

## CUADRO DE MANDO · Despliegue APANATE 26V1

 Se actualiza automáticamente al abrir. Pulsa F9 si no refresca.

[Hoja de Ruta](#)

[Riesgos](#)

[Decisiones](#)

[Guía](#)

[Repositorio](#)

TOTAL ACCIONES

**29**

CERRADAS

**7**

EN CURSO

**0**

EN RIESGO /  
BLOQUEADAS

**13**

% AVANCE MEDIO

**40%**

NO INICIADAS

**6**

ESTADO GLOBAL



Paración: 3 · En riesgo/bloqueadas: 13 · No iniciadas: 6

BLOQUE	TOTAL	CERRADAS	EN CURSO	EN RIESGO	SEMÁFORO
Comprender y ordenar	13	6	0	7	
Activar y probar	11	1	0	6	
Ajustar y consolidar	5	0	0	0	

### ALERTAS PRIORITARIAS

ALERTA	VALOR
Acciones bloqueadas	<b>3</b>
Acciones en riesgo (retraso > 10 días)	<b>10</b>
Acciones sin iniciar (pasada fecha inicio plan)	<b>0</b>

### QUIEREN ATENCIÓN HOY (semáforo rojo, mayor retraso primero)

ID	ESTADO	RETRASO (días)	RESPONSABLE	ACCIÓN
13	En riesgo	76	Dirección general	Reubicar el papel de la consultoría como apoyo puntual
4	Bloqueada	70	Dirección general	Activación del Equipo de Despliegue
7	En riesgo	45	Dirección general	Aclarar la articulación entre las tres direcciones
8	En riesgo	40	Consejo de Dirección	Definir qué se decide en cada espacio
10	Bloqueada	35	Dirección general	Determinar y aprobar remuneración de referentes y direcciones
11	Bloqueada	35	Dirección general	Determinar escalada y activación de los referentes
12	En riesgo	32	Apoyos y Calidad de	Activación del Consejo de Referentes
15	En riesgo	11	Consejo de Dirección	acción final de perfiles Responsable de Hub y condiciones de despliegue

► Cuadro de Mando

► Ir al Cuadro de Mando

Estados: No iniciada · En preparación · En curso · En riesgo · Bloqueada · Cerrada · al día ≤10 d >10 d / bloqueada cerrada

