



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

“Gestión del Cambio para la Implementación de la Firma Electrónica Avanzada en
CENABAST”

Estudiante: Briceño Cepeda, María Daniela.

Profesora guía: Gamonal Carrera, Hilda.

Trabajo de grado para optar al grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública y
el título de Administradora Pública.

Santiago, 2021

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS.....	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
JUSTIFICACIÓN.....	10
MARCO TEÓRICO	13
Modelo de Campo de Fuerza de Lewin (1940).....	13
Teoría de Cambio de Schein (1988)	14
Modelo Kotter (1995).....	15
Gestión del Cambio	18
Adherencia	19
Internalización	19
Gestión Documental.....	19
Descripción de la Organización	20
Descripción de la Gestión de Modernización del Estado	23
Normativa	27
MARCO METODOLÓGICO	29

Tipo de Investigación	29
Diseño de Investigación	29
Población y Muestra.....	30
Técnica e instrumento de recolección de datos.....	30
Cronograma.....	31
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	32
CONCLUSIÓN	42
REFERENCIAS	43
ANEXOS	45
Árbol de Problema	45
Árbol de Objetivo	46
Formato de encuesta	47

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación nace por la necesidad de Implementar la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast aumentando las probabilidades de éxito y adherencia de este proyecto en toda la institución. Dado que la investigadora de este proyecto desempeña labores en Cenabast, teníamos como antecedente el fracaso de otros intentos de cambios que no contaron con una planificación y diseño para su ejecución.

Por lo antes mencionado nos planteamos como objetivo general “Proponer el desarrollo de una metodología de ***Gestión del Cambio*** con enfoque transversal para optimizar las probabilidades de éxito en la ***Implementación del Proyecto Firma Electrónica Avanzada en Cenabast.***”.

La metodología propuesta para alcanzar este objetivo es el Modelo de Kotter que plantea que siguiendo ocho pasos específicos aumentamos las probabilidades de comprensión y realización con éxito de una transformación organizacional. En resumen, lo que busca este modelo es sentar las bases para generar la sustitución de la antiguo por lo nuevo, hacer partícipe a todos los miembros de la organización, con el fin de no generar oposición al cambio y consolidar una filosofía del cambio con toda la organización.

Finalmente podemos concluir que, como factor clave para alcanzar el éxito de la implementación de un proceso de cambio organizacional, como la Firma Electrónica Avanzada, se debe contar con una adecuada estrategia de Gestión del Cambio que involucre a todos (as) los actores de la institución.

ABSTRACT

This research was born from the need to Implement the Advanced Electronic Signature in Cenabast increasing the chances of success and adherence of this project throughout the institution. Since the researcher of this project works in Cenabast, we had as a precedent the failure of other attempts at changes that did not have a planning and design for their execution.

Due to the aforementioned, we set ourselves as a general objective "To propose the development of a Change Management methodology with a transversal approach to optimize the chances of success in the Implementation of the Advanced Electronic Signature Project in Cenabast."

The methodology proposed to achieve this objective is the Kotter Model, which states that by following eight specific steps we increase the probability of understanding and successfully carrying out an organizational transformation. In summary, what this model seeks is to lay the foundations to generate the replacement of the old by the new, to involve all members of the organization, in order not to generate opposition to change and to consolidate a philosophy of change with all the organization.

Finally we can conclude that, as a key factor to achieve the success of the implementation of an organizational change process, such as the Advanced Electronic Signature, there must be an adequate Change Management strategy that involves all the actors of the institution.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo central “Proponer el desarrollo de una metodología de Gestión del Cambio con enfoque transversal para optimizar las probabilidades de éxito en la implementación del Proyecto Firma Electrónica Avanzada en Cenabast”.

Surge por la necesidad de cumplir con el instructivo del gobierno digital que se encuentra dentro de la Agenda de Modernización del Estado y se ha transformado en una prioridad debido a la urgencia de la tecnologización de las instituciones públicas por la velocidad de los avances tecnológicos y la mejora en los servicios a la ciudadanía, más aún en el contexto mundial, debido a la crisis sanitaria, que ha obligado a acelerar la digitalización de los procesos gubernamentales.

Para abordar la problemática se sugiere, en esta investigación, implementar el proyecto a través de un modelo de Gestión del Cambio, específicamente con la propuesta de John Paul Kotter, consultor y autor relacionado con el pensamiento gerencial orientado al liderazgo y al cambio, y profesor emérito de la Escuela de Negocios de Harvard. En el modelo, Kotter propone que el cambio debe pasar por ocho pasos que a su vez se agrupan en tres etapas que tienen como objetivo mantener en el tiempo la transformación, comprometer, habilitar y crear un clima para el cambio en toda la organización.

Creemos que toda innovación que busque impactar dentro de una organización, debe considerar una estrategia de Gestión del Cambio, cuidadosamente pensada, para lograr instalar transversalmente la cultura de la transformación dentro de la idiosincrasia organizacional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 1994 se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública que considera un cambio estructural y cultural de la gestión pública, teniendo como principal objetivo generar una nueva forma de administración basada en resultados e incorporando en el sector público herramientas de gestión desarrolladas en el campo de la administración privada. En los siguientes años, independiente de la administración de turno se siguió profundizando en esta materia.

El año 2019, en el segundo periodo de presidente Sebastián Piñera Echeñique, se presentan nuevas iniciativas a través de una agenda de modernización, incentivando la creación de una arquitectura para administrar un proceso de modernización continuo y permanente. Desde entonces, la división encargada de la Transformación Digital del Estado es denominada “Gobierno Digital”, teniendo como misión cumplir con el nuevo mandato legal del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES): coordinar y asesorar intersectorialmente a los órganos de la Administración del Estado en el uso estratégico de las tecnologías digitales, apoyando su uso, datos e información pública para mejorar la gestión y la entrega de servicios cercanos y de calidad a las personas.

Dentro de la Transformación Digital, nos encontramos con diversas líneas de acciones que buscan contribuir en el cumplimiento de esta tarea, entre ellas “Cero Papel” con el objetivo de modernizar y aumentar la eficacia en la gestión. Para lograr esto, se mandata a implementar la Firma Electrónica Avanzada que tiene como función que se firmen documentos en forma digital, teniendo estos, validez legal. Los plazos establecidos en el instructivo presidencial son: 80% de la digitalización de los trámites al 31 de diciembre 2021 y un 100% al 2023.

La Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud (Cenabast) es una organización pública descentralizada dependiente del Ministerio de Salud cuya misión es contribuir al bienestar de la población, asegurando la disponibilidad de medicamentos, alimentos, insumos y equipamiento a la red de salud pública del país.

Al comenzar la implementación de la agenda de modernización, en Cenabast, la investigado percibe, en el desempeño de su trabajo, una serie de dificultades, tales como:

- Retraso en la ejecución y debilidad en la adhesión a la política pública de la gestión documental por parte de Cenabast. Esto se debe a la baja priorización de esta tarea dentro de las distintas actividades institucionales y a la falta de énfasis en los lineamientos emanados desde la autoridad directa y el nivel central para la implementación de la agenda de modernización.
- Poca valoración de las herramientas digitales por parte de los funcionarios y funcionarias y una precaria visión de la importancia de un plan para la puesta en marcha del proyecto por parte de quienes estaban a cargo. Esto se observa en funcionarios (as) que emiten opiniones tales como “Para que cambiar el sistema si funciona bien”, “Esto es para puro darnos más trabajo” y “Con esto van a necesitar menos funcionarios administrativos”

Todo esto, debido a la inexistencia de una estrategia para la implementación de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast.

Sin un plan que considere todos los ámbitos necesarios de abordar para la correcta implementación del proyecto, hay altas probabilidades de que este fracase y no logre la adherencia necesaria en los funcionarios y funcionarias de la organización.

Por todo lo antes mencionado, es fundamental generar una estrategia vinculada a la Gestión del Cambio para la implementación de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast, que permita a quien estará a cargo del proyecto, saber cómo visualizar la visión del proyecto, qué y cómo comunicar, a qué personas claves dentro de la organización se debe involucrar, entre otras interrogantes que una correcta Gestión del Cambio permite develar y así tener altas probabilidades de éxito en la ejecución del proyecto.

Al observar la factibilidad de la implementación de la Firma Electrónica Avanzada en la institución, logramos visualizar cómo un desarrollo tecnológico podría efectivamente mejorar los procesos operativos documentales de Cenabast. La autora del presente trabajo se desempeña en el departamento de compras de la institución,

donde se puede observar que existen una serie de procesos que dependen del flujo documental interdepartamental, cuyos tiempos de: aprobación, firma y derivación, intervienen y conforman gran parte del tiempo total de tramitación de los procesos en general; por lo tanto, esta nueva herramienta ayudaría a ***disminuir de manera importante*** el total de ellos, sin dejar de considerar la seguridad documental y generar la posibilidad de gestionar procesos posteriores con otras instituciones públicas, como por ejemplo, la Contraloría General de la República, mejorando en los mismos términos en el proceso de Toma de Razón de las resoluciones afectas correspondientes a las adjudicaciones del procesos de compras de medicamentos e insumos médicos. Por lo antes mencionado, podemos afirmar que el impacto que tienen las mejoras tecnológicas dentro de la gestión pública son de gran importancia, debido a que generan una renovada sinergia dentro de la administración pública, es decir, proporcionan una nueva tendencia en las definiciones de sus procesos de modernización, siempre con la nueva mirada de generar una imagen más ágil y flexible con una perspectiva de que las organizaciones públicas deben tener una nueva función más eficiente para poder obtener una efectiva mejora en sus servicios internos o externos hacia la ciudadanía.

