



GUÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA



1. Información General del Documento	
Objetivo:	Establecer una metodología para la atención oportuna de la gestión del cambio dentro de la Universidad por medio de su identificación, diagnóstico, planeación y seguimiento, a fin de generar estrategias necesarias que permitan mantener la integridad y mejora continua de la gestión institucional.
Alcance:	Aplica para la gestión de los cambios estratégicos, de procesos, Infraestructura, estructura organizacional, tecnología, cultura organizacional, gestión humana y normativa, que afecten la gestión institucional. Inicia con la identificación de la gestión del cambio.
Justificación (Opcional):	Con el fin de gestionar los efectos de las diferentes modalidades de cambios que se puedan dar en la Universidad.



Definiciones:	<p>1. Gestión del cambio: La práctica formal que atiende, tramita y asegura los cambios que se introducen e implementan de forma coordinada y controlada con el fin de minimizar la afectación de la gestión institucional.</p> <p>2. Cambio en infraestructura: Hace referencia a la intervención de la planta física en la institución, relacionado con el rediseño y construcción de espacios e instalaciones.</p> <p>3. Cambio en la estructura de la organización: Hace referencia a las transformaciones del organigrama estructural de la Institución.</p> <p>4. Cambio en la tecnología: Hace referencia a la adquisición, reposición o repotencialización de equipos, máquinas y herramientas para el mejoramiento continuo.</p> <p>5. Cambio en los procesos: Hace referencia a las actividades que permiten dos tipos de actuaciones: una, la operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión y dos, la administrativa, o sea el conjunto de procedimientos encargados de armonizar e integrar el funcionamiento de cada área que compone la institución. Estos cambios incluyen reformas en las políticas de planeación, de organización, de ejecución y de control en los procesos.</p> <p>6. Cambio en la cultura organizacional: Hace referencia a las transformaciones en la cultura tras la implementación de los cambios organizacionales, es decir, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura.</p> <p>7. Cambio en gestión humana: Hace referencia a los cambios que se dan en las formas de gestionar el personal de la organización que, a su vez, responden a los cambios de infraestructura, tecnología, procesos o en la cultura organizacional. Puede afectar la gestión del personal ante la reacción grupal o individual.</p> <p>8. Cambios normativos: Hace referencia a la implementación de requerimientos legales y reglamentarios internos o externos que debe cumplir la institución y afectan su organización y gestión.</p>
---------------	--



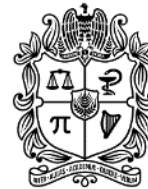
9. Impactos del cambio: son los efectos que se generan a partir de una transformación, originada por las acciones que motivaron el cambio.

10. Cambios en la Gestión Ambiental: Hace referencia a los cambios planificados y no planificados en la Gestión Ambiental cuyas consecuencias inciden sobre la gestión institucional.

11. Cambios en la Gestión Documental: Hace referencia a las acciones o ajustes en procesos o actividades de la gestión documental a fin de alcanzar los objetivos planteados para conservar y preservar el patrimonio documental de la Universidad Nacional de Colombia.

12. Cambios en la Gestión de la seguridad y salud en el trabajo: Hace referencia al conjunto de acciones enfocadas hacia la evaluación del impacto sobre la seguridad y salud en el trabajo que pueden generar los cambios internos o externos, mediante la identificación de los peligros y la evaluación de los riesgos que se pueden derivar de los cambios, con el fin de adoptar las acciones preventivas antes de la implementación de estos.

13. Cambios en la Gestión de la seguridad de la información: Hace referencia a los cambios de manera correcta, clara y controlada apoyados en el aplicativo de Gestión de Servicios TI, con el fin de disminuir el impacto por las modificaciones a la infraestructura tecnológica y evitar traumatismos en los servicios prestados a la comunidad universitaria.



