



CUADERNO DE HERRAMIENTAS · BLOQUE 3

AP-03. Ficha para aplicar un modelo de gestión del cambio

Plantilla de la Actividad 3

CÓDIGO	RELACIÓN FORMATIVA	USO
AP-03	Actividad 3 · Bloque 3 · AF-01	Plantilla de entrega editable

FINALIDAD

Seleccionar ADKAR, Kotter o Lean Change, justificar la elección y convertir el modelo en actuaciones, hitos, responsabilidades y señales de avance.

CONDICIÓN DE USO

Completa un único documento y solo el itinerario del modelo seleccionado. Utiliza respuestas breves y no presentes el modelo como una receta ni la propuesta como una decisión ya autorizada.

Guía rápida

Fase	Tiempo orientativo
Sintetizar el reto	5 min
Seleccionar y justificar el modelo	10 min
Aplicar el itinerario elegido	25 min
Organizar objetivos, hitos y responsabilidades	10 min
Adaptar al contexto local	5 min
Revisar y preparar la entrega	5 min
Total	60 min

A. Identificación del cambio

Título breve del reto

Utiliza una formulación concreta.

Situación que se pretende mejorar

Resume el problema u oportunidad.

Finalidad pública

Explica qué mejora se persigue para el servicio, la organización o la ciudadanía.

Resultado deseado

Describe qué debería mejorar de manera observable.

Alcance

Áreas, procesos, colectivos o periodo incluidos.

Fase actual

- ☐ Preparación
- ☐ Diseño
- ☐ Prueba
- ☐ Implantación
- ☐ Revisión
- ☐ Consolidación
- ☐ Otra

Agentes principales

Identifica grupos, áreas y roles relevantes. No incluyas nombres personales.

Apoyos, preocupaciones y resistencias principales

Sintetiza los elementos más relevantes de la Actividad 2.

B. Análisis para seleccionar el modelo

Describe las características del reto. La elección debe responder a necesidades concretas, no a la popularidad o sencillez aparente del modelo.

Criterio	Características del reto
Alcance del cambio	
Grado de incertidumbre	
Necesidad de adopción o aprendizaje	
Necesidad de coordinación y liderazgo	
Posibilidad de realizar pruebas	
Necesidad de consolidación	
Recursos y tiempo disponibles	
Condicionantes públicos relevantes	

Modelo principal seleccionado

- ☐ ADKAR
- ☐ Kotter
- ☐ Lean Change

Selecciona un único modelo principal. Si utilizas un elemento complementario de otro enfoque, justifícalo expresamente.

B. Selección y justificación

Justificación de la elección

Explica en aproximadamente 100-150 palabras por qué el modelo resulta adecuado atendiendo al alcance, incertidumbre, personas, recursos, contexto organizativo y fase del cambio.

Necesidad concreta que ayuda a abordar

Evita razones genéricas como «es sencillo», «es conocido» o «es interesante».

Elemento complementario de otro enfoque, si procede

Apartado opcional. Indica qué elemento utilizarías y por qué, sin combinar indiscriminadamente los tres modelos.

IMPORTANTE

En las páginas siguientes solo debes cumplimentar el itinerario correspondiente al modelo elegido. Después continúa con el Plan común de aplicación.

C. Itinerario A: aplicación de ADKAR

Cumplimenta esta página únicamente si has seleccionado ADKAR. Puedes diferenciar actuaciones cuando los grupos avancen a ritmos distintos.

Componente	Situación actual o evidencia	Resultado necesario	Actuación propuesta	Responsable o apoyo	Señal de avance
Conciencia de la necesidad					
Disposición para participar					
Conocimiento sobre cómo cambiar					
Capacidad para aplicar el cambio					
Refuerzo para mantenerlo					

PREGUNTAS DE APOYO

¿Comprenden por qué se necesita el cambio? ¿Qué reduce la disposición? ¿Qué deben aprender? ¿Podrán aplicar lo aprendido en condiciones reales? ¿Qué apoyos permitirán mantener la nueva práctica?