Cuadro de Mando

ID	Bloque	M	Acción concreta	Entregable / Salida	Responsable	Inicio plan	Fin plan	Inicio real	Fin real	% Av.	Freno	Estado	Retraso		Observaciones	Próxima decisión / revisión
1	Comprender y ordena	1	Aprobación formal del inicio del despliegue	Acuerdo formal de inicio	Dirección general	05/04/26	30/04/26	15/04/26	26/05/26	100%	Ninguno	Cerrada	26	<input checked="" type="checkbox"/>	Se lleva a la junta del 18 de mayo la aprobación definitiva. La Presidenta traslada malestar y se decide volver a compartir con mayor profundidad	Junta 26/05 - Aprobación definitiva del despliegue
2	Comprender y ordena	1	Validación con el equipo contraste	Validación del equipo contraste del diseño	Dirección general	21/04/26	31/05/26	21/04/26	30/04/26	100%	Ninguno	Cerrada	0	<input checked="" type="checkbox"/>	No estaba contemplado. Decidimos que no se disuelva el equipo contraste.	El equipo contraste acompaña en contraste de fichas de referentes
3	Comprender y ordena	2	Activación del Consejo de Dirección	Consejo de Dirección funcionando	Dirección general	11/05/26	31/05/26	01/04/26	30/04/26	100%	Ninguno	Cerrada	0	<input checked="" type="checkbox"/>	Nos queda definir el seguimiento de las acciones del consejo y cierre de decisiones	30 junio: verificar cultura de decisiones sistematizada
4	Comprender y ordena	1	Activación del Equipo de Despliegue	Equipo activado y función clara	Dirección general	06/04/26	26/04/26	01/05/26		10%	Decisión pendiente	Bloqueada	70		No hemos comenzado con esto por tener pendientes otras acciones prioritarias	Una vez que tengamos al menos dos referentes. No vemos el comienzo aún
5	Comprender y ordena	1	Explicación comprensible del nuevo diseño	Presentación y documento explicativo	Dirección general	09/04/26	24/04/26	01/04/26	30/04/26	100%	Ninguno	Cerrada	6	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación interna el día 30. Las direcciones despliegan el DO a sus equipos.	
6	Comprender y ordena	1	Recogida de dudas, preguntas y temores	Fichas de referentes compartidas y revisadas	Equipo de Contraste	16/04/26	04/05/26	28/04/26	02/06/26	100%	Ninguno	Cerrada	29	<input checked="" type="checkbox"/>	Es importante calendarizar las promociones internas	08 junio: aprobación en consejo de fichas definitivas
7	Comprender y ordena	2	Aclarar la articulación entre las tres direcciones	Guía de articulación	Dirección general	06/05/26	21/05/26	01/04/26		75%	Ninguno	En riesgo	45		Pendiente de hacer guía breve con criterios. Acordamos que mapan de decisiones y guía de articulación sea un mismo documento.	
8	Comprender y ordena	2	Definir qué se decide en cada espacio	Mapa de decisiones	Consejo de Dirección	08/05/26	26/05/26	01/04/26		75%	Ninguno	En riesgo	40		Tenemos un primer esquema. Cuando tengamos referentes hay que profundizar con ellos. El 9 de junio evaluamos propuesta mapa	
9	Comprender y ordena	2	Identificar y priorizar perfiles Responsable de Hub (5 hubs)	Listado priorizado + borradores de 5 perfiles	Consejo de Dirección	27/05/26	03/06/26	01/04/26	09/06/26	100%	Ninguno	Cerrada	6	<input checked="" type="checkbox"/>		
10	Comprender y ordena	2	Determinar y aprobar remuneración de referentes y direcciones	Propuesta final y aprobación en junta	Dirección general	01/05/26	31/05/26	02/06/26		80%	Externo	Bloqueada	35		02-junio: abordamos una propuesta económica de César. 30 junio: pendiente de la respuesta de la asesoría de toda la documentación. Se	Pendiente de que la abogada nos de cita para validar la propuesta a nivel laboral.
11	Comprender y ordena	2	Determinar escalada y activación de los referentes	Propuesta final y aprobación en junta	Dirección general	01/05/26	31/05/26	02/06/26		60%	Interno	Bloqueada	35		02 junio: Acordamos activar en principio al 4 y al 2 y al 5. 30 junio: Estamos pendiente de la asesoría para poder cerrar promoción. A finales	
12	Comprender y ordena	2	Activación del Consejo de Referentes	Consejo de Referentes funcionando	Dir. Apoyos y Calidad de Vida	11/05/26	03/06/26			0%	Ninguno	En riesgo	32		Se activará cuando haya al menos 2 referentes.	
13	Comprender y ordena	1	Reubicar el papel de la consultoría como apoyo puntual	Mayor apropiación interna	Dirección general	16/04/26	20/04/26	14/06/26		70%	Ninguno	En riesgo	76		Recibimos el apoyo de Manuel de manera puntual. Hay que tratar lo que necesitamos.	Acordar con Manuel reunión en septiembre para evaluar proceso de transformación.
14	Activar y probar	3	Diseño de los 5 perfiles en Consejo de Dirección	5 fichas de perfil (borrador) revisadas en Consejo	Consejo de Dirección	04/06/26	17/06/26	01/06/26	09/06/26	100%	Ninguno	Cerrada	0	<input checked="" type="checkbox"/>	Tenemos las fichas de los referentes en calidad. Se hizo una reunión el 3 de junio en la que se termina por cerrar detalles de los hubs.	
15	Activar y probar	3	Aprobación final de perfiles Responsable de Hub y condiciones de despliegue	5 perfiles aprobados + condiciones de despliegue	Consejo de Dirección	18/06/26	24/06/26	14/06/26		90%	Ninguno	En riesgo	11		Fichas finalizadas aunque la asesoría tiene que confirmar fichas. Pendiente método para las promociones internas.	Decidir herramienta para las promociones internas.
16	Activar y probar	3	Nombramiento de los Responsables de Hub (5) y comunicación	5 responsables nombrados + plan de incorporación	Dir. propietaria del hub	25/06/26	05/07/26			0%	Ninguno	En preparación	0			
17	Activar y probar	4	Revisión con cada Responsable de Hub y ajuste de perfil (primer ciclo)	Actas de revisión (5) + ajustes aplicados	Dir. propietaria del hub	20/07/26	31/07/26			0%	Ninguno	No iniciada	0			
18	Activar y probar	3	Activación de Referente Hub 1, Apoyos	Agenda inicial del hub	Dir. Apoyos y Calidad de Vida	05/06/26	25/06/26			0%	Ninguno	En riesgo	10			
19	Activar y probar	3	Activación de Referente Hub 2, Familias, Vida en Comunidad y Derechos	Agenda inicial del hub	Dir. Apoyos y Calidad de Vida	05/06/26	25/06/26			0%	Ninguno	En riesgo	10			
20	Activar y probar	3	Activación de Referente Hub 3, Gestión de personas y talento	Agenda inicial del hub	Dir. Recursos y Sostenibilidad	05/06/26	25/06/26			0%	Ninguno	En riesgo	10			
21	Activar y probar	3	Activación de Referente Hub 4, Recursos e Infraestructura	Agenda inicial del hub	Dir. Recursos y Sostenibilidad	05/06/26	25/06/26			0%	Ninguno	En riesgo	10			
22	Activar y probar	3	Activación de Referente Hub 5, Sostenibilidad y Transformación	Agenda inicial del hub	Dir. Recursos y Sostenibilidad	05/06/26	25/06/26			0%	Ninguno	En riesgo	10			

