

Gestión del cambio en la salud pública

CAJA DE HERRAMIENTAS:
TRANSFORMACIÓN DIGITAL
HERRAMIENTAS DE CONOCIMIENTO

17

OPS



Organización
Panamericana
de la Salud



Organización
Mundial de la Salud
OFICINA REGIONAL PARA LAS
Américas

Gestión del cambio en la salud pública

¿Qué es la gestión del cambio y por qué es importante?

- La gestión del cambio es la práctica y el proceso de apoyar a las personas durante un cambio, con el propósito de asegurar que el cambio sea exitoso a largo plazo. La gestión del cambio ayuda a las personas a modificar sus comportamientos, actitudes o procesos de trabajo para alcanzar un objetivo o resultado deseado.
- Entendida como una disciplina, la gestión del cambio incluye procesos, herramientas y técnicas de manejo de los elementos humanos del cambio que se aplican a nivel individual, institucional y del proyecto antes, durante y después de que se produce el cambio.
- La implantación de tecnologías de salud es tanto costosa como lenta, y a menudo obliga a los usuarios a modificar considerablemente los flujos de trabajo. En la gestión del cambio se procura que estos proyectos tengan éxito, al ayudar a organizar y difundir información y modificar las prácticas de gestión en toda la organización.

¿En qué se diferencia la gestión del cambio de la gestión de proyectos?

La gestión del cambio y la gestión de proyectos son disciplinas complementarias cuyo objetivo común es asegurar el éxito de la organización mediante mejoras. La diferencia radica en que la gestión del cambio se concentra en ayudar a los empleados a manejar la perturbación que han de experimentar durante un cambio, mientras que la gestión de proyectos se centra en asegurar que un proyecto se termine dentro del plazo y el presupuesto previstos.

¿Cuál son los elementos centrales de la gestión del cambio?

- La gestión del cambio contiene seis elementos centrales:



- Cada uno de estos seis elementos centrales debe estar presente en un plan de gestión del cambio. Cada plan ayuda a conseguir que un componente clave del proceso de cambio se considere cuidadosamente y a fondo, y que el cambio se ejecute con éxito y se adopte con la menor resistencia a nivel institucional o individual.
 - Estos seis elementos se describen a continuación, junto con una introducción a los conceptos fundamentales que sustentan su importancia durante las iniciativas de gestión del cambio, y los componentes más comunes del plan de cada elemento.

1. Gobernanza y liderazgo

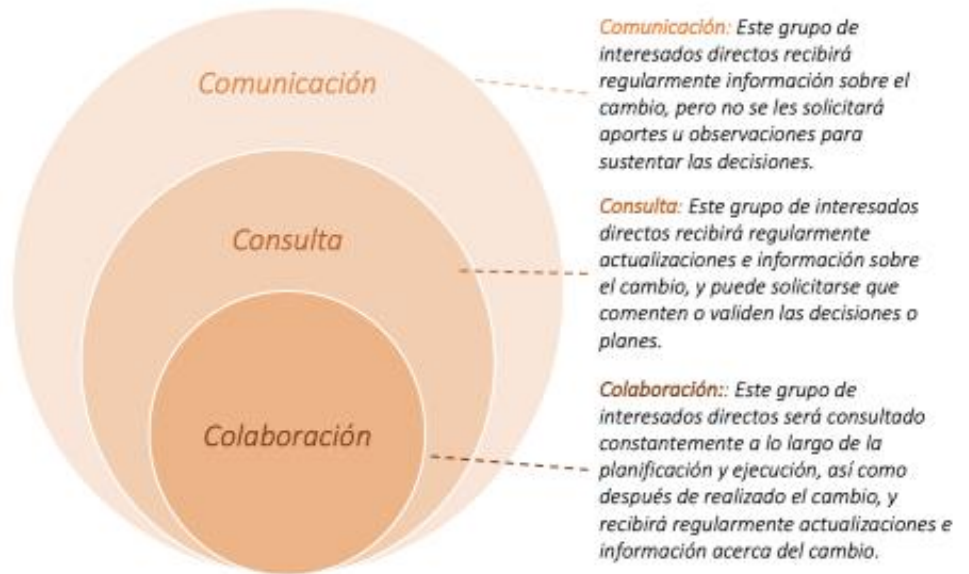
- La gobernanza se refiere a los mecanismos que guían el curso de una organización o proyecto. Una gobernanza eficaz ayuda a los integrantes de una organización a comprender el enfoque estratégico y la justificación de lo que se está haciendo y por qué. Esto permite a las personas entender el objetivo del proyecto, su dirección y las tareas que han de cumplirse para su ejecución, reduciendo así cualquier confusión que pudiera generar resistencia.
- Sin una estructura de liderazgo comprometido que apoye las actividades de cambio, existe el riesgo de que se reduzca la productividad y disminuya el interés de los interesados directos que participan en el proceso de cambio.
- Para estar completo, un modelo de gobernanza debe contar con tres elementos clave:
 - **Principios:** los principios rectores a los cuales debe adherirse el modelo de gobernanza.
 - **Estructuras:** las funciones y responsabilidades de aquellos que participan en el proyecto, incluidas las personas, los comités y las unidades orgánicas.
 - **Procesos:** el modelo operativo y las políticas para aplicar el modelo y tomar decisiones.

Gobernanza y liderazgo

- ✓ Todos los principios rectores se establecen y documentan.
- ✓ Todas las funciones relacionadas con la gestión del cambio, incluidas las de cada persona, comité y organización, se definen claramente.
- ✓ Todas las responsabilidades vinculadas al proceso de gestión del cambio se definen claramente y se atribuyen a cada función específica.
- ✓ Las políticas de puesta en práctica del modelo de gobernanza se documentan, acuerdan y distribuyen a todas las funciones.

2. Participación de los interesados directos

- Con la participación de todos los interesados directos de una manera planificada y organizada se logra que todas las personas que se verán afectadas por el cambio estén bien preparadas y comprendan la necesidad de llevarlo a cabo. También ayuda a guiar y planificar la incorporación de las perspectivas de los interesados directos en la planificación previa al cambio, que es un componente vital del éxito de su gestión.



- Debería elaborarse un plan de participación de los interesados directos, detallando cuáles de ellos han de participar, en qué puntos del proceso de cambio y con qué finalidad.
- Luego de estratificar a los interesados directos en los niveles indicados en la figura, conviene considerar qué forma de participación podría utilizarse para cada uno de ellos. Por ejemplo, la colaboración podría lograrse mediante grupos de codiseño, o por medio de sesiones interactivas de grupos de opinión. El tipo de sesión de participación influirá el tipo y volumen de retroalimentación obtenida; por consiguiente, es importante considerar el objetivo de la sesión de participación, y qué método podría facilitar su logro.
- La participación de todas las funciones en la planificación y gestión del cambio ayuda a reducir la resistencia al cambio, o la confusión que el cambio podría generar, y ayuda a asegurar que no se pierda la perspectiva de ninguno de los interesados directos.

Participación de los interesados directos

- ✓ Se han definido y caracterizado claramente todos los interesados directos
- ✓ Se han creado los grupos de Comunicación, Consulta y Colaboración de interesados, y el comité de gobernanza de la gestión del cambio acuerda quiénes son sus miembros
- ✓ Se han seleccionado los mecanismos de interacción con cada grupo de interesados directos (por ejemplo, correos electrónicos, talleres, cuestionarios, etc.)

3. Comunicaciones

- Para llevar a cabo un cambio en una organización, la comunicación y los mensajes deben ser proactivos, coherentes y reiterados. La comunicación en este contexto se refiere no solo a informar acerca de especificaciones técnicas, fechas y requisitos, sino también a ayudar a que se entienda el valor del cambio a nivel de la organización y a generar un compromiso con el cambio a todos los niveles dentro de la organización.
- En las primeras etapas de planificación del cambio debería elaborarse un plan de comunicación.



