer y escribir... sería el portero del prostíbulo!.





Bibliografía

1. Gloria Barroso Rodríguez y Mercedes Delgado Fernández: La gestión por proyectos y cambio organizacional, en: *Tecnociencia*, 2007 (disponible en internet: <http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rtc/v5n5/v5n5a03.pdf>.)
2. BID-INDES (Proyecto PM4R): Gestión de Proyectos para Resultados (Guía de Gestión de Proyectos): Guía de la Matriz de Stakeholders, 2013, (disponible en internet: [dev.pm4r.org/.../ Matriz%20 de%20Stakeholders%20-%20Guia%20.docx](http://dev.pm4r.org/.../Matriz%20de%20Stakeholders%20-%20Guia%20.docx)).
3. Peter F. Drucker: *Administración en una época de grandes Cambios*, Editorial Sudamericana, 1ª edición, 1999.
4. John M. Fisher: *A Time for change*, en: *Human Resource Development International* vol. 8:2, 2005, pp 257 – 264, Taylor & Francis.
5. John M. Fisher: *The Process of Transition*, 2012 (disponible en internet: [http://www.c2d.co.uk/ USERIMAGES/The%20Process%20of%20Transition%20-%20paper.pdf](http://www.c2d.co.uk/USERIMAGES/The%20Process%20of%20Transition%20-%20paper.pdf)).
6. Harvard Business Review; *Gestión del Cambio*, Ediciones Deusto, Bilbao 2000.
7. Harvard Business Review: *10 Must Reads on Change Management*, Harvard Business Review Press; 1ª edición, 2011.
8. Thomas Luke Jarocki: *The Next Evolution - Enhancing and Unifying Project and Change Management: The Emergence One Method for Total Project Success*. Brown & Williams Publishing, 2011.
9. John P. Kotter: *Al frente del Cambio*, Editorial Empresa Activa 2007.

10. John P. Kotter: Leading Change (Part II: Consolidating Change and Producing More Change; Part III: The Organization of the Future; Leadership and Life Long Learning); Harvard Business Review Press; 2012.
11. John P. Kotter: The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations,
12. John P. Kotter, Holger Rathgeber y Peter Mueller: Our Iceberg is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions, St. Martins Press 2005.
13. Camilla Krebsbach-Gnath: Organisationslernen – Theorie und Praxis der Veraenderung, 1996 (disponible en internet: <http://getebook.org/?p=68639>)
14. Kurt Lewin: Resolving Social Conflicts – Field Theory in Social Science; American Psychological Association, 2010.
15. Laurie K. Lewis: Organizational Change: Creating Change through Strategic Communication, Primera Edición, Wiley-Blackwell 2011.
16. Juan Andrés Pucheu: Lo que cambia son las personas: Casos de Gestión del Cambio en empresas, Estado y ONGs; RiL Editores, Santiago de Chile 2013.
17. Kammi Schmeer: Stakeholder Analysis Guidelines (Section 2) en: The Latin American and Caribbean Health Sector Reform Initiative: Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform, 2000 (disponible en internet: http://www.eestum.eu/voorbeelden/Stakeholders_analysis_guidelines.pdf).

18. Peter M. Senge: La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Ediciones Granica, 1996.
19. Peter Senge: The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization, Crown Business, 1999.
20. Peter Senge, R. Ross, B. Smith; Ch. Roberts, A. Kleiner: La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje; Ediciones Granica, 1995.
21. Uladzislau Shauchenka: Why Projects Fail; Kindle Edition; Amazon Digital Service, 2013.
22. Andy Stanley: Communicating for a Change: Seven Keys to Irresistible Communication, Primera Edición, Multnomah Books 2006.
23. Arthur Zimmermann: Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y herramientas, 2ª Edición; Ediciones Abya-Yala, Quito 2000 (disponible en internet: repository.unm.edu/.../Gestión%20del%20cambio%20organizacional.pdf)
24. Arthur Zimmermann: La gestión de redes. Caminos y herramientas; 1a Edición, Ediciones Abya-Yala, Quito 2004.



Sobre los Autores



Wolfgang Demenus es Ecomista y Politólogo, con amplia experiencia como asesor, consultor y coordinador de programas y proyectos de desarrollo organizacional y fortalecimiento institucional en la Región Andina. Entre 2008 y 2014 trabajó como Experto Integrado (CIM) para el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE) donde coordinó las ofertas institucionales de formación continua, entrenamiento y gestión del conocimiento en Fomento Productivo Territorial, con énfasis en la conceptualización y facilitación de procesos de capacitación interactiva.

[wdemens@web.de](mailto:wdemenus@web.de)



Hernán Márquez es Arquitecto, con larga trayectoria como coordinador, asesor, formador de capacidades y coach en procesos de asistencia técnica y, en general de mejoramiento de la gestión organizacional. Ha conducido procesos de fortalecimiento de gobiernos locales en diferentes países de la Región. Se desempeña en el marco de programas y proyectos nacionales y de la cooperación internacional como experto en la conformación, capacitación y conducción de equipos multidisciplinarios para impulsar procesos de cambio con base en las redes y otras formas del trabajo colaborativo entre actores.

hernanmarquez49@gmail.com