23	Activar y probar	3	Diagnóstico breve por cada hub	Diagnóstico breve por hub	Referentes de hub	29/06/26	20/07/26			0%	Ninguno	En preparación	0	●		
24	Activar y probar	4	Pilotaje sobre asuntos reales que exijan coordinación transversal	Informe de aprendizaje del pilotaje	Consejo de Referentes	07/07/26	31/07/26			0%	Ninguno	En preparación	0	●		
25	Ajustar y consolidar	5	Revisión de aprendizajes del pilotaje	Decisiones de ajuste	Consejo de Dirección	01/08/26	06/08/26			0%	Ninguno	No iniciada	0	●		
26	Ajustar y consolidar	5	Ajuste de funciones, circuitos y reuniones	Versión ajustada del funcionamiento	Consejo de Dirección	07/08/26	31/08/26			0%	Ninguno	No iniciada	0	●		
27	Ajustar y consolidar	5	Refuerzo a direcciones y referentes	Mejor apoyo al ejercicio real de responsabilidades	Dirección general	07/08/26	03/09/26			0%	Ninguno	No iniciada	0	●		
28	Ajustar y consolidar	6	Despliegue ampliado del funcionamiento ajustado	Extensión del modelo ajustado	Dir. Apoyos y Calidad de Vida	04/09/26	25/09/26			0%	Ninguno	No iniciada	0	●		
29	Ajustar y consolidar	6	Evaluación del primer ciclo semestral	Informe de cierre del semestre	Junta Directiva	26/09/26	29/09/26			0%	Ninguno	No iniciada	0	●		

# INFORME DE SEGUIMIENTO

Fotografía fija del despliegue a 21/6/2026 · Para: equipos de seguimiento y Junta Directiva