<p>Documentos de Referencia (Opcional):</p>	<p>Referencias</p> <ol style="list-style-type: none">1. Procedimiento Gestión del Cambio para el Sistema de Gestión Seguridad de la Información2. Guía de Gestión del cambio de seguridad y salud en el trabajo3. Instructivo Plan de Acción SoftExpert4. Procedimiento de Gestión del cambio del Sistema de Gestión Ambiental. <p>Bibliografía</p> <p>Acosta, Carlos. (2002). <i>Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional</i>. Revista Colombiana de Psicología, (11), 9-24.</p> <p>Garbanzo-Vargas, Guiselle. (2016). <i>Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación</i>. Revista Educación, 40(1), 67-87</p> <p>Kotter, John. (2011). <i>On Change Management Leading Change: Why Transformation Efforts Fail Por qué los esfuerzos de transformación fallan</i>. Harvard Business Review Press, 78-85</p> <p>Goleman, Daniel. (2013). <i>Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional</i>. Barcelona, España). Ediciones B,S.A. Primera edición.</p> <p>Tessi, Manuel. (2013). <i>Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo</i>. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A. Primera edición.</p> <p>Huertas, Franco. (1993). <i>El método PES. Planificación estratégica situacional. Entrevista a Carlos Matus</i>. Ecuador.</p>
---	---



Condiciones Generales:	<ol style="list-style-type: none">1. Para implementar la gestión del cambio en los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), Ambiental (SGA) y Seguridad de la Información (SGSI), se deben revisar los documentos establecidos por cada sistema, a efecto de aplicar las disposiciones frente a las situaciones particulares de cada uno de ellos.2. La gestión del cambio en la Universidad Nacional de Colombia es liderada por sus directivos quienes tienen responsabilidad y autoridad para promover la participación de los diferentes niveles jerárquicos de la Institución. No obstante, es fundamental el compromiso de toda la comunidad universitaria.3. Con el fin de garantizar la trazabilidad de la gestión del cambio, la información pertinente en concordancia con el alcance del presente documento se debe registrar en el aplicativo SoftExpert, módulo Plan de Acción.
------------------------	---

Desarrollo del contenido

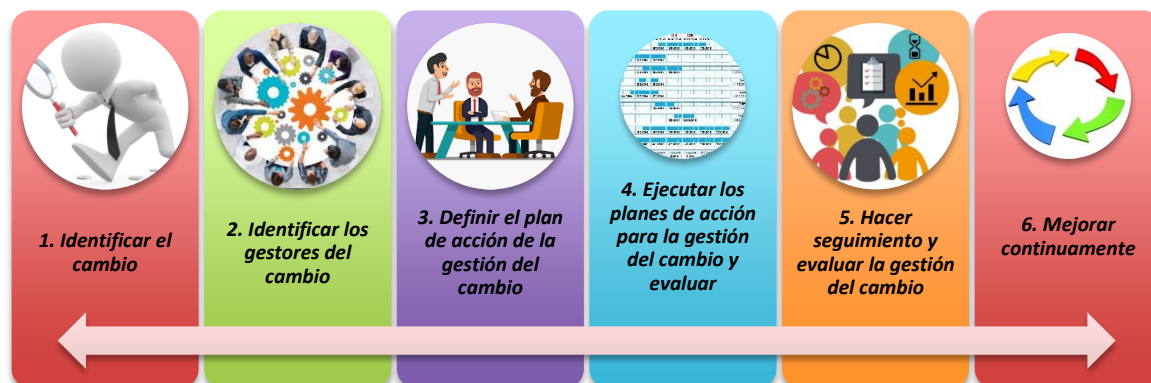
La Universidad Nacional de Colombia, enfrenta los desafíos propios de un mundo globalizado, la exigencia de nuevas metodologías, formas de pensamiento, tecnologías, y la denominada sociedad de la información y el conocimiento, que evidencian una necesidad ineludible de transformaciones organizacionales, que la exponen a enfrentarse a los cambios que ello implica para su evolución.

La gestión del cambio aborda aspectos relacionados con: i) la comprensión de la realidad que se quiere intervenir, ii) los resultados necesarios para hacer cambios positivos y iii) las iniciativas a desarrollar para transformar la realidad, en función de los resultados perseguidos. Su aplicación permite responder a la pregunta: ¿Cuál es el cambio que deseamos alcanzar y qué tiene que pasar para que este cambio se alcance?

