

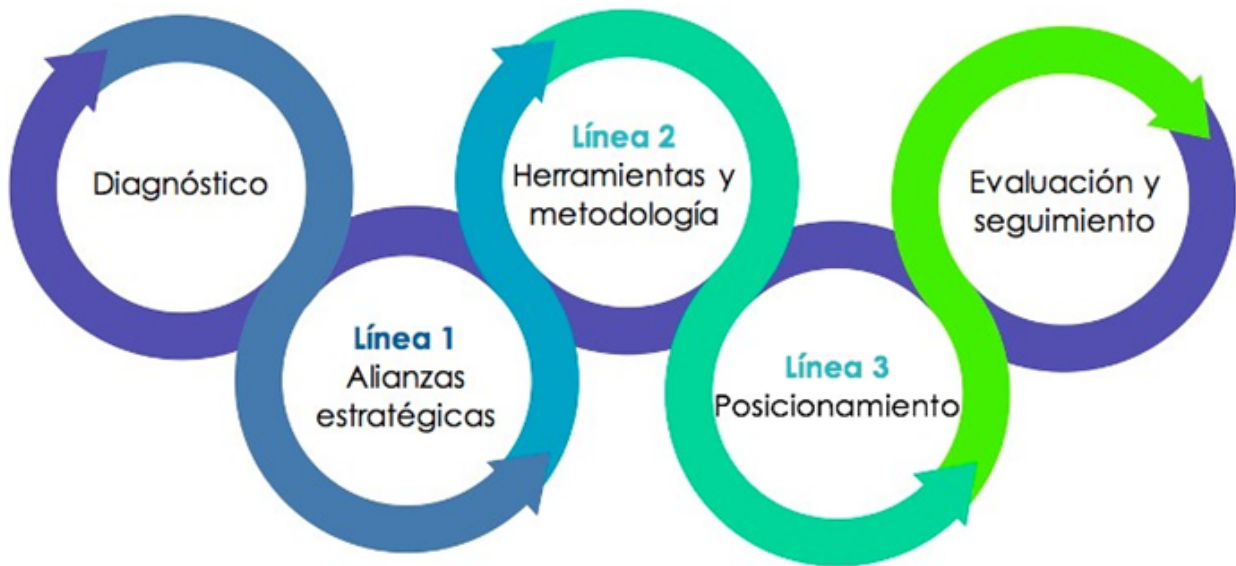
<p><b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b></p>	<b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA) ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05

## 1. Introducción

La gestión del cambio tiene por objetivo facilitar la implementación exitosa de los cambios de tipo tecnológico, cultural, y de procesos, a través del acompañamiento en el paso a paso durante la transición de una situación actual a una situación deseada. Específicamente en la ANLA, como parte del compromiso en su gestión interna para velar por el éxito en la implementación de los diferentes proyectos o iniciativas de cambio que se emprendan para optimizar los procesos y mejorar las condiciones actuales de esta, se ha planteado establecer una estrategia de gestión del cambio con el fin de apoyar el proceso de aceptación, asimilación y adaptación de los cambios y fomentar la apropiación de los conceptos, beneficios y metodologías en los colaboradores relacionados a gestión del cambio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha realizado un diagnóstico del estado actual de la entidad frente a los procesos de gestión del cambio estableciendo 3 líneas de acción orientadas a la generación de alianzas estratégicas, la identificación de herramientas y metodología, y, por último, el posicionamiento y reconocimiento de la gestión del cambio en la entidad:

Figura 1. Proceso de formulación de la estrategia de gestión del cambio para la ANLA



Fuente: ANLA, 2023.

En el presente documento se verá los antecedentes y la necesidad que tiene la entidad de implementar la presente estrategia, el marco teórico en el que se enmarcan sus acciones, el diagnóstico y caracterización realizada a los colaboradores de la entidad frente a la resistencia al cambio y las acciones puntuales establecidas para la materialización de la estrategia en sus líneas de acción, junto con su seguimiento y evaluación.

## 2. Objetivo

Establecer las líneas de acción para facilitar la adopción de cambios mediante la apropiación de los conceptos, beneficios y metodologías de la gestión del cambio en los colaboradores de la entidad.

## 3. Alcance

Inicia con la realización del diagnóstico de la entidad, la implementación de las líneas de acción y finaliza con el seguimiento y evaluación de la estrategia de gestión del cambio. Aplica para todos los procesos de la entidad.

## 4. Definiciones

**ADKAR:** Herramienta de diagnóstico para gestión del cambio en la que a través de 5 variables: Conciencia (awareness), Deseo (desire), Conocimiento (Knowledge), Habilidad (Ability) y Refuerzo (Reinforcement), se identifica la disposición al cambio de los stakeholders impactados.