## 1. ESTADO GENERAL

Estado global del despliegue	<b>Atención requerida</b>
Avance medio	<b>27%</b>
Total de acciones	29
Cerradas	7
En curso	0
En preparación	7
En riesgo o bloqueadas	<b>7</b>
No iniciadas	8

## 2. PROGRESO POR BLOQUE

Bloque	Total	Cerradas	En riesgo / bloq.	% compl.
Comprender y ordenar	13	6	7	46%
Activar y probar	11	1	0	9%
Ajustar y consolidar	5	0	0	0%

## 3. ACCIONES QUE REQUIEREN ATENCIÓN

ID	Estado	Retraso (días)	Responsable	Acción
13	En riesgo	62	Dirección general	Reubicar el papel de la consultoría como apoyo puntual
4	En riesgo	56	Dirección general	Activación del Equipo de Despliegue
7	En riesgo	31	Dirección general	Aclarar la articulación entre las tres direcciones
8	En riesgo	26	Consejo de Dirección	Definir qué se decide en cada espacio
10	Bloqueada	21	Dirección general	Determinar y aprobar remuneración de referentes y direcciones
11	En riesgo	21	Dirección general	Determinar escalada y activación de los referentes
12	En riesgo	18	Dir. Apoyos y Calidad de Vida	Activación del Consejo de Referentes

# INFORME DE SEGUIMIENTO

Fotografía fija del despliegue a 21/6/2026 · Para: equipos de seguimiento y Junta Directiva

## 4. RIESGOS ACTIVOS

ID	Impacto	Responsable	Riesgo
R01	Alto	Dirección general	La Junta Directiva no aprueba el despliegue con convicción suficiente
R02	Alto	Dirección general	El proceso de selección de referentes se percibe como injusto o poco transparente
R03	Alto	Consejo de Dirección	No hay candidatos internos válidos para alguno de los hubs
R08	Alto	Dirección general	La propuesta de remuneración llega tarde y bloquea el nombramiento
R09	Bajo	Dirección general	El papel de la consultoría no cambia y resta apropiación interna
R04	Medio	Consejo de Dirección	Sobrecarga de las direcciones durante el proceso de despliegue
R06	Medio	Equipo de Contraste	El equipo contraste pierde disponibilidad o implicación
R07	Medio	Dirección general	La guía de articulación entre direcciones no se termina antes de activar referentes

## 5. DECISIONES PENDIENTES

Estado	Tema / acuerdo
En curso	Guía TO y cierre equipo
Pendiente	Revisión Excel hoja de ruta
En curso	Activación Equipo de Despliegue
Pendiente	Selección de referentes
Pendiente	Aprobación diseño en Junta

## APANATE 26V1 · Registro de riesgos del despliegue

Actualizar en Consejo cuando cambie un estado, se active un riesgo nuevo o se cierre uno existente  
[Código de colores](#) [Tipo de riesgo](#)