D. Itinerario B: aplicación de Kotter · 1/2

Cumplimenta estas dos páginas únicamente si has seleccionado Kotter. Las etapas pueden solaparse; no es obligatorio tratarlas como una secuencia rígida.

Etapas	Situación actual o necesidad	Actuación propuesta	Responsable o apoyo	Resultado o hito	Señal de avance
Crear sentido de necesidad					
Construir una coalición impulsora					
Formular una visión y orientación					
Comunicar e implicar					

D. Itinerario B: aplicación de Kotter · 2/2

Etapa	Situación actual o necesidad	Actuación propuesta	Responsable o apoyo	Resultado o hito	Señal de avance
Eliminar barreras y facilitar la acción					
Generar resultados iniciales					
Consolidar y ampliar aprendizajes					
Integrar el cambio en la organización					

PREGUNTAS DE APOYO

¿Existe una comprensión compartida? ¿Quién debe integrar el equipo impulsor? ¿Qué barreras deben eliminarse? ¿Qué resultado inicial puede observarse? ¿Qué debe incorporarse a procedimientos o rutinas para consolidar el cambio?

E. Itinerario C: aplicación de Lean Change · 1/3

Cumplimenta estas tres páginas únicamente si has seleccionado Lean Change. La prueba debe tener alcance, responsabilidad, garantías y un momento de decisión.

1. Comprensión inicial

Información o evidencias disponibles

Datos, incidencias, observaciones o experiencias.

Personas que deben participar en la interpretación

Identifica grupos, áreas o perfiles.

Aspectos todavía inciertos

Cuestiones pendientes que condicionan la decisión.

2. Hipótesis de cambio

Hipótesis

Completa: Si realizamos... con..., esperamos conseguir... porque...

Supuestos en los que se basa

Identifica los supuestos que todavía deben comprobarse.

E. Itinerario C: aplicación de Lean Change · 2/3

Qué demostraría que la hipótesis no es adecuada

Define una señal o evidencia que obligaría a revisar la propuesta.

3. Opciones consideradas

Opción	Utilidad esperada	Riesgo o limitación	Motivo para seleccionarla o descartarla
1			
2			
3			

4. Experimento o prueba

Alcance de la prueba

Qué se incluye y qué queda expresamente fuera.

Duración o momento de revisión

Fecha, periodo o condición que activará la revisión.

Personas o áreas participantes

Utiliza roles o unidades, no nombres.

E. Itinerario C: aplicación de Lean Change · 3/3

Actuaciones principales

Describe acciones concretas y verificables.

Recursos mínimos y apoyo disponible

Tiempo, herramientas, formación, soporte o información.

Información que se recogerá

Datos, incidencias, experiencia de las personas y garantías.

Criterios para continuar, ajustar o detener

Declara qué evidencia orientará la decisión.

Cómo se recogerá la retroalimentación

Canal, responsables y periodicidad.

Quién revisará los resultados

Rol, unidad u órgano competente.

Cómo se documentará el aprendizaje

Registro, acta, informe breve o actualización de instrucciones.

Decisiones posibles

☐ Continuar ☐ Ajustar ☐ Ampliar ☐ Repetir ☐ Detener ☐ Pedir información

F. Plan común de aplicación

Cumplimenta este apartado con independencia del modelo elegido.

Objetivo operativo

Describe qué debe conseguir la aplicación del modelo.

Hito	Actuación principal	Responsable	Personas o áreas	Momento	Señal o indicador	Evidencia
1						
2						
3						
4						
5						

Incluye entre tres y cinco hitos. Los hitos deben describir resultados o momentos verificables, no únicamente tareas.

F. Responsabilidades

Utiliza perfiles, unidades u órganos. No incluyas nombres de personas.