En el contexto anterior, para que se realice la gestión del cambio de forma planificada, es necesario desarrollar los siguientes pasos, tal y como se muestra en la Figura 1:



Figura 1. Pasos para la Gestión del Cambio



Fuente: Elaboración propia

1. IDENTIFICAR EL CAMBIO

La identificación de la gestión del cambio permite describir la situación a transformar teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

a. Características del cambio

- Nombre del cambio (Nombre que identifica el cambio que se pretende generar)
- Nombre del proyecto asociado (si aplica)
- Tipo de cambio (organizacional, tecnológico, infraestructura, entre otros)
- Nivel de Aplicación: (Institucional, Macroproceso-proceso, sistema de gestión, unidad, entre otros).
- Programas estratégicos del Plan Global de Desarrollo vigente (si aplica).
- Líder del cambio (cargo del líder del cambio).

b. Detectar la necesidad de la gestión del cambio

Inicia con la identificación de la necesidad de llevar a cabo una transformación de infraestructura, de procesos, tecnológica, normativa o de gestión humana, para dar respuesta a los requerimientos u oportunidades de la Institución, que pueden darse por las dinámicas propias o por el análisis del contexto interno o externo.

c. Diagnosticar la situación actual

Una vez identificada la necesidad del cambio, se requiere obtener información de la situación de la institución en el contexto del cambio y determinar cuáles podrían ser las líneas generales de la transformación que se quiere lograr, a fin de implementar de forma controlada y coordinada el cambio, minimizando los impactos que puedan generarse.



d. Definir el objetivo de la gestión del cambio

Una vez elaborado el diagnóstico, se establece el objetivo de la gestión del cambio, el cual indica el propósito a alcanzar, por lo cual debe formularse de manera clara y precisa.

e. Determinar el impacto de la gestión del cambio

Corresponde a la identificación y priorización de los efectos positivos o negativos de la gestión del cambio, para determinar su intervención de acuerdo con su grado de afectación.

f. Identificar las partes interesadas del cambio

Es necesario identificar cuáles son los grupos de interés internos o externos que de alguna forma puedan verse afectados positiva o negativamente por el cambio; por ejemplo: estudiantes, administrativos, contratistas, profesores, egresados, pensionados, entidades u organizaciones externas, entre otras.

g. Identificar los recursos para la gestión del cambio

Se debe realizar la identificación de los recursos requeridos en términos de las condiciones técnicas, operativas, financieras, recurso humano, entre otros, que conlleven a desarrollar el cambio efectivo.

2. IDENTIFICAR LOS GESTORES DEL CAMBIO

Los gestores del cambio son aquellas personas o grupos de personas dentro de la Universidad Nacional de Colombia, que motivan, lideran e implementan la gestión del cambio, propiciando que éste sea llevado a cabo de una manera propositiva.

La identificación de estos gestores está asociada a los roles de cada uno de los que conforman el equipo de trabajo responsable de la gestión del cambio.

3. DEFINIR EL PLAN DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Se requiere definir un único plan de acción para llevar a cabo la gestión de los efectos generados por el cambio, incluyendo entre otras actividades, las relacionadas con los siguientes aspectos:

- Actividades de comunicación de la gestión del cambio para los grupos de interés.
- Acciones de contingencia.



- Actividades de capacitación en los temas pertinentes.

Cabe destacar que, para el éxito de la gestión del cambio, las actividades de comunicación como componente estratégico, deben promover mensajes asertivos que garanticen que todas las partes interesadas conozcan los cambios o situaciones a transformar y se conviertan en agentes permanentes del mismo.

4. EJECUTAR LOS PLANES DE ACCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

El tiempo y el esfuerzo está aquí, en la construcción e implementación de cada proyecto, el entrenamiento del personal, cambios en prácticas de trabajo y hábitos, los nuevos manuales de operación si es que son necesarios, y de manera fundamental, la comunicación de los resultados verificables que se vayan obteniendo

5. HACER SEGUIMIENTO Y EVALUAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Los gestores del cambio deben hacer seguimiento periódicamente, a la ejecución del plan de acción en relación con los objetivos propuestos. El registro del plan en el SoftExpert permite hacer este seguimiento y evaluar su eficacia.

6. MEJORAR CONTINUAMENTE

Ya finalizado el plan, o al menos algunos componentes significativas del mismo, es necesario montar un mecanismo ordenado y bien organizado, para que distintos grupos de funcionarios y mandos medios puedan ir proponiendo mejoras permanentemente.

Elaboró:	Equipo Técnico Nacional SIGA	Revisó:	Mónica Liliana Herrera Medina	Aprobó:	Pablo Enrique Abril Contreras
Cargo:	Equipo Técnico Nacional SIGA	Cargo:	Directora Nacional de Personal Académico y Administrativo	Cargo:	Vicerrector General
Fecha:	13/09/2019	Fecha:	02/03/20	Fecha:	06/03/20