ID	Riesgo	Impacto	Acciones afectadas	Estado	Por qué es un riesgo	Qué se está haciendo	Responsable de vigilarlo
R01	La Junta Directiva no aprueba el despliegue con convicción suficiente	Alto	1, 10, 15, 16	Activo	La Presidenta trasladó necesidad de tener información más detallada del diseño. Se vuelve a presentar el diseño en profundidad el 26/05. Si no hay aprobación real, la legitimidad interna de todo el proceso queda en entredicho y los referentes no tendrán respaldo institucional.	Preparar la sesión del 26/05 con un relato claro, responder objeciones concretas y buscar el acuerdo explícito antes de avanzar a nombramientos.	Dirección general
R02	El proceso de selección de referentes se percibe como injusto o poco transparente	Alto	6, 9, 10, 11, 16	Activo	Si el equipo no percibe que el proceso de promoción interna tiene criterios claros y justos, puede generar resistencia, malestar o desconfianza hacia los referentes nombrados antes incluso de que empiecen.	Comunicar pronto el proceso de selección (criterios, plazos, quién decide). Calendarizar las promociones internas antes del 08/06.	Dirección general
R03	No hay candidatos internos válidos para alguno de los hubs	Alto	16, 18, 19, 20, 21	Activo	Si en algún hub no emerge un candidato con el perfil necesario, el despliegue de ese hub se bloquea. No hay protocolo acordado todavía para este escenario.	Definir en la acción 11 qué ocurre si no hay candidato válido: ¿búsqueda externa? ¿cobertura provisional? ¿aplazamiento del hub?	Consejo de Dirección
R04	Sobrecarga de las direcciones durante el proceso de despliegue	Medio	3, 7, 8, 14, 15, 16	Activo	Las tres direcciones están diseñando perfiles, gestionando la operativa diaria, preparando la Junta y sosteniendo el CD semanal. El riesgo de agotamiento o de que la calidad de las decisiones baje por falta de tiempo es real.	Revisar en cada CD si la carga de trabajo del despliegue es asumible. Priorizar sin culpa: no todo tiene que avanzar a la vez.	Consejo de Dirección
R05	Los referentes nombrados no tienen suficiente autoridad percibida por los equipos	Medio	7, 18, 19, 20, 21	No iniciado	Si la comunicación del nombramiento no es clara o si los equipos no comprenden qué significa el rol de referente, el referente puede quedar en tierra de nadie: con responsabilidades pero sin capacidad real de coordinar.	Preparar con cuidado la comunicación del nombramiento (acción 16). Dejar claro qué es y qué no es el rol. La dirección propietaria debe hacer respaldo explícito.	Dir. propietaria del hub
R06	El equipo contraste pierde disponibilidad o implicación	Medio	6, 14	Activo	El equipo contraste es clave para validar las fichas de referentes antes del 08/06. Si sus integrantes no tienen tiempo real o pierden el hilo del proceso, el contraste pierde valor y las fichas llegan al CD sin validación real.	Confirmar disponibilidad para la sesión del 03/06. Hacer la convocatoria con suficiente antelación y con el material preparado.	Equipo de Contraste
R07	La guía de articulación entre direcciones no se termina antes de activar referentes	Medio	7, 12, 23, 24	Activo	Si los referentes empiezan a funcionar sin que esté claro qué se decide en cada espacio y cómo se relacionan las tres direcciones, el Consejo de Referentes arrancará con ambigüedad estructural que generará fricciones desde el primer día.	Completar la guía breve de criterios (acción 7) antes del nombramiento. No tiene que ser perfecta, tiene que ser suficiente para operar.	Dirección general
R08	La propuesta de remuneración llega tarde y bloquea el nombramiento	Alto	10, 15, 16	Activo	La remuneración de los referentes tiene que estar aprobada en Junta antes de nombrarlos. Si este tema se retrasa, arrastra el nombramiento y todo el despliegue de hubs.	Activar la acción 10 inmediatamente. Es la acción con mayor efecto palanca en el calendario actual.	Dirección general

<b>R09</b>	<b>El papel de la consultoría no cambia y resta apropiación interna</b>	Bajo	13	Activo	Si la consultoría sigue conduciendo reuniones clave o siendo la referencia metodológica habitual, el CD no desarrolla su propio criterio y el proceso no se interioriza como propio.	Hacer explícito el cambio de rol con el consultor. El CD debe poder conducir su agenda sin apoyo externo en el día a día.	Dirección general
<b>R10</b>	<b>El pilotaje de coordinación transversal no genera aprendizajes útiles</b>	Bajo	24, 25, 26	No iniciado	Si los asuntos elegidos para el pilotaje son demasiado simples o no requieren coordinación real entre hubs, los aprendizajes serán superficiales y los ajustes del Mes 5-6 no tendrán base real.	Elegir bien los asuntos del pilotaje: tienen que ser casos reales, con fricción real, no ejercicios teóricos.	Consejo de Referentes

IMPACTO: Alto = puede detener o desviar el despliegue Medio = genera fricción o retraso Bajo = molestia manejable sin riesgo estructural