Función	Persona, unidad o perfil responsable	Responsabilidad principal
Validar decisiones		
Coordinar la aplicación		
Facilitar apoyos		
Recoger información		
Resolver o elevar incidencias		
Revisar resultados		

Límites de decisión o aspectos que deben elevarse

Aclara qué puede resolver el equipo y qué exige validación o autorización.

G. Adaptación a la Administración Local

Explica cómo adaptarás el modelo. No es necesario completar una fila cuando la dimensión no resulte pertinente; indícalo de forma breve.

Aspecto	Adaptación necesaria
Competencias y procedimientos	
Responsabilidades formales	
Coordinación entre áreas	
Recursos y cargas de trabajo	
Información, consulta o participación	
Accesibilidad e igualdad	
Protección de datos y confidencialidad	
Continuidad y calidad del servicio	

H. Riesgos, limitaciones y cuestiones pendientes

Incluye los elementos que puedan exigir modificar, pausar o no iniciar una actuación.

N.º	Riesgo, límite o incertidumbre	Posible consecuencia	Prevención o respuesta	Pendiente de comprobar
1				
2				
3				
4				

CONSIDERA
Recursos, sobrecarga, responsabilidades, dependencia tecnológica, formación, coordinación, expectativas, condicionantes normativos, participación, datos insuficientes, extensión prematura y mantenimiento del cambio.

I. Síntesis transferible a la estrategia final

Modelo seleccionado

ADKAR, Kotter o Lean Change.

Principal razón de la elección

Resume la necesidad que el modelo ayuda a abordar.

Actuación prioritaria

Indica la actuación con mayor capacidad para iniciar el proceso.

Primer hito verificable

Formula un resultado o momento comprobable.

Responsabilidad principal

Indica el rol o unidad, no nombres.

Señal de avance más relevante

Selecciona la señal que mejor permitirá aprender o decidir.

Principal riesgo o limitación

Incluye una respuesta o salvaguarda básica.

Aspecto que deberá revisarse antes de continuar

Declara la validación o información pendiente.

Lista de comprobación

- ☐ He resumido el reto sin repetir íntegramente las actividades anteriores.
- ☐ He explicado la finalidad pública, la fase y el alcance.
- ☐ He seleccionado un único modelo principal.
- ☐ He justificado la elección con criterios relacionados con el caso.
- ☐ He cumplimentado únicamente el itinerario correspondiente.
- ☐ He traducido el modelo en actuaciones concretas.
- ☐ He establecido un objetivo operativo.
- ☐ He incluido entre tres y cinco hitos verificables.
- ☐ He asignado responsabilidades y límites de decisión.
- ☐ He definido señales, indicadores o evidencias de avance.
- ☐ He adaptado el modelo al contexto de una entidad local.
- ☐ He considerado recursos, procedimientos y coordinación.
- ☐ He identificado riesgos, limitaciones e información pendiente.
- ☐ He evitado presentar el modelo como una receta.
- ☐ He evitado prometer resultados no verificados.
- ☐ He preparado una síntesis reutilizable en la estrategia final.
- ☐ He utilizado lenguaje inclusivo.
- ☐ He protegido la confidencialidad.
- ☐ He guardado una copia del documento.

CONFIDENCIALIDAD

No incluyas nombres, expedientes identificables, datos personales ni información reservada. Utiliza roles, unidades y datos agregados. La actividad no sustituye procedimientos formales, jurídicos, laborales o de participación.

Evidencias que conviene conservar

- ☐ Archivo entregado.
- ☐ Fecha y registro de entrega.
- ☐ Versión de la plantilla utilizada.
- ☐ Retroalimentación tutorial.
- ☐ Observaciones de mejora.
- ☐ Versión corregida, cuando proceda.
- ☐ Estado de revisión.
- ☐ Resultado incorporado posteriormente a la estrategia final.

NOMBRE ORIENTATIVO

Apellido_Nombre_Actividad3_ModeloCambio. El nombre definitivo, el lugar y la fecha de entrega se adaptarán a las indicaciones validadas en la plataforma y el calendario del curso.