Esto queda en evidencia en el contexto actual, donde el confinamiento social, debido a la crisis sanitaria producida por la pandemia Covid 19 que nos ha obligado a adaptar nuestros procesos, actividades y tareas, a un formato 100% digital para poder cumplir con las necesidades y objetivos laborales e institucionales.

De acuerdo a lo anterior, con el presente proyecto pretendemos resolver la siguiente interrogante, con el fin de presentar la propuesta a la institución:

¿Qué ventajas se obtienen al ejecutar una estrategia de Gestión del Cambio, con un enfoque transversal en el marco de la iniciativa de Gobierno Digital para la implementación de Firma Electrónica Avanzada en Cenabast?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer el desarrollo de una metodología de Gestión del Cambio con enfoque transversal para optimizar las probabilidades de éxito en la implementación del Proyecto Firma Electrónica Avanzada en Cenabast.

Objetivos Específicos

1. Lograr, como usuarios finales en el uso de esta herramienta, la adherencia de los funcionarios y funcionarias de la institución al proceso de cambio que significa la implementación de dicha solución tecnológica.
2. Fortalecer la internalización de los conceptos, objetivos y tareas que significará para el proceso de modernización de la Gestión Documental en Cenabast para que los(as) actores involucrados en el proyecto se sientan capacitados y comprometidos con la implementación de la Firma Electrónica Avanzada.
3. Generar un plan de trabajo con lineamientos que permitan aumentar las posibilidades de éxito en la implementación de la Firma Electrónica Avanzada.

JUSTIFICACIÓN

Hace 2000 años Heráclito señalaba que "El cambio es la única constante". Esta afirmación sigue estando vigente hoy en día. Vivimos en un mundo donde las nuevas iniciativas, el trabajo basado en los proyectos y las mejoras en la tecnología, son ejemplo de cosas que impulsan cambios. Tanto si está considerando un pequeño cambio en uno o dos procesos o si deseamos realizar un gran cambio en todo el sistema organizativo, es usual sentirnos incómodos(as) e intimidados(as) por la magnitud del reto. El cambio es necesario, pero no se sabemos realmente cómo hacer para que suceda, por dónde empezar o a quién involucrar. Todo esto suele transformarse en un bloqueo ante la posibilidad de cambios y en una oposición frente a quien los promueve.

Según lo planteado por Mario Waissbluth (2008), en el sector público la cultura burocrática es aquella en que el cumplimiento de la norma e incluso el cumplimiento absurdo de la norma y el ejercicio discrecional del poder de quién aplica la norma, pesa más que agregar un valor público.

Sumado a esto, en las instituciones públicas se multiplican las restricciones políticas, la necesidad de realizar cambios ante el público y la prensa, con agendas contradictorias, presiones de sectores políticos para proteger cargos, dificultades en la modificación de normas y leyes y rigideces presupuestales y administrativas.

Así mismo, Mario Waissbluth (2008) indica que nos encontramos con los diferentes sectores gremiales, que no necesariamente representan la opinión de sus asociados y que muchas veces se enfrentan al cambio con gran resistencia por una lucha de poder, por escepticismo, por la dificultad y el tiempo requerido para reformular culturas, hábitos y prácticas de trabajo o simplemente por miedo a que cambien las "reglas del juego".

Tomando en cuenta el proceso de cambio e implementación de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast, y lo anteriormente planteado, es que se nos hace indispensable diseñar un modelo de Gestión del Cambio por medio de un plan de implementación estratégico, con el fin de aumentar las probabilidades de éxito y la comprensión del real beneficio que puede aportar este proyecto en el mejoramiento de la gestión documental.

Según lo investigado y considerando los antecedentes de Cenabast, para la gestión de la implementación de la Firma Electrónica Avanzada, el modelo de Kotter es el que mejor se ajusta a la realidad y permite enfrentar posibles debilidades en el proceso de este cambio, ya que el autor plantea un modelo sencillo, claro y que involucra a todos(as) los(as) funcionarios y funcionarias de la institución.

John Kotter nos plantea que el gran error que se ha venido repitiendo en todos los procesos de cambio organizacional, reside en el hecho de que la mayor parte de las organizaciones concentran un 80% de sus esfuerzos en enfrentar cambios dentro de la gerencia y sólo el 20% en el liderazgo, lo que choca necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva: el problema no está en cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número suficiente de personas para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las transformaciones dentro de la organización.

Por lo antes planteado, es que el proyecto de gestión de cambio para la implementación de la Firma Electrónica Avanzada se centrará en los 245 funcionarios y funcionarias de la institución, sin embargo, se priorizará según el nivel de utilización de esta herramienta, comenzando con la unidad de oficina de parte y el primer y segundo nivel jerárquico institucional, junto a sus respectivas subrogancias.

Continuando con las distintas acciones enfocadas a visualizar y comunicar el proyecto a todos(as) los funcionarios y funcionarias de la institución y a todas las instituciones gubernamentales y proveedores que se verán impactados con la implementación de este proyecto, de manera que se encuentren en conocimiento de dicho cambio.

Los tiempos de implementación responderán a los plazos establecidos en el cronograma del proyecto que se encuentra en el marco metodológico de este.

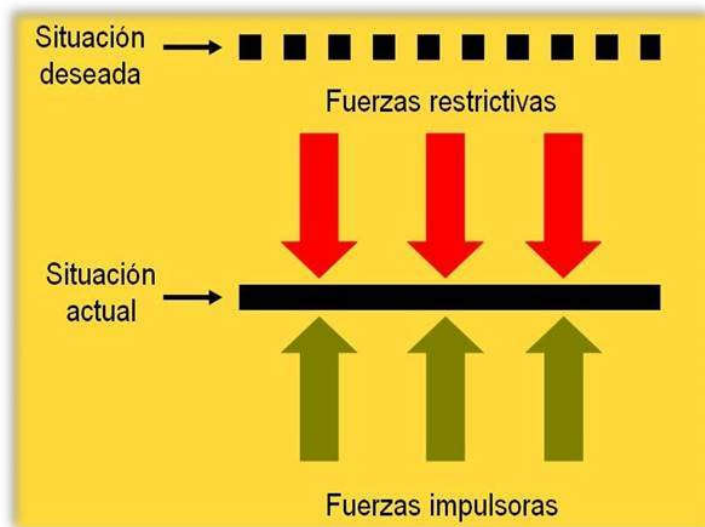
MARCO TEÓRICO

La Gestión del Cambio es uno de los grandes desafíos que presentan y se enfrentan las organizaciones desde los inicios de los tiempos, esto se debe a la constante de generar resultados óptimos, lo que nos lleva a tomar diferentes decisiones de cambio, por lo tanto, se encuentra envuelta en un espiral continuo de adaptación y mejora.

Dentro de los diversos modelos y teorías de la gestión de cambio nos basaremos en el sustento teórico de dos autores, iniciando nuestro estudio con el “Modelo de Campo de Fuerza de Lewin” y complementando con la “Teoría de Cambio de Schein”.

Modelo de Campo de Fuerza de Lewin (1940)

Para el autor Kurt Lewin la definición del cambio estaría dada por la oposición de las fuerzas, entre las que mantienen el status quo y las que tratan de cambiarlo. Estas fuerzas harían pasar a la organización de un estado de equilibrio (dinámicas de grupo/ zona de confort) a un estado diferente, si se quiere acelerar el paso de un estado a otro es posible aumentar las fuerzas que tratan de modificar la organización.



La técnica de Modelo de Lewin o también llamado “Modelo DCC” establece el cambio como un proceso de tres etapas sencillas con referencias en la metáfora del hielo.

- Descongelamiento: En esta etapa se identifica el problema y se comienzan a rechazar las ideas o prácticas que se desean cambiar (surgen dudas y ansiedad), es decir se disminuirían las fuerzas que mantienen el equilibrio organizacional. (descongelar las creencias y hábitos utilizados en la organización)
- Cambio: En esta etapa se trabajan las estructuras y procesos para generar nuevas culturas, comportamientos y prácticas, con el fin de interiorizar nuevas ideas para alcanzar el estado deseado.
- Recongelamiento: En esta última etapa se busca conseguir un nuevo estado de equilibrio, se refuerza con mecanismos de soporte que fortalecen el nuevo estado. (nueva regla para solidificar una nueva cultura y nueva forma de trabajar)

Este modelo pone el énfasis en la primera etapa, siendo el diagnóstico de las fuerzas que participan de la organización y el establecimiento de metas las principales acciones para llevar a cabo un cambio en una organización.

Teoría de Cambio de Schein (1988)

El autor Edgar Schein efectúa una ampliación de la teoría de Lewin, planteando una actualización al modelo, a partir de vivencias experimentales, tanto individual como organizacionalmente, incluyendo en cada uno de las etapas de cambio un nuevo enfoque que se encuentra especializado en mecanismos psicológicos que se logran dar en cada una de ellas.

- Descongelamiento: Agrega que en esta etapa las personas deben encontrar una motivación que cree la necesidad de cambio, esto se produce a través de la negación o desaprobación de la actitud o conducta presente, lo que puede generar culpa o ansiedad hacia el cambio, por lo que se debe producir seguridad psicológica reduciendo barreras y amenazas provocadas por anteriores errores.
- Cambio: Se debe preparar al individuo para confrontar nuevas contingencias, los mecanismos utilizados son los de identificarse con un modelo que guíe el proceso de cambio y la exploración del medio para obtener información sobre el problema que se busca resolver.
- Recongelamiento: Se deben generar los mecanismos que permitan establecer un nuevo estado organizacional, se debe permitir al individuo definir si su nueva conducta está acorde con su personalidad y concepto de sí mismo y si es aceptado por quienes lo rodean.

Como se menciona anteriormente, los modelos y teorías de los autores Lewin y Schein sobre la Gestión del Cambio, son el sustento teórico de la metodología propuesta por Kotter, la cual se utilizaremos como marco metodológico en este proyecto.

Modelo Kotter (1995)

Para poder lograr el desarrollo de los objetivos principales del proyecto de la Gestión del Cambio en Cenabast, lo vincularemos a la teoría del “Modelo Kotter”, basándonos en su libro “The Heart of Change” o más bien conocido en español como “Las claves del Cambio”, donde el autor John. P. Kotter, presenta un modelo para cómo llegar a conseguir un proceso de Gestión del Cambio Organizacional exitoso.

La técnica del “Modelo Kotter”, plantea que, siguiendo ocho pasos, podemos comprender y realizar con éxito una transformación organizacional.

Estos ocho pasos se encuentran agrupados en tres etapas principales:

1. **Crear un clima de cambio (paso 1 al 3).** En esta primera etapa, se deberá sentar las bases para generar la sustitución de la antiguo por lo nuevo.
2. **Comprometer y habilitar a toda la organización (paso 4 al 6).** En esta segunda etapa, se hará participe a todos miembros de la gestión, con el fin de no generar oposición al cambio.
3. **Implantar y mantener la transformación (paso 7 al 8).** En esta última etapa, se intenta consolidar la filosofía del cambio con toda la organización.

A continuación, se detalla cada uno de los pasos propuestos en el modelo Kotter:

Paso 1: **Aumentar la sensación de urgencia.** Se debe demostrar que el proceso del cambio es “urgente”, no simplemente decirlo.

Paso 2: **Formar a un equipo guía para el cambio.** Todas las ideas de la gestión deben provenir de todos los niveles jerárquicos de la organización, no sólo los Directivos(as) de la institución.

Paso 3: **Tener la visión correcta.** Se debe desarrollar una visión optimista y motivadora para que todos trabajen en pos de esa visión.

Paso 4: **Comunicar para fidelizar.** Es importante lograr comunicar esta visión con la urgencia, honestidad, claridad y pasión que requiera.

Paso 5: **Remover barreras para empoderar la acción.** Es necesario hacer frente a los obstáculos en el cambio, como pueden ser actitudes cínicas, procedimientos vetustos o falta de recursos.

Paso 6: **Estipular objetivos de corto plazo.** Se deberá empezar por efectuar pequeños cambios que se concreten en corto plazo y que construyan esperanza y mayor energía para continuar.

Paso 7: **Mantener el foco en el objetivo final.** No hay que perder de vista el objetivo máximo del proceso de cambio.

Paso 8: **Institucionalizar los nuevos comportamientos de la compañía, actitudes y procesos.** El cambio va ligado principalmente de un cambio cultural que ocurre sólo cuando las personas se abren a nuevos valores y modifican sus costumbres.

Según Kotter, para lograr alcanzar óptimamente todos estos pasos, se debe contemplar las existencias de ciertos errores que suelen cometer las organizaciones, con el fin principal de que este proceso de cambio no fracase en forma temprana:

- Permitir un exceso de complacencia, o no crear una coalición conductora del cambio lo suficientemente poderosa.
- Subestimar el poder de la visión.
- Falta de comunicación de la visión.
- Permitir que los obstáculos la bloqueen.
- Dar espacio y comunicar triunfos a corto plazo.
- Cantar victoria demasiado pronto u olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa.

Para entender de mejor manera la Gestión del Cambio y su importancia al momento de implementar cualquier cambio dentro de una organización, es muy importante considerar los conceptos que utilizamos para desarrollar el proyecto, de tal manera que toda persona que se vea involucrada(o) con este, logre entender el porqué de la definición, la elección y el enfoque de cada uno de los conceptos.

Es así como: La Gestión del Cambio, Adherencia, Internalización y Gestión Documental son variables claves que se encuentran relacionadas con los objetivos del proyecto. A continuación, entregamos las definiciones desde donde se abordaremos el proyecto, basándonos en distintos autores.

Gestión del Cambio

Para desarrollar una definición de este concepto podemos decir que varios autores y autoras abordan este tema como una herramienta facilitadora en el tránsito de la formulación estratégica. (Daft 2011; David 2013; Johnson, Scholes y Whittington 2006).

Sin embargo, la definición que abordaremos de esta palabra clave, será de elaboración propia, basándonos en la literatura encontrada al respecto: “Es un conjunto de herramientas que pretende vincular positivamente a todas las personas que son integrantes de una organización durante la etapa de puesta en marcha de un proyecto, con el fin de educar, integrar e incentivar a la participación activa en los procesos”.



Fuente: La gestión del cambio: una habilidad básica para las empresas y las personas en el siglo XXI, www.iberdrola.com.

Adherencia

La Adherencia al Cambio es el grado en el que el comportamiento y las conductas de una persona evidencian la integración con el proyecto y en consecuencia benefician el cumplimiento de los objetivos. (CORREA, 2018)

Internalización

Algunos autores diferencian los conceptos de cambio y transición. Plantean que el cambio es situacional e implica el movimiento a un nuevo sitio y que la transición es psicológica e implica la **internalización** (que según la RAE significa, interiorizar un comportamiento) de una nueva situación. Concluye, que si se produce un cambio sin que la gente logre la transición estaríamos frente a un simple reordenamiento de las cosas. (Bridges, 2003).

Gestión Documental

Teniendo en consideración que la gestión de la información y el conocimiento, son un complemento y un vínculo indisoluble de la gestión documental, tendremos en cuenta más de un concepto de esta variable:

- Según la Norma ISO N° 15489.2001, define a la Gestión Documental como el área de la gestión responsable del control eficiente y sistemático de la creación, recepción, mantenimiento y uso destrucción de documentos, incluyendo los procesos para capturar y conservar evidencia e información sobre actividades y transacciones de la organización.
- Para el autor Pedro Maestre (Montejo & Pérez Sousa, 2012) la definición de la gestión basada en sistemas y herramientas cuya finalidad fundamental es la captación, almacenamiento, recuperación, presentación y transmisión de cualquier tipo de documento susceptible de ser utilizado en una empresa o institución.
- Son aquellos sistemas encargados de gestionar y tratar en todos sus aspectos la información fijada en un soporte, con lo que el concepto de documento pasa a adoptar un sentido más amplio al considerar como tal, toda información plasmada en cualquier soporte, ya sea papel, magnético o electrónico. (Rodríguez Muñoz y González, 2002) La gestión documental es un proceso administrativo que permite

analizar y controlar sistemáticamente, a lo largo de su ciclo de vida, la información registrada que crea, recibe, mantiene o utiliza la organización en correspondencia con su misión, objetivos y operaciones. También la considera como un proceso para mantener la información en un formato que permita su acceso oportuno, y por ello se requiere de la realización de tareas y procedimientos particulares para cada fase de su ciclo de vida y su explotación. La información registrada es evidencia de las actividades y transacciones de las organizaciones, y su uso oportuno permite a la organización una mayor eficacia en su labor. (Dante, 2005)

Descripción de la Organización

Los inicios de la Central Nacional de Abastecimientos del Sistema de Salud se remontan al año 1942 donde el Ministerio de Higiene y Prevención Social crea una pequeña central de compras para las adquisiciones de los fármacos, insumos e inmobiliaria a los establecimientos de la salud. En 1932 fue cuando se materializó la existencia formal de Cenabast con la promulgación de la Ley N° 5.115. Después de unos años en 1979 la institución presenta un nuevo rol en sus funciones, debido a la creación del Sistema Nacional de Servicios de Salud (S.N.S.S), donde pasó a ejercer la tarea de un gran abastecedor de fármacos e insumos clínicos de todos los servicios de salud públicos.

Entre los años 1994 y 1995 se establece que Cenabast debe transformarse en un organismo intermediador de compras para el sector público de la salud, donde desplegó una nueva modalidad de compras públicas, a través de canastas de productos y de un sistema de licitación electrónica. Para el año 2004 la institución da un giro en el modelo de compras donde ejerce un nuevo rol de intermediador en la gestión de compras, la que se basa en la programación anual de los establecimientos, los cuales se apoyan en una canasta de 2400 productos. Esto permite a Cenabast consolidar la demanda y generar compras a gran escala, lo que favorece enormemente la disminución de los costos y permite el acceso de los productos

dentro de todos los establecimientos del país, es decir llegar a todos los usuarios del sistema nacional de salud. Cenabast es una institución pública descentralizada dependiente del Ministerio de Salud, su estructura de organización interna se rige bajo el artículo 31 de la Ley N° 18.575, donde dicha estructura básica debe cumplir lo establecido en el artículo 73 del DFL1, esto se encuentra plasmado en la Resolución Exenta N° 197, de fecha 15 de enero de 2020.

De acuerdo a todo lo anterior, Cenabast es una estructura organizacional jerarquizada, encabezada por un director o directora, el cual es seleccionado(a) por concurso de Alta Dirección Pública (ADP), quien debe hacer cumplir el rol institucional siguiendo los lineamientos establecidos por el gobierno central y definidos directamente por el Ministerio de Salud. La estructura organizacional de Cenabast cuenta con seis unidades de asesoría o staff y con ocho departamentos funcionales, quienes aportan cada uno a cumplir la visión y misión de Cenabast.

