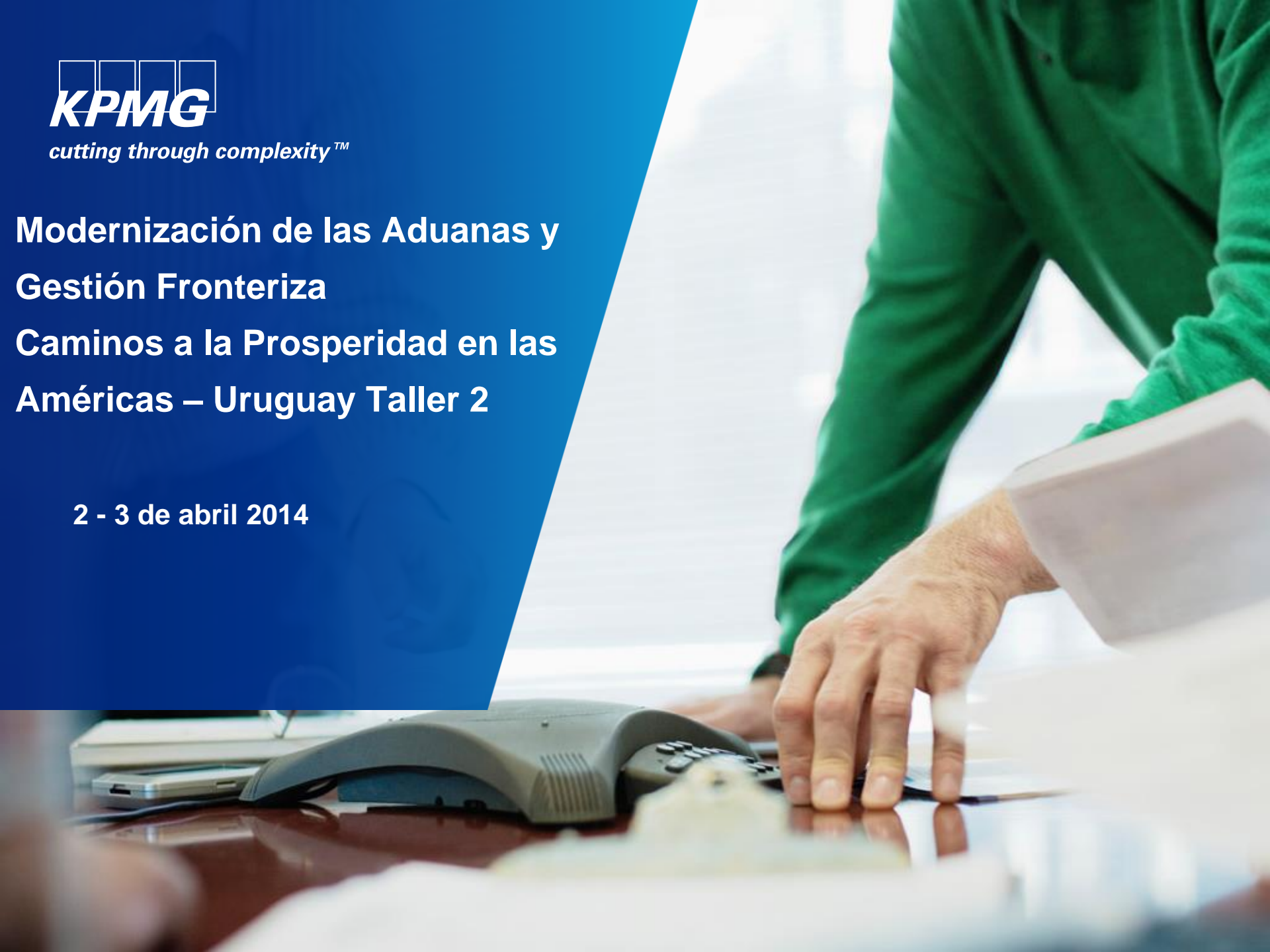




cutting through complexity™

Modernización de las Aduanas y Gestión Fronteriza Caminos a la Prosperidad en las Américas – Uruguay Taller 2

2 - 3 de abril 2014



Objetivo General

- Apoyar a la Dirección Nacional de Aduanas en la promoción de un cambio de actitud y en el fortalecimiento de la visión positiva de los cambios que se vienen realizando en la Organización, generando nuevas herramientas para potenciar el perfil humano y técnico necesario tomando en cuenta la mejoras implementadas.

Objetivos Específicos

- Contribuir a involucrar, comprometer y alinear al mayor número de funcionarios en el proceso de modernización de la Dirección Nacional de Aduanas.
- Fortalecer las habilidades de los referentes de cada unidad para participar activamente del proceso e impulsar las iniciativas en su rol de agentes de cambio, considerando como prioritario mejorar el relacionamiento entre todos los actores del organismo.
- Lograr una actitud de liderazgo en el proceso de modernización, que haga posible su sostenibilidad.