En este plan deberían considerarse las diversas funciones, patrocinadores e interesados directos que participan en el cambio o que se verán afectados por él, así como definirse el mejor método de comunicación con todos ellos en cada etapa del cambio (en particular si la comunicación debería ser unidireccional o bidireccional).

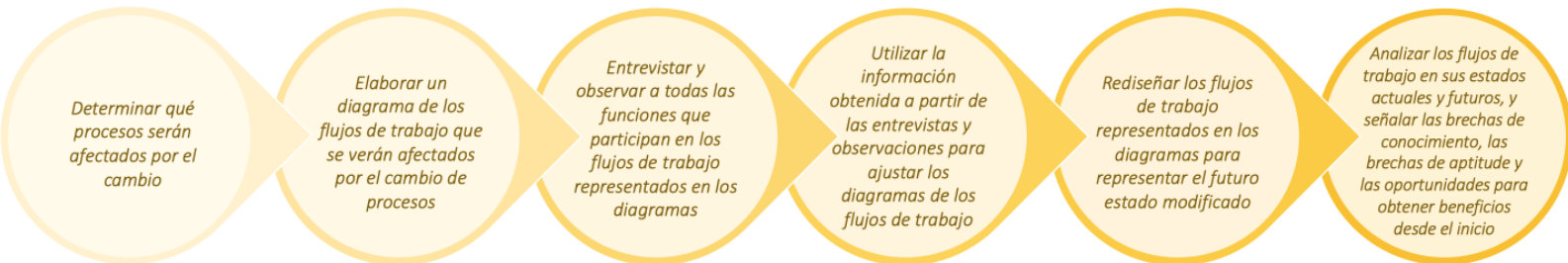
- El plan de comunicación también debería considerar cuáles son los mensajes clave que han de dirigirse a qué sección del público destinatario, y cuáles podrían ser los requerimientos de información de cada función.

Comunicaciones

- ✓ Los mensajes clave han sido claramente definidos, y son entendidos por todos.
- ✓ Se ha creado un plan de comunicación, en el cual se indican qué funciones son responsables de comunicar qué mensajes, y si la comunicación ha de ser bidireccional.
- ✓ Todas las personas responsables de la comunicación durante el cambio son conscientes de sus funciones y han convenido en seguir las comunicaciones programadas.

4. Análisis y rediseño de los flujos de trabajo

- El análisis de los flujos de trabajo permite a la organización y las personas comprender mejor cómo se realiza el trabajo. Esto puede contribuir a aclarar cómo pueden mejorarse o perfeccionarse los procesos durante la implantación de nuevas tecnologías o sistemas.



- A menudo, la implantación de sistemas nuevos se centra en la capacitación de los usuarios, en lugar de examinar cómo dichos sistemas repercuten en el flujo de trabajo actual de un usuario. Sin embargo, la diagramación de los flujos de trabajo en su estado actual no solo contribuye a comprender mejor las lagunas en los conocimientos y, de ese modo, a mejorar la eficiencia y precisión de la capacitación, sino que también permite a la organización reexaminar las prácticas vigentes e introducir mejoras en la eficiencia.

Análisis y rediseño de los flujos de trabajo

- ✓ Todo los flujos de trabajo y procesos afectados por el cambio han sido determinados, diagramados y rediseñados.
- ✓ Los flujos de trabajo rediseñados se han analizado, y todas las brechas en los conocimientos y las aptitudes se han detectado, al igual que los posibles beneficios iniciales.

5. Capacitación y educación

- La capacitación y la educación son esenciales para que el personal pueda llevar a cabo un cambio con eficacia. Los empleados requieren educación para comprender por qué y cómo deben cambiar, así como capacitación para poder llevar a cabo las actividades funcionales y desarrollar las nuevas aptitudes que el cambio requiere.
- Los requerimientos de educación para los diferentes empleados de una organización sometida a un cambio son generalmente similares o los mismos, por lo que no necesitan adaptarse a una función específica. La educación debería proporcionarse a principios del proyecto, y puede brindarse por medio de reuniones,

¿Cuál es la diferencia entre educación y capacitación?

La educación permite comprender el valor y los beneficios del cambio, así como el proceso que el cambio puede seguir, mientras que la capacitación desarrolla las aptitudes y destrezas de los empleados.

asambleas abiertas, boletines informativos o mensajes de correo electrónico. La capacitación debería ser específica para cada función y proporcionarse muy cerca del comienzo de un cambio que ha de afectar esa función. Por ejemplo, si se implantará un nuevo registro electrónico de salud de forma progresiva en un hospital, los médicos deberían recibir capacitación en el uso del sistema computadorizado de ingreso de órdenes médicas poco antes de ponerlo a su disposición. Esto permite al personal gestionar un cambio más grande en unidades más pequeñas y sencillas, y ayuda a asegurar que no los abrume el cambio u olviden la capacitación antes de poder ponerla en práctica.

Capacitación y educación

- ✓ Se han planificado sesiones educativas para conocer y comprender el cambio.
- ✓ Se han diseñado sesiones de capacitación para cada función, con material didáctico ajustado a cada función específica.
- ✓ Se ha planificado que las sesiones de capacitación tengan lugar justo antes de que se utilice la aptitud requerida por primera vez.

6. Seguimiento y evaluación

- El seguimiento y la evaluación son importantes no solo para determinar si un proyecto ha tenido éxito, sino también a lo largo de todas iniciativas de gestión del cambio, para asegurarse de que están realizándose los cambios deseados. Para algunos proyectos, es posible que el seguimiento y la evaluación solo deban tratarse brevemente en reuniones del proyecto, mientras que para otros puede ser necesario incluir todos los factores que se indican a la derecha. En todo caso, debería hacerse el seguimiento y la evaluación de manera continua sobre el desempeño y el éxito de un cambio o conjunto de cambios

Desempeño individual en la gestión del cambio

Entender y aceptar las razones del cambio:

- *Comentarios de los empleados*
- *Método de medición del cumplimiento y la adhesión*
- *Resultados de la evaluación del grado de preparación de los empleados*

Aptitudes y capacidades para aplicar el cambio:

- *Método de medición de la adopción*
- *Método de medición del uso y la utilización*
- *Medidas de competencia*
- *Registro de errores y llamadas al servicio de ayuda*
- *Cambio del comportamiento observado*

Desempeño en la gestión del cambio:

- *Seguimiento de las actividades de gestión del cambio realizadas con respecto al plan*
- *Mejoras del desempeño*
- *Progreso y adhesión al plan y sus plazos*

Medición de indicadores clave de la ejecución del proyecto

Eficacia de las actividades de gestión del cambio:

- *Medición de la eficacia de la capacitación*
- *Asistencia y participación en la capacitación*
- *Productos de comunicación*
- *Comentarios de los empleados*

Desempeño de la organización en la gestión del cambio

durante y después de efectuados los mismos.

- El seguimiento y la evaluación deberían realizarse a dos niveles: a nivel individual y a nivel de la organización. Los métodos de evaluación y medición de la gestión del cambio a nivel de la organización son muy similares a los utilizados en los sistemas tradicionales de seguimiento y evaluación de proyectos; por ejemplo, el uso de indicadores clave de desempeño para medir el estado de un proyecto. Además de los métodos tradicionales de evaluación de proyectos, ciertos métodos específicos de medición de la gestión del cambio también deberían seguirse y evaluarse de forma continua, como la eficacia de la actividad de gestión del cambio, mediante una combinación de indicadores como los señalados anteriormente.
- Con el seguimiento y la evaluación de la gestión del cambio, es posible corregir el curso si las evaluaciones indican que las iniciativas de gestión del cambio no están arrojando los resultados deseados, contribuyendo de esta forma a asegurar el éxito de los proyectos.