La dotación de Cenabast se rige bajo el DFL 31 de la Ley N° 18.827, 19.086 y 19.308 que fija la planta del personal. En la actualidad la institución cuenta con una dotación efectiva de 245 funcionarios y funcionarias públicos, los(as) cuales poseen una calidad jurídica de plantas y contrata, donde además se encuentran clasificados en seis estamentos de plantas, los cuales se divide en administrativos(as), auxiliares, directivos(as), profesionales y técnicos(as).

Calidad Jurídica	Administrativo	Auxiliar	Técnico	Directivo	Profesional	Total general
Contrata	20	2	24	0	162	208
Planta	15	5	2	13	2	37
Total general	35	7	26	13	164	245

Figura N° 1: Se grafica la dotación de la Central Nacional de Abastecimientos

Organigrama Cenabast

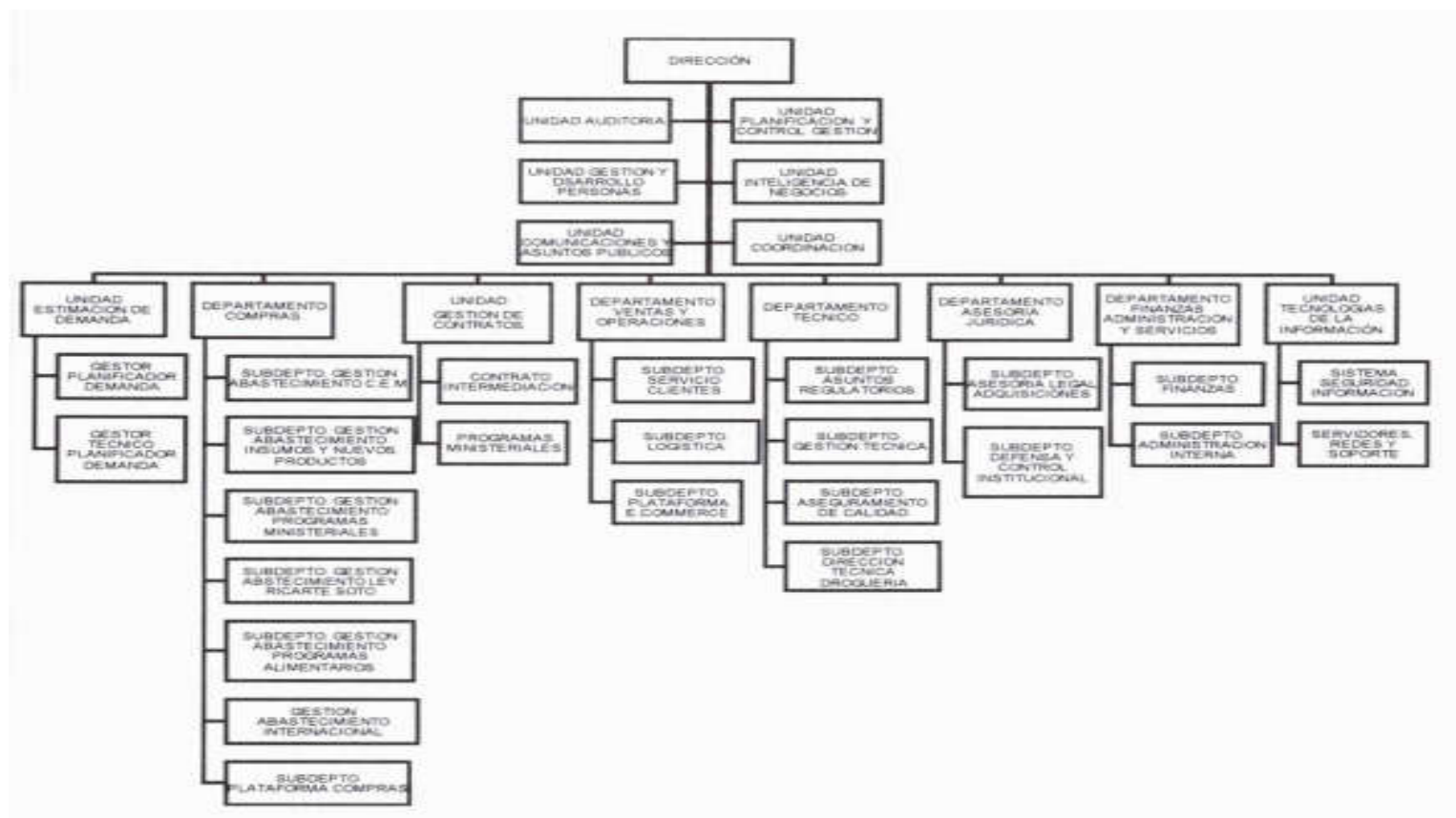


Figura N° 2: Se grafica el Organigrama de la Central Nacional de Abastecimientos

Descripción de la Gestión de Modernización del Estado

Con el fin principal de fortalecer las instituciones, mejorar la eficiencia gubernamental y dar continuidad al proyecto de los años 90 en la modernización del estado, es que el gobierno de Sebastián Piñera Echeñique lanza un proyecto de ley en el año 2019, basado principalmente en los procesos continuos de modernización del estado y de sus organismos. Esta “Agenda de Modernización” se fundamenta en un modelo de implementación y desarrollo de una serie de medidas y estrategias transversales continuas en la transformación digital, una gestión basada en datos y un desarrollo de servicios compartidos con la ciudadanía.

Esta iniciativa cuenta con una estructura organizacional que tiene como objetivo principal definir plan de trabajo concreto, coordinar y entregar los(as) responsables de proceso. De este modo se estructuraron tres elementos principales:

1. Consejo Asesor permanente para la Modernización del Estado que es el órgano asesor de la presidencia en esta materia.
2. Comité Ejecutivo de Modernización del Estado que consta de DIPRES, División de Gobierno Digital, División de Coordinación Interministerial, Laboratorio de Gobierno de SEGPRES y Servicio Civil.
3. Secretaría de Modernización del Estado, en el Ministerio de Hacienda.

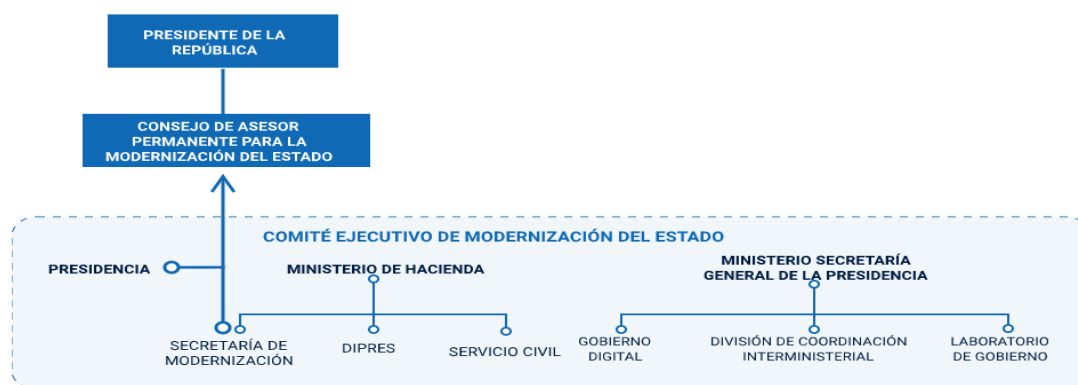


Figura N° 3: Se grafica la arquitectura de la Agenda de Modernización

Como se aprecia en la figura N° 3, se tiene un conjunto de equipos dedicados a la Modernización del Estado, con un total de 100 personas aproximadamente a la tarea de orientar, identificar brechas y desarrollar los proyectos prioritarios de esta agenda, siempre con un rol primordial de coordinación entre las instituciones del Estado.

Los principios fundamentales en que se basa la Agenda de Modernización son:

1. La prioridad debe estar puesto en el interés superior de los ciudadanos(as) y no en el de las instituciones.
2. La clave son las personas.
3. La especial prioridad en transformaciones con impacto transversal.
4. Todo proceso de transformación para ser exitoso debe compatibilizar una estructura de implementación gradual con la obtención de resultados tempranos.
5. Se debe privilegiar el uso de la legislación y normativas vigentes y utilizar el recurso de nueva legislación solo si es estrictamente necesario
6. Es el desarrollo de toda nueva institucionalidad pública tiene que cumplir un test de eficiencia y no duplicidad.

Una vez conocidos los puntos generales de la Agenda de Modernización, es necesario que nos enfoquemos en la “Estrategia de Transformación Digital”, ya que este punto impacta directamente al proyecto de la Implementación de la Firma Electrónica Avanzada.

La Estrategia de Transformación Digital tiene como objetivo principal el impulsar el proceso de transformación digital a través de todos los organismos gubernamentales del Estado, con la prioridad de establecer las interacciones digitales entre la ciudadanía y los servicios públicos. Esta estrategia se establece cuando se presenta el proyecto de ley de la Transformación Digital en el año 2018, la cual busca modificar la Ley de Procedimiento Administrativo (Ley 19.880).

A principios del año 2019 se presenta el Instructivo Presidencial de Transformación Digital, donde se expresa el lineamiento e instrucción de la estrategia que deberán tener cada uno de las instituciones gubernamentales para avanzar en este requerimiento. Este documento contiene un conjunto de directrices, como procedimientos internos de apoyo en la ejecución de las plataformas digitales y sus relaciones entre servicios públicos y con la ciudadanía.