**Cambio:** Suma de acciones a implementar que se quieren introducir para mejorar una situación actual y responder a una necesidad establecida.

**Efectividad de cambio:** Es la suma de la consecución de resultados, la adopción del cambio, el cumplimiento del plan de gestión del cambio y la percepción de la gestión realizada para disminuir el nivel de resistencia o aversión al cambio.

**Gestión del cambio:** Proceso que tiene como objetivo facilitar la implementación exitosa de los cambios tecnológicos, culturales, en procesos, entre otros, a través del acompañamiento en el paso a paso durante la transición de una situación actual a una situación

 <b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b>	<b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA)</b> <b>ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05

deseada teniendo como base el trabajo con las personas que laboran en la entidad para apoyarlas en su proceso de aceptación, asimilación y adaptación al cambio reduciendo los niveles de resistencia e incertidumbre en los diferentes stakeholders impactados.

**Matriz Sentir, Saber, Hacer (SSH):** Herramienta de diagnóstico de cambio para identificar las emociones que puede generar el proceso de cambio (sentir), con qué herramientas se cuenta o se necesita para lograr el cambio (saber) y cuáles son las acciones concretas (hacer) que se deben realizar para que el cambio sea una realidad.

**Plan de gestión del cambio:** Conjunto de acciones orientadas a disminuir la resistencia al cambio y facilitar su adopción.

**Priorización gestión del cambio:** Consiste en aplicar una metodología que permite priorizar temas que sean de interés a intervenir en gestión de cambio.

**Promotores de cambio:** Colaboradores de la ANLA, de cada una de las dependencias, que facilitan y apalancan las diferentes iniciativas de cambio, garantizando así una mejor comunicación con los stakeholders, mayor impacto y efectividad de la gestión del cambio a implementar.

**Proyecto o iniciativa de cambio:** Producto, servicio o resultado único obtenido de la planificación de un cambio.

**Stakeholders:** Son aquellos colaboradores identificados que podrán verse afectados, de manera directa o indirecta, con el proyecto o iniciativa de cambio.

**Viabilidad de cambio:** Evaluación de criterios para determinar si un proyecto o iniciativa de cambio requiere de un proceso de gestión del cambio mediante preguntas orientadoras sobre el conocimiento de la iniciativa de cambio, el grado de resistencia de los stakeholders, el impacto de la iniciativa en la operación de los procesos y en el clima laboral.

## 5. Normativa

Tipo	Número	Fecha	Epígrafe	Artículos
Decreto	1072	26-05-2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	Capítulo 6. Artículo 2.2.4.6.26.
Resolución	1184	07-06-2022	Se deroga la Resolución 603 de abril 30 de 2018, y se reglamenta el Sistema Integrado de Gestión bajo las Normas ISO 9001, ISO, 14001, ISO 45001, e ISO/IEC 27001, en la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales y se dictan otras disposiciones.	Todo el documento

## 6. Desarrollo

### 6.1. Antecedentes

En la entidad, y después de la revisión de la documentación y de los informes de auditoría de la norma NTC ISO 9001: 2015 en el año 2019, se reporta una no conformidad en la que se evidencia que a la fecha “se han adelantado cambios al interior de la organización, sin haber considerado los aspectos definidos en los numerales 6.3, 8.1 y 8.5.6. de la NTC ISO 9001:2015” (No conformidad No. 1. Informe de Auditoría Interna, 2019).

Para dar cierre a la no conformidad, se formula el plan de mejoramiento 452 orientado a “formular la estrategia de gestión del cambio que mejore los servicios de la entidad” e “implementar las actividades necesarias que faciliten la implementación, apropiación y seguimiento de la estrategia de gestión de cambio”. Para dar cumplimiento a este plan se realizaron las siguientes acciones desde el 2019 hasta finales de 2021:

- En el año 2020 se inicia la contratación de un perfil profesional que apoye el diseño e implementación de la estrategia de gestión del cambio acorde con las necesidades de la entidad,
- Formular la estrategia de gestión del cambio, que mejore la calidad de los servicios de la entidad, la cual se publicó en el Sistema de Gestión de Procesos GESPRO el 8 de junio del 2021, en su primera versión.
- Implementar las actividades necesarias que faciliten la implementación, apropiación y seguimiento de la estrategia de gestión de cambio.