Seguimiento y evaluación

- ✓ Se han seleccionado, definido, documentado y distribuido según las necesidades los criterios apropiados de evaluación.
- ✓ Se han establecido procedimientos para definir cómo y quién ha de medir cada criterio de evaluación.
- ✓ El equipo de gestión del proyecto o el equipo de gestión del cambio ha definido un cronograma regular para reunirse y analizar el progreso de la iniciativa de cambio y examinar evaluaciones recientes.

¿Cómo se produce un cambio eficaz?

- Si bien son importantes para la planificación de las iniciativas de gestión del cambio, los planes y las estrategias por sí solos no conducirán al éxito de un proyecto de cambio. Los planes y las estrategias de un proyecto de cambio deben aplicarse con tacto y de una manera bien pensada, lo cual puede resultar difícil a medida que se acerca la fecha de ejecución.
- Una iniciativa de gestión del cambio puede desglosarse en tres fases temporales, como se ilustra a continuación:



Fase 1: Antes del cambio	Fase 2: Durante el cambio	Fase 3: Después del cambio
<p>Deberían formularse y transmitirse los planes de gobernanza, comunicación, participación de los interesados directos, capacitación y educación, y seguimiento y evaluación.</p> <p>Deberían establecerse las líneas de base.</p> <p>La comunicación, participación y educación deberían comenzar antes de que se produzca el cambio.</p> <p>La primera ronda de capacitación debería realizarse justo antes del primer subconjunto de cambios.</p>	<p>A lo largo del período de cambio, es importante comunicarse con frecuencia y seguir los planes de participación.</p> <p>El progreso del cambio debería evaluarse con frecuencia y utilizarse para sustentar la corrección del curso según sea necesario.</p> <p>Los empleados deberían formarse conforme a lo estipulado en el plan de capacitación.</p> <p>Los equipos de gestión del cambio y gestión de proyecto deberían reunirse a menudo para examinar el progreso y revisar los planes según sea necesario.</p>	<p>Una vez concluido el cambio o conjunto de cambios, es importante que el equipo de gestión del cambio realice y analice una evaluación minuciosa del éxito del cambio.</p> <p>Cualquier área en la cual el cambio no haya resultado suficientemente exitoso de acuerdo con los criterios de evaluación debería abordarse reiteradas veces hasta lograr el éxito del cambio.</p>

- La gestión eficaz del cambio en el caso de iniciativas a gran escala, como las iniciativas de salud digital, requiere muchos recursos y tiempo. La formulación de los diversos planes básicos y estrategias requiere la dedicación del personal por un tiempo considerable, y hacer el seguimiento de dichos planes y estrategias a lo largo del período de cambio puede resultar difícil y costoso. Sin embargo, las organizaciones desarrollan y aumentan su capacidad de gestión del cambio con cada iniciativa de cambio realizada, con lo cual pueden reducirse el tiempo y los recursos requeridos. Ciertos planes o estrategias de gestión del cambio pueden incorporarse a la organización y reutilizarse en múltiples iniciativas futuras. Por ejemplo, los diagramas de flujos de trabajo futuros creados pueden convertirse en los diagramas de flujos de trabajo actuales para otra iniciativa de gestión del cambio, reduciendo así el tiempo y los recursos necesarios.

Referencias: Canada Health Infoway (mayo del 2011). “A Framework and Toolkit for Managing eHealth Change: People and Processes”. Red Pancanadiense de Gestión del Cambio.

Reconocimiento. La OPS destaca y agradece el apoyo de la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Gobierno de Canadá.

OPS/EIH/IS/dtt-kt17/22-0030

© **Organización Panamericana de la Salud, 2022.** Algunos derechos reservados. Esta obra está disponible en virtud de la licencia [CC BY-NC-SA 3.0 IGO](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/).