La estrategia de transformación digital tiene cuatro ejes principales de medidas:

1. Identidad Digital
2. Cero Filas
3. Cero Papel
4. Coordinación y Seguimiento

Dentro de las líneas de acción “Identidad Digital” y “Cero Papel”, se contempla la acción de implementar la Firma Electrónica Avanzada, donde se pretende que el uso de esta herramienta tecnológica sea un apoyo a la gestión de un gobierno digital sustentable en el tiempo.

Esta solución digital tiene dos enfoques principales: primero que todas las personas puedan adquirir y almacenar en la nube la herramienta, con fin de firmar documentos oficiales, contratos y otros documentos que requieran la firma avanzada. Y en segundo lugar la mejora a la gestión documental enfocada principalmente en la Oficina de Partes virtual.

Debemos mencionar que el 11 de noviembre del año 2019 la “Ley de Transformación Digital” fue promulgada por el Poder Legislativo haciéndose efectiva en el Diario Oficial, por lo tanto, mandata a todos los servicios públicos a digitalizar todos sus trámites y procesos.

Una vez que se oficializa el Instructivo Presidencial de Transformación Digital en Cenabast, se toma la medida inicial de seguimiento y coordinación que es efectuar el nombramiento del Coordinador(ar) Institucional de la Transformación Digital, que en la actualidad es el funcionario don Pablo Andrés Fabres Fabres, asignado a través de Resolución Fundada N° 6745 de 19.12.2019, quien desempeña labores como Jefe Departamento de Tecnologías de la Información y se encuentra a cargo de todo lo relacionado con el cumplimiento y las gestiones de la modernización de nuestra institución.

Para la implementación de la Firma Electrónica Avanzada se debieron iniciar distintas medidas, como por ejemplo contar con dos ministros de fe para la plataforma dispuesta por la SEGPRES para la emisión y revocación de los certificados de la Firma Electrónica Avanzada, los cuales fueron asignados a través de la Resolución Fundada N° 1002 24.02.2020, nombrando a don Víctor Barberis Castex (Jefe de Administración y Finanzas) y Christian Venegas Tudela (Jefe de Asesoría Jurídica)

También se cuenta con un funcionario(a) de la dependencia de informática, el cual tiene como función principal prestar apoyo y soporte técnico interno en la gestión de la ejecución de la implementación de la transformación digital. Además, se tiene una empresa externa que certifica la validez legal de las firmas electrónicas.

Hoy en día este proyecto se encuentra en una etapa inicial de puesta en marcha, con reuniones con la encargada (s) de la Oficina de Parte y los Ministros de Fe, además de algunas pruebas iniciales de carga de Firma Electrónica Avanzada con documentación interna del Jefe de Informática. La visión inicial de esta implementación es que se deberá capacitar para la ejecución de la Firma Electrónica Avanzada a los(as) funcionarios(as) que firman documentación formal, es decir las resoluciones fundadas y ordinarios. En este caso serían el Director de Cenabast y los(as) jefes(as) de los departamentos y sus subrogantes.

Normativa

El Valor jurídico de la Firma Electrónica Avanzada y de sus documentos se encuentra registrado en la Ley N° 19.799, sobre Documentos Electrónicos, Firma Electrónica y Servicios de Certificación de dicha firma y por su reglamento aprobado en el decreto N° 181, de 2002, del Ministerio de Economía.

Esta norma establece que los documentos electrónicos suscritos con firma electrónica valen lo mismo y producen los mismos efectos que los documentos firmados en papel. Esta ley distingue dos tipos de firma: una genérica que corresponde a la firma electrónica simple y otra llamada Firma Electrónica Avanzada (FEA). Se entiende que la Firma Electrónica Avanzada es aquella certificada por un prestador acreditado ante la Subsecretaría de Economía y que ha sido creada usando medios que el titular mantiene bajo su exclusivo control, de manera que se vincule únicamente al mismo y a los datos a los que se refiere, permitiendo la detección posterior de cualquier modificación, verificando la identidad del titular e impidiendo que desconozca la integridad del documento y su autoría. Por lo tanto, para todos los organismos públicos resulta importante y obligatorio poder utilizar la Firma Electrónica Avanzada en sus instrumentos públicos, es decir, resoluciones, decretos, certificados, dictámenes y contratos.

Para obtener la Firma Electrónica Avanzada, la institución compradora puede obtener los dispositivos necesarios adquiriéndolos directamente desde el convenio marco de “Hardware, Licencias de Software y Recursos Educativos Digitales”, a empresas certificadoras acreditadas, o bien, puede optar por la solución tecnológica que ofrece gratuitamente el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES), esta solicitud se efectúa a través el Ministerio respectivo del cual depende o con el que se relaciona la institución pública que adquirirá la firma electrónica, suscriba previamente un acuerdo de colaboración con MINSEGPRES.

Las Instituciones dependientes de los Ministerios deben emitir una resolución para adherir al respectivo convenio firmado con MINSEGPRES. En el caso que el órgano público no dependa de un Ministerio, deberá suscribir directamente el acuerdo de colaboración indicado precedentemente.

MARCO METODOLÓGICO

En este punto del trabajo nos enfocaremos en explicar los criterios metodológicos que se utilizaron en el análisis de nuestra problemática de investigación en el proyecto de Firma Electrónica Avanzada.

Tipo de Investigación

La investigación se realizó a través de una combinación de enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir, ***Modelo Mixto***, el cual nos permitió tener un enfoque holístico de la realidad y los datos, siempre con el fin de lograr entregar una orientación a la explicación, comprensión y transformación de lo que significará la Gestión del Cambio en la implementación del proyecto de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast.

El enfoque que prevaleció en la investigación fue el enfoque cualitativo, quien principalmente nos llevó a comprender el fenómeno de la Gestión del Cambio, a través del paradigma del Modelo Kotter, apoyado de un tipo de investigación de proyecto factible con un nivel descriptivo.

Diseño de Investigación

Para poder obtener las respuestas a nuestro planteamiento es que aplicamos a la investigación por medio de un diseño de campo, ya que nos centramos en como impacta y se desarrollan la técnica de los ocho pasos de Kotter en la implementación de la Firma Electrónica en Cenabast.

Población y Muestra

La selección de la población objetivo de la investigación fue conformada por los(as) funcionarios(as) de la institución donde efectuamos la implementación del proyecto, es decir, Cenabast, contemplando a todos los estamentos de la planta funcionaria.

La muestra tuvo como característica ser estratificada, es decir, se trabajó con los funcionarios y funcionarias que pertenecen desde el primer nivel al tercer nivel jerárquico, es decir son los cargos que ejercen el Director de la institución y las jefaturas de departamentos y subdepartamentos, siendo ellas 44 personas de los distintos cargos.

Técnica e instrumento de recolección de datos

En este punto del proyecto ocupamos distintos instrumentos o herramientas que nos permitieron recoger la información necesaria para desarrollar un análisis de nuestra investigación. Esto se realizó mediante dos modalidades: primero se coordinaron **reuniones** con el encargado del proyecto, con el fin de interiorizarse sobre la investigación y después se realizó una **encuesta** estructurada que contempló 17 preguntas con una orientación de respuestas cerradas de selección única y múltiples, además de una pregunta abierta con respuesta argumentativa. Este instrumento se envió a toda la muestra de la población objetivo, por medio de correo electrónico institucional, siempre enfocándonos en nuestro paradigma de los ocho pasos de Kotter.

Cronograma

Presentaremos la información y fechas aproximadas para el desarrollo de las diversas actividades que contempla el proyecto.

	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre
ACTIVIDADES/ TIEMPO	01 al 15	16 al 30	01 al 15	16 al 30	01 al 15	16 al 30	01 al 15	16 al 30	01 al 15
Presentación de proyecto y entrega de Informe Final									
Retroalimentación de Informe Final									
Coordinación de reuniones con el encargado de la Implementación de FEA									
Coordinación de entrevista con la muestra del proyecto									
Ejecución de entrevistas y observaciones en terreno con la población objetiva y muestra del proyecto									
Integrar y analizar toda la información del proyecto									
Entrega y corrección de los resultados iniciales del proyecto									
Entrega de trabajo final									

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para esta investigación realizamos una encuesta con el objetivo de tener una visión respecto de la opinión y percepción de la población de la muestra de funcionarios (as) de Cenabast que se encuentran vinculados a la implementación de la Firma Electrónica Avanzada (Director de la institución y las jefaturas de departamentos y subdepartamentos), para considerar los puntos más relevantes o énfasis del Modelo Kotter que la institución debe priorizar al momento de implementar la Gestión del Cambio.

De 44 encuestas enviadas fueron respondidas 30 de ellas, lo que corresponde al 73%.

El perfil de los (as) funcionarios (as) que respondieron la encuesta se detalla de la siguiente manera:

- 56,7% son mujeres y 43,3% son hombres.
- El rango de edad va entre los 33 y 64 años.
- La antigüedad en la institución es de: un 46,7% entre 6 y 10 años, un 20% entre 1 y 5 años, un 20% entre 11 y 15 años y por último el 13,3% llevan trabajando en la institución 15 años o más.

En estos tres puntos, género, edad y antigüedad en la institución, podemos indicar que se ajustan, en su proporción, al universo entrevistado.