Ruta de Trabajo

Relevamiento de Información

- Recolección y análisis de documentos y comunicaciones realizadas en relación al proyecto y cultura organizacional
- Reuniones con personas clave
- Diseño y aplicación de herramientas de relevamiento de información
- Construcción de Matriz de Grupos de Interés

Análisis y Diagnostico

- Análisis de Matriz de Grupos de Interés
- Análisis de percepción de impacto de cambio
- Identificación de resistencias
- Identificación de necesidades de capacitación
- Identificación de patrocinadores, agentes de cambio y multiplicadores
- Análisis de impacto de la historia de cambio organizacional
- Diagnóstico de Disposición al Cambio

Diseño de Estrategia de Cambio y Plan de Abordaje

- Diseño de estrategia de cambio y Plan de Abordaje que contiene:
 - ✓ Diseño y planificación de acciones de comunicación, capacitación y patrocinio
 - ✓ Establecimiento de cronogramas de trabajo
 - ✓ Establecimiento de roles y responsabilidades necesarios para el cambio
- Diseño de herramientas de seguimiento
- Presentación de Estrategia de cambio y Plan de Abordaje a contraparte de DNA

Implementación de Estrategia y Plan de Abordaje

- Coordinación de actividades con los diferentes responsables y facilitadores del proyecto
- Realización y apoyo en la ejecución de las actividades planificadas
- Alineación de los diferentes responsables de patrocinar y sostener el cambio.
- Acciones de seguimiento y ajuste
- Informe de Avance

Evaluación de Resultados y Recomendaciones

- Evaluación de las actividades realizadas
- Reflexión sobre lecciones aprendidas
- Retroalimentación
- Informe Final

Comunicación permanente

Seguimiento, evaluación y ajuste permanente

- El Programa es percibido como de gran **relevancia** para la organización.
- No se identifica de manera clara y compartida la **visión del cambio** que el Programa promueve.
- Se visualiza el fuerte **compromiso** e impulso desde la Alta Dirección pero encuentra dificultades en la apropiación por parte de los funcionarios.
- Es posible apreciar en la DNA, características muy marcadas en su **cultura organizacional** que expresan: señales de desmotivación del personal, dificultades de comunicación, ausencia de una visión integral, compartimentación y descoordinación entre los diversos sectores de la organización.
- La concreción del cambio que conlleva la nueva estructura organizacional y la designación del personal de conducción marca un hito importante en el desarrollo del Programa y constituye una oportunidad privilegiada para avanzar en términos de mayor **integración** de los proyectos y de su alineamiento en torno a un mismo sentido de propósito.
- Esto requiere trabajar en el fortalecimiento del equipo gerencial y de mandos medios de la organización, desarrollando capacidades de **liderazgo** que posibiliten atender y superar las resistencias que se levantan en este nuevo contexto.
- La implementación del Sistema de Incentivos por Desempeño en curso reafirma la concreción de cambios que se orientan a una nueva cultura de gestión.

- Visión sistémica del cambio. Su sentido de propósito.
- Reforzar el componente de sensibilización y de comunicación. Seguir impulsando espacios de conversación en todos los niveles de la organización.
- El papel de liderazgo en el cambio. Equilibrio entre flexibilidad y control y entre conseguir que la organización tenga impacto sobre su entorno, al tiempo que se mantenga internamente integrada y cohesionada.
- Continuar el proceso de creación y fortalecimiento del equipo de conducción (Gerentes y Directores), a través del acompañamiento y sostenimiento de dicho equipo, así como la integración y alineamiento del funcionamiento dentro de las áreas y entre ellas.
- Fortalecer la función de Gestión Humana en la organización.
- Alentar la participación e involucramiento de los funcionarios en el proceso de cambio.
- Identificar agentes de cambio.
- Integración organizacional.
- Sostenimiento y continuidad del proceso de cambio.

Retos:

”Son oportunidades para mejorar, para ejercer nuestra atención, comprensión y creatividad” (*)

- Conversación sin límites fijos. Cuestionamiento de las viejas creencias y supuestos.
- Alentar ambientes que promuevan la confianza. Lo esencial en los procesos de cambio es la confianza, pero no se puede crear directamente. Solo se pueden crear las condiciones que lleven a ella.
- Las iniciativas de cambio profundo inducen nuevas maneras de pensar y formas distintas de conducta.
- Flexibilidad cultural dentro de la organización y apertura reflexiva en los equipos de dirección y de proyectos.
- Hacia un cambio de la Cultura Organizacional.

(*) Peter Senge: La danza del cambio.



cutting through complexity™

© 2013 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.