Con la estrategia formulada se inicia el acompañamiento de gestión del cambio en los proyectos de la entidad en orden cronológico de los siguientes proyectos:

- 2020 Reestructuración: Mediante el decreto 376 del 11 de marzo de 2020, se da paso al proceso de reestructuración de la ANLA, a partir del cual se crean diferentes grupos de trabajo y Subdirecciones con el fin de responder a las necesidades ambientales y de desarrollo sostenible del país.
- 2020 Traslado de la sede: Teniendo en cuenta el aumento de contratación de los colaboradores de la ANLA en los últimos años, el proceso de reestructuración, las características de infraestructura física actuales de la entidad y sugerencias de los colaboradores, se identifica la necesidad de buscar instalaciones en las cuales se garantice un espacio apropiado y funcional que cumpla con las condiciones mínimas de trabajo de cada uno de los colaboradores.
- 2021 Concepto técnico de seguimiento (CTS): Implementar un Instrumento "Concepto Técnico de Seguimiento" que incluye el desarrollo de nuevas temáticas y cambios en el desarrollo de algunas ya existentes.
- 2022 - Gestor documental ORFEO: Contar con un sistema tecnológico que permita administrar adecuadamente la gestión

 <b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b>	<b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA)</b> <b>ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05

documental en la entidad, contando con un proceso más ágil y oportuno, así como tener mayor control sobre los registros, alineándola con las políticas y normas aplicables.

Adicionalmente, para el año 2020, producto de la emergencia sanitaria por COVID 19, y teniendo en cuenta el volumen de reuniones virtuales convocadas, se crea la política de reuniones efectivas acogida en la presente estrategia.

## 6.2. Marco teórico:

A continuación, se presenta las principales teorías de gestión del cambio organizacional de los siguientes autores:

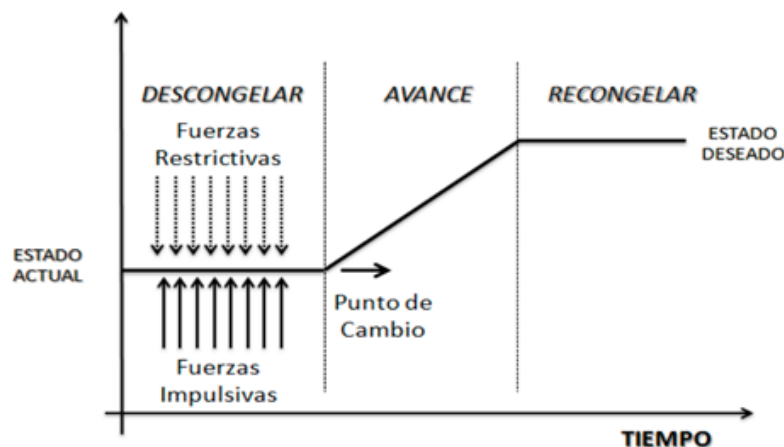
### 6.2.1. Modelo de gestión del cambio por Lewin (1951)

Según cita Moreno (2018), uno de los investigadores pioneros y más influyentes del cambio organizacional fue Kurt Lewin, quien precisó que el cambio no era un acontecimiento, sino más bien un proceso viviente, esquematizado un cambio efectivo y duradero en el tiempo a través de 3 etapas secuenciales:

- **Descongelar el estatus quo:** en esta etapa se sugiere “descongelar” un patrón actual, lo cual implica reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual y resaltar la necesidad de cambio al individuo, grupo o empresa para generar conciencia, motivación y una disposición favorable al cambio.
- **Cambiar / movilizar:** en esta etapa se sugieren trasladar el comportamiento a un nuevo nivel mediante un agente de cambio preparado para dirigir a los individuos, grupos o la organización en su totalidad en todo el proceso; este agente de cambio motiva nuevos valores, actitudes y comportamientos a través de un proceso de identificación e internalización. Asimismo, el cambio es mediante la reestructuración cognoscitiva, la identificación con un nuevo modelo del rol o una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente.
- **Recongelar:** en este paso se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Es poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de apoyo que refuerzan el nuevo estado, de tal modo que en adelante sea la norma preponderante.

Según García (2005), Lewin también introduce el concepto de los campos de fuerza, aclarando que toda situación social o proceso de cambio se desarrolla en un marco de resistencia al cambio en el que interactúan dos tipos de fuerzas que se contraponen: las «fuerzas impulsoras» (que apuntan en la dirección de una situación deseada) y las «fuerzas restrictivas o de contención» (que poseen una dirección contraria). Es normal que las personas se resistan al cambio o a que las cambien (tal como plantean algunos autores), lo importante es entender las causas que motivan dicha resistencia y generar una retroalimentación adecuada.

Figura 2. Pasos del modelo de Lewin



Fuente: Hernández, 2014.