El 83,3% (figura n° 1) de los funcionarios(as) encuestados(as) conoce lo que es la Firma Electrónica Avanzada y el 63,3% (figura n° 2) dice estar al tanto de que esta se implementará en Cenabast, lo que nos permite inferir que los funcionarios (as), al tener conocimiento de la herramienta tecnológica podrían presentar una menor resistencia, por lo tanto, el clima debería tender a ser positivo para la Gestión del Cambio. Si bien, esta es la mayoría no podemos dejar de observar al 36,7% de los funcionarios (as) entrevistados (as), que dice haber recibido poca información, información poco clara o no haber recibido información sobre el proyecto, ya que es aquí donde debemos enfocar la mirada y establecer un plan comunicacional que

apunte a informar a todos los funcionarios (as) respecto a la implementación de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast, siguiendo los lineamientos planteados en los 8 pasos del Modelo Kotter. Esto tiene relación con la primera etapa de Modelo Kotter que comprende desde el paso 1 al 3.

Figura N° 1

¿Conoce usted lo que es la Firma Electrónica Avanzada?

30 respuestas



Figura N° 2

¿Ha tenido información respecto a la implementación de la firma electrónica avanzada en Cenabast?

30 respuestas



Al indagar respecto de la aceptación del proyecto y del nivel de urgencia que perciben como necesario para su inicio, el 86.7% (figura n° 3) de los y las encuestados(as) dicen estar muy de acuerdo con la implementación de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast, mientras que el 70% (figura n° 4) dice que la implementación del proyecto debería tener carácter de urgente y muy urgente, argumentando mayoritariamente que traería muchos beneficios para la institución, que permitiría un gran ahorro de papel, por lo tanto, contribuiría a una de los ejes de la transformación digital “Cero Papel” lineamientos del estado que se enmarcan en la Agenda de Modernización y permitiría procesos más ágiles, seguros y transparentes.

Al considerar las respuestas argumentativas a estas preguntas, como por ejemplo: “Considerando la instrucción cero papel y para generar eficiencia en los procesos administrativos es necesario contar con la implementación de Firma Electrónica Avanzada”, “Actividad de teletrabajo, menos papeleo”, “Principalmente porque acorta los plazos de respuesta y administración a la ciudadanía, agilizando y quitando burocracia. Se elimina el papel, reduciendo el consumo ayudando al medio ambiente. Disminuye los tiempos de los procesos internos”, podemos analizar que las principales palabras que salen a la luz son, *Institución, Implementación, Procesos, Acortar, Firma Electrónica, Papel y Tiempos*, seguidas de: *Métodos, Seguridad, Agilizar, Modernización, Reducir, Disminución, Gestión, Mejorar y Teletrabajo*, conceptos positivos y claves, que se encuentran insertos en el lenguaje y son relacionados con la implementación del proyecto por parte de los funcionarios (as) entrevistados. (figura n° 5)

Todo lo planteado anteriormente nos permite deducir que existe un alto nivel de conocimiento de todos(as) los(as) actores involucrados(as) en el proyecto, por lo tanto, podrían aumentar las probabilidades de que la implementación de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast sea exitosa y se sostenga en el tiempo. Esto se relaciona directamente con las dos primeras etapas del Modelo Kotter que comprende desde el paso 1 al 3 y del 4 al 6.

Figura N° 3

¿ Está de acuerdo con la implementación de la Firma Electrónica Avanzada?

30 respuestas

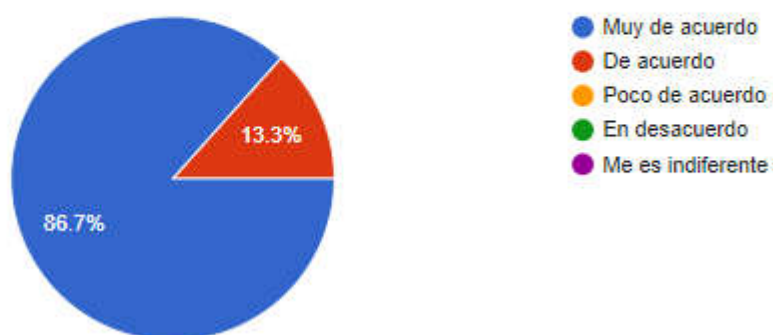


Figura N° 4

¿Qué nivel de urgencia cree usted que debería tener la implementación de la firma electrónica avanzada, dentro de los proyectos planificados por la institución?

30 respuestas

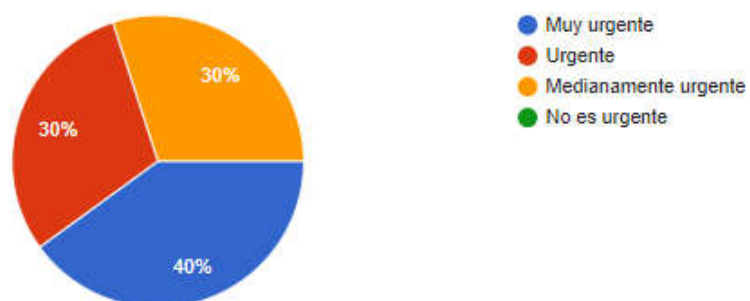


Figura N° 5



En la respuesta múltiple a la pregunta ¿“Qué departamentos usted considera que se verán impactados con la implementación de la Firma Electrónica Avanzada”? mayoritariamente los y las encuestados(as) creen que toda la institución se verá impactada con la implementación del proyecto. Al dividir la institución por departamentos, el 56,7% de los (as) encuestados (as) consideran que la Dirección es una de las áreas que recibiría el mayor impacto, seguida de Oficina de Partes, área Jurídica y Departamento de Compras. (figura n° 6) Además, el 100 % cree que el nivel impacto será muy positivo o positivo. (figura n° 7) Por otra parte, el 80% dice que todos (as) los (as) funcionarios (as) de Cenabast deben participar en este proceso de cambio que busca modernizar la gestión documental pública. (figura n° 8)

Por lo antes dicho podemos dimensionar la gran necesidad de la implementación del proyecto dentro de la institución y sin duda poder inferir que existiría una buena disposición para enfrentar el cambio, ya que se cuenta desde el principio con la disposición y voluntad de todos (as) los (as) actores involucrados en el proyecto. Y, por otra parte, prever la existencia de un gran compromiso para la gestión e implantación, permanente en el tiempo, de este cambio institucional. Esto lo vinculamos a la segunda y tercera etapa del Modelo Kotter que involucra del paso 4 al 6 y 7 al 8 respectivamente.

Figura N° 6

¿Qué departamentos usted considera que se verán impactados por la implementación de la Firma Electrónica Avanzada?

30 respuestas

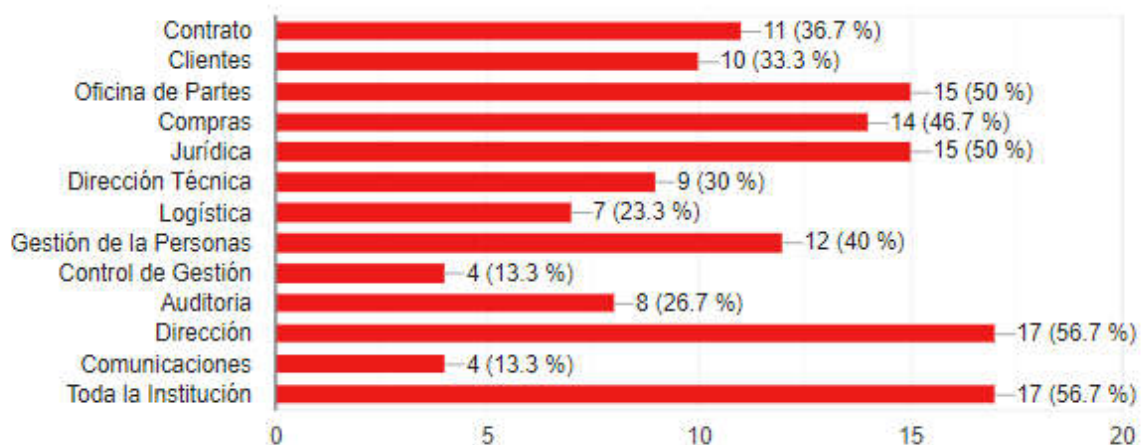


Figura N° 7

¿Según la respuesta anterior, cómo cree usted que será el nivel de impacto de la implementación de la Firma Electrónica Avanzada?

30 respuestas

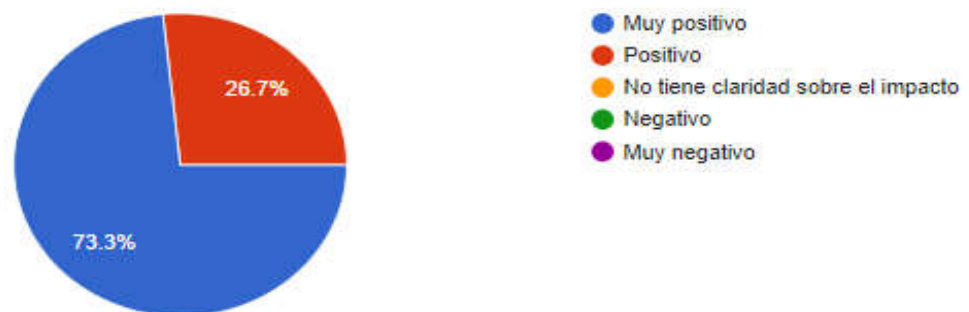
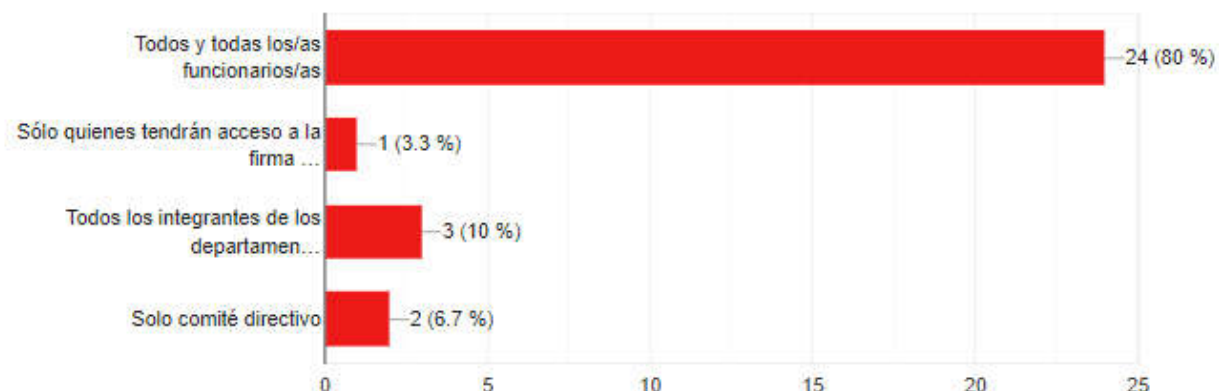


Figura N° 8

Considerando que la implementación de la firma electrónica avanzada se enmarca dentro de un proceso de cambio que busca modernizar la gestión documental pública, ¿Qué actores de la institución cree usted que deberían participar en este proceso de cambio?

30 respuestas



El 66,7% de los (as) personas encuestadas no conoce quién o quiénes están a cargo o conoce solo a quien lidera el proyecto (figura n° 9). Esto deja en evidencia unos de los errores más comunes dentro de la organización al momento de ejecutar un cambio y según Kotter, una de las debilidades que podría hacer que el proyecto fracasase en forma temprana

Así mismo, ante la pregunta: ¿Cuáles son los obstáculos que podrían influir en la implementación de la Firma Electrónica Avanzada?, volvemos a encontrarnos con uno de los errores que plantea Kotter, ya que los (as) encuestados (as) responden de la siguiente manera: un 60% cree que una “baja internalización del cambio en los funcionarios” y un 30% cree que la “debilidad en la estrategia comunicacional del proyecto” serían los mayores obstáculos de la implementación de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast (figura n° 10).

Lo que nos permite confirmar que la comunicación oportuna y efectiva es fundamental para asegurar el éxito en la Gestión del Cambio del proyecto. Esto lo podemos ver en la segunda etapa del Modelo Kotter que involucra del paso 4 al 6, con énfasis en el paso 4 y 5 **“Comunicar para fidelizar”** y **“Remover barreras para empoderar la acción”** donde Kotter acentúa la importancia de una buena estrategia para comunicar el cambio y hacer frente a los obstáculos que puedan generar dentro de la organización.

Figura N° 9

¿Sabe quién o quienes están a cargo de la implementación de la firma electrónica avanzada en Cenabast?

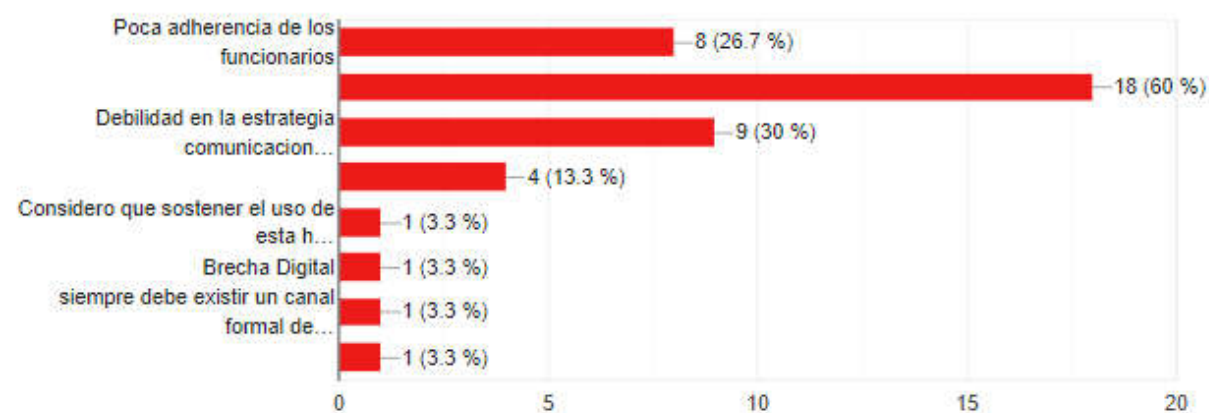
30 respuestas



Figura N° 10

¿Qué obstáculos cree usted que podrían influir en la implementación de la firma electrónica avanzada?

30 respuestas



CONCLUSIÓN

Considerando todos los puntos analizados anteriormente y teniendo la necesidad de implementar exitosamente la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast, podemos concluir que es fundamental incluir dentro la implementación un modelo de Gestión del Cambio que aumente las probabilidades de que el proyecto tenga una adherencia efectiva dentro de toda la organización.

Para esto confirmamos y sugerimos considerar el Modelo Kotter como estrategia para la Gestión del Cambio en todos los hitos del proyecto de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast, debido a que es un modelo amigable y sencillo de entender y poner en práctica por quienes lideran este proceso, algo muy importante si se tiene en cuenta que Kotter pone el énfasis en llegar comunicacionalmente a todos los niveles jerárquicos, especialmente si hablamos de una organización burocrática como lo son las instituciones públicas, todo esto para instalar como una necesidad el cambio a implementar. Por lo tanto, se logrará internalizarlo e incorporarlo como parte de la cotidianidad de los procesos, de manera que se reduzca la incertidumbre y la resistencia por parte de los (as) funcionarios (as) ante lo desconocido y así poder asegurar un clima organizacional óptimo para enfrentar este cambio.

Por otra parte, al implementar el cambio con un modelo de gestión como el de Kotter, podemos inferir que se reducen los costos en comparación a otros procesos de cambio organizacionales que no cuentan con una gestión estratégica como esta, ya que se aumenta considerablemente las probabilidades de éxito sin tener que recurrir a recursos no presupuestados o a la pérdida de estos por una implementación fallida.

Para lograr todo esto se debe tener en cuenta los tres objetivos principales planteados por Kotter: “Implementar y mantener la transformación”, “Comprometer y habilitar a toda la organización” y “Crear un clima para el cambio”.

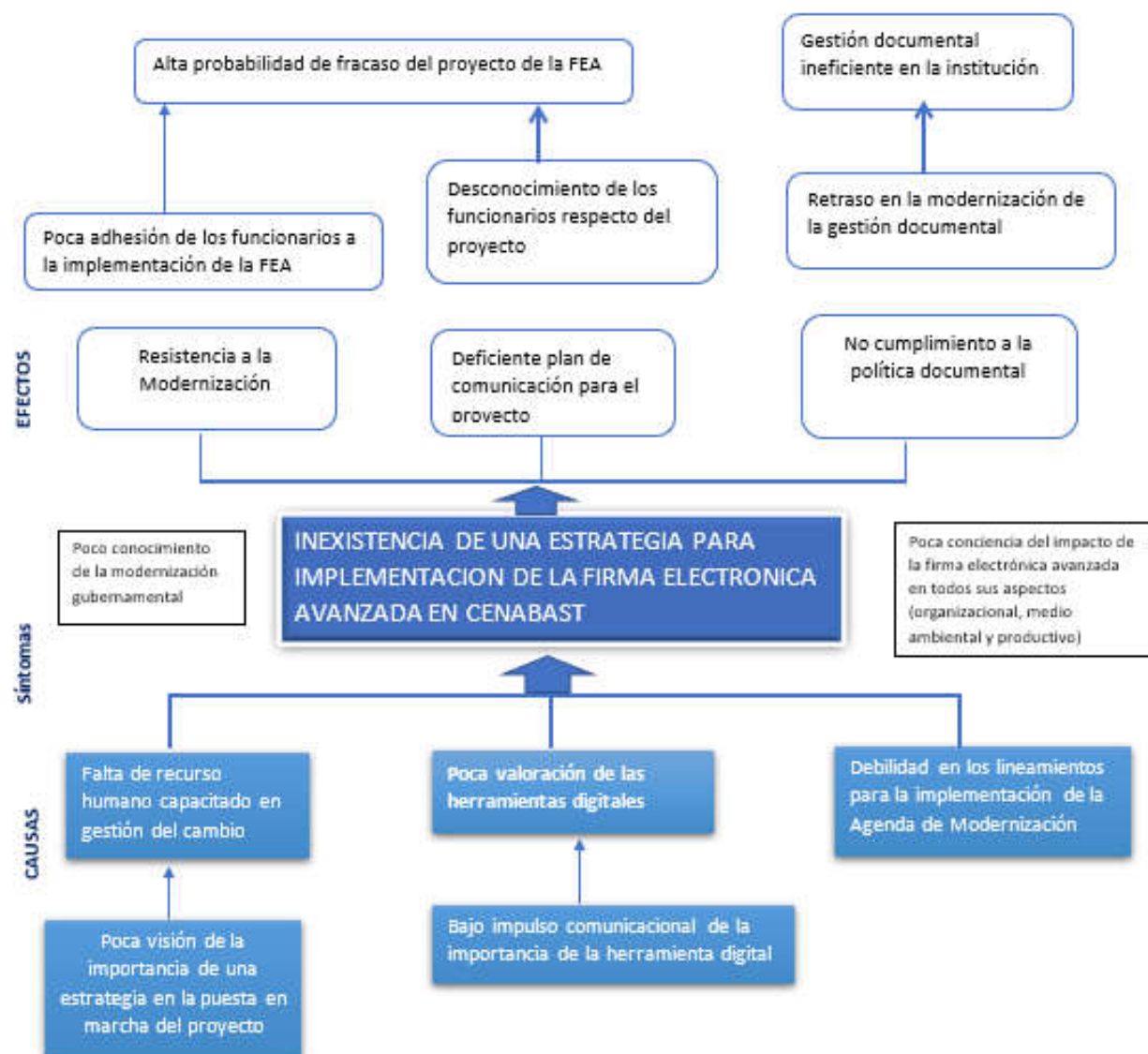
REFERENCIAS

- Alonso, V. G. (2012). *El Cambio Organizacional*.
- Chacón, G. G. (2018). *Gestión de cambios organizacionales: Modelo integrado: factores transformacionales y transaccionales*.
- CORREA, A. (Septiembre de 2018). <https://www.anacorrea.es/adherencia-cambio/>.
- Dante, G. P. (2005). Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: evolución y sinergias. *Instituto de Información Científica y Tecnológica*.
- Gross, M. (2018). <https://manuelgross.blogspot.com/2018/07/liderazgo-y-cultura-organizacional.html>.
- <https://digital.gob.cl/>. (s.f.).
- <https://digital.gob.cl/plan/estrategia>. (2019).
- <https://digital.gob.cl/uploads/files/1593104535Instructivo-Transformacion-Digital.pdf>. (s.f.).
- <https://modernizacion.gob.cl/>. (s.f.).
- <https://www.cenabast.cl/>. (s.f.).
- Modernización del Estado*. (Julio de 2019). Obtenido de <https://modernizacion.gob.cl/>
- Montejo, Y. C., & Pérez Sousa, H. (2012). Gestión documental, Gestión de información y Gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones. *bibliotecas anales de investigación*.
- Palazón, A. (2014). <https://amandapalazon.com/>.
- Sainz, J. (2017). <https://jorgesaiz.com/blog/modelo-kotter-gestion-del-cambio/>.
- Soriano-Rivera, R. (Junio de 2016). *Gestión del Cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/>.
- Visbal, S. M. (2009). La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba . *ACIMED*.

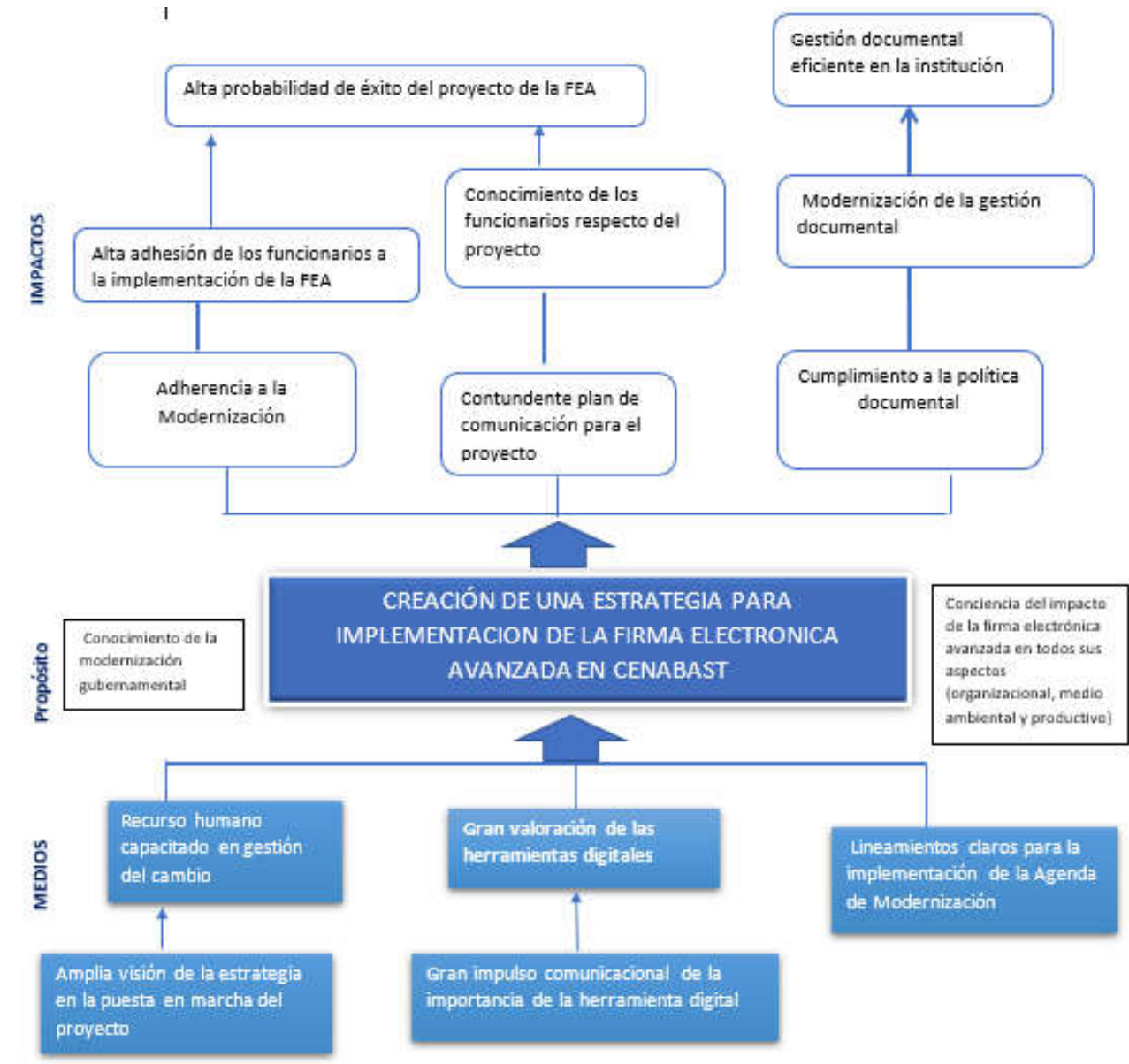
Waissbluth, M. (2008). *GESTION DEL CAMBIO EN EL SECTOR PÚBLICO*.

ANEXOS

Árbol de Problema



Árbol de Objetivo



Formato de encuesta

Encuesta Implementación de Firma Electrónica Avanzada en Cenabast

Esta encuesta es porque nos interesa conocer tú opinión acerca de la implementación de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast que se encuentra enmarcado dentro de la Agenda de Modernización del Estado. Responder esta encuesta no tomará más de 10 min.

Indicar departamento al que pertenece *

Edad *

Indicar antigüedad en la institución *

Sexo *

*Obligatorio

¿Conoce usted lo que es la Firma Electrónica Avanzada?

**Marca solo un óvalo.*

Si, conozco lo que es la Firma Electrónica Avanzada

Tengo algunas referencias de lo que se trata la Firma Electrónica Avanzada.

Conozco muy poco sobre el tema

No conozco nada de la Firma Electrónica Avanzada

¿Ha tenido información respecto a la implementación de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast?

**Marca solo un óvalo.*

Si, estoy al tanto del proyecto

Si, pero he recibido poca información

Si, pero información poco clara

No, no he tenido información

¿Está de acuerdo con la implementación de la Firma Electrónica Avanzada?

**Marca solo un óvalo.*

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

En desacuerdo

Me es indiferente

Por favor argumente respuesta anterior, para nosotros es fundamental conocer su apreciación respecto a este proyecto.

**Indique, según su criterio, cual es el principal beneficio de la Firma Electrónica Avanzada:*

**En la institución*

** En el departamento donde desempeña sus funciones*

** En su propio desempeño laboral*

¿Qué nivel de urgencia cree usted que debería tener la implementación de la Firma Electrónica Avanzada, dentro de los proyectos planificados por la institución?

**Marca solo un óvalo.*

Muy urgente

Urgente

Medianamente urgente

No es urgente

¿Qué departamentos usted considera que se verán impactados por la implementación de la Firma Electrónica Avanzada?

** Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Contrato

Clientes

Oficina de Partes

Compras

Jurídica

Dirección Técnica

Logística

Gestión de la Personas

Control de Gestión

Auditoria

Dirección

Comunicaciones

Toda la Institución

¿Según la respuesta anterior, cómo cree usted que será el nivel de impacto de la implementación de la Firma Electrónica Avanzada?

** Marca solo un óvalo.*

Muy positivo

Positivo

No tiene claridad sobre el impacto

Negativo

Muy negativo

Considerando que la implementación de la Firma Electrónica Avanzada se enmarca dentro de un proceso de cambio que busca modernizar la gestión documental pública, ¿Qué actores de la institución cree usted que deberían participar en este proceso de cambio?

**Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Todos y todas los/as funcionarios/as

Sólo quienes tendrán acceso a la Firma Electrónica Avanzada

Todos los integrantes de los departamentos que utilizarán la Firma Electrónica Avanzada

Solo comité directivo

¿Sabe quién o quiénes están a cargo de la implementación de la Firma Electrónica Avanzada en Cenabast?

**Marca solo un óvalo.*

Si, conozco a todo el equipo a cargo

Conozco solo quién lidera el proyecto

Solo se el área que está a cargo

No sé quién o quiénes están a cargo del proyecto

¿Qué obstáculos cree usted que podrían influir en la implementación de la Firma Electrónica Avanzada?

**Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Poca adherencia de los funcionarios

Baja internalización del cambio en los funcionarios

Debilidad en la estrategia comunicacional del proyecto

Incumplimientos de los tiempos establecidos para la implementación del proyecto

Otro