De manera sencilla, Lewin sugiere un modelo favorable para los cambios moderados que presentan un principio y un fin, donde se tiene clara la situación inicial que se quiere modificar y la situación final a la que se quiere llegar. Este modelo resulta complejo en la etapa de transición, ya que es difícil de evaluar, determinar la participación de los involucrados y considerar el análisis de fuerzas para que el tránsito sea suave; es preciso considerar que el modelo fue planteado en el siglo pasado, donde las empresas tenían otra dinámica.

### 6.2.2. Modelo de gestión del cambio por Lippitt, Watson y Westley (1958)

Según cita Moreno (2018), Lippitt, Watson y Westley amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases que corresponden a

1. Fase de desarrollo de la necesidad de un cambio
2. Fase de colaboración entre agente del cambio y empresa
3. Fase de avance: subdividida en tres pasos:
  - a. Aclaración o diagnóstico

 <p><b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b></p>	<p><b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA)</b> <b>ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b></p>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05

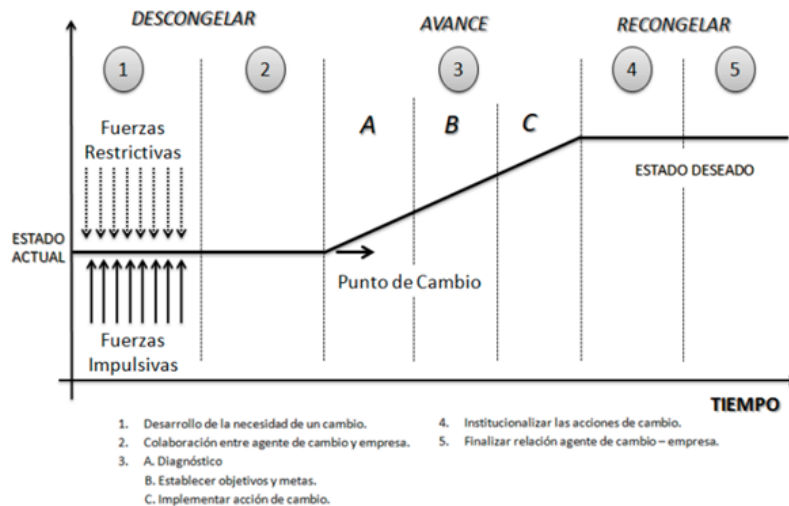
- b. Examen de los caminos y metas opcionales
- c. Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio

- 4. Fase de Recongelar
- 5. Fase de relación terminal

Este modelo resalta la importancia del análisis previo y la comunicación de información entre toda la organización con la finalidad de traducirla en acciones que repercutan en el bienestar de esta; Aunque Lippitt, Watson y Westley presentan en el modelo todos los elementos que intervienen en una organización, esta no es una metodología de cambio propiamente dicha por su naturaleza sistémica, en cambio, este modelo puede ser utilizado para describir cualquier tipo de cambio organizacional. Sus características más relevantes son:

- El modelo inicia con un análisis de la situación actual de la organización para identificar la necesidad de cambio.
- Fomenta la colaboración entre los involucrados y los agentes del cambio.
- Realiza un estudio exhaustivo para diagnosticar los problemas de la organización, analizar posibles soluciones y así poder establecer la acción de cambio.
- Las acciones de cambio exitosas son difundidas a todas las áreas de la organización con el propósito de institucionalizarlas.

Figura 3. Pasos del modelo de Lippitt, Watson y Westley



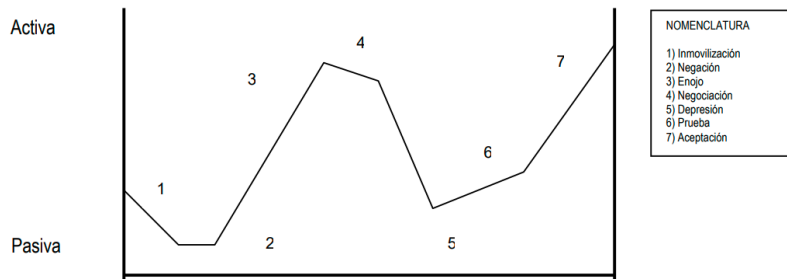
Fuente: Hernández, 2014.

### 6.2.3. Modelo de resiliencia (de firmeza y flexibilidad) de Conner (1995)

Según cita Moreno (2018), el modelo general de Conner está enfocado en la habilidad del ser humano en la resiliencia, la cual consiste en mostrar fortaleza y flexibilidad ante un cambio. Una de las premisas básicas del modelo es que el ser humano es el organismo más orientado al control de la naturaleza, por ello las personas buscan siempre el control cuando un cambio ocurre. El modelo tiene en cuenta 7 elementos:

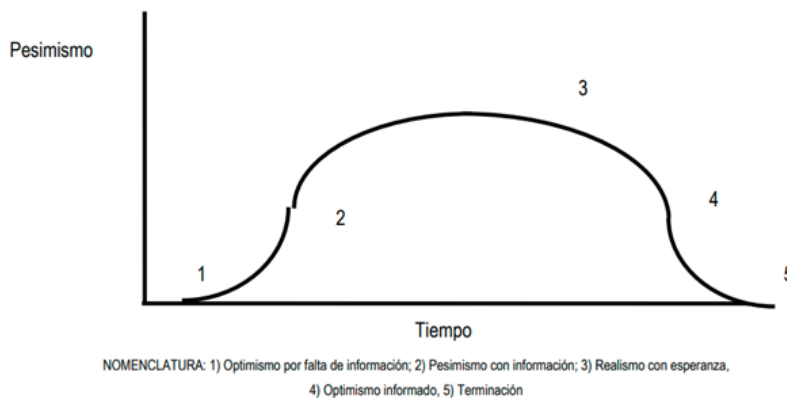
1. Definir naturaleza del cambio: Un cambio por su naturaleza puede ser micro cambio (Afecta a una persona o familia- "Yo"), Cambio Organizacional (mayor escala del cambio "Nosotros") y Macro cambio (Global- "Todos").
2. Establecer proceso de cambio: se refiere al proceso de transición entre un estado estable y un estado deseado.
3. Identificar roles del cambio: son importantes para identificar a las personas involucradas en el cambio (Patrocinadores, agentes del cambio, objetivos y abogados), este elemento permite identificar los roles en el proceso del cambio y entender la situación problemática.
4. Afrontar resistencia al cambio: No importa si el cambio es positivo o negativo, cuando las expectativas no se cumplen se genera la resistencia de las personas al cambio; esto es un proceso natural tanto en la vida personal como en la profesional. Las personas dan una respuesta activa o pasiva en términos emocionales ante un cambio negativo (Inmovilización, negación, enojo, negociación, depresión, prueba y aceptación) o una respuesta ante un cambio positivo (Optimismo por falta de información, pesimismo con información, realismo con esperanza, optimismo informado o terminación).

Figura 4. Respuesta emocional ante un cambio negativo



Fuente: Conner D (1992) "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books

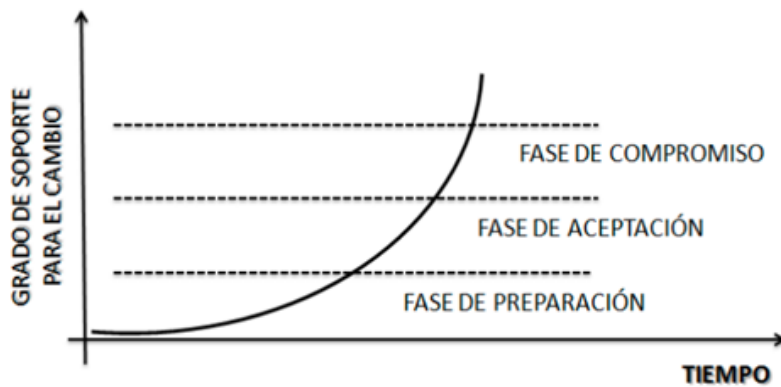
Figura 5. Respuesta positiva al cambio



Fuente: Conner D (1992) Op. Cit.

5. Establecer fases del cambio: este elemento es fundamental en el éxito del cambio y se da en tres fases: Fase de preparación, aceptación y compromiso, los cuales representan los puntos de ensamble críticos en el proceso de compromiso.

Figura 6. Pasos del compromiso según Conner



Fuente: Hernández, 2014.

6. Establecer nueva cultura organizacional: la cultura está compuesta por tres elementos las creencias, comportamientos y suposiciones que sirven como guía en las actuaciones de los individuos o grupos y se desarrolla con el tiempo; la cultura organizacional es producto de estos tres elementos y sirve como medio poderoso para definir, justificar y reforzar las operaciones de una organización.

7. Desarrollo de sinergia: este elemento ocupa una influencia poderosa en los seis elementos mencionados anteriormente. Esta se genera en la interrelación de los factores al alcanzar resultados positivos.

El modelo de resiliencia planteado por Conner, busca la habilidad de absorber altos grados de cambio, mientras que se demuestra un mínimo de comportamiento disfuncional, basado principalmente en el individuo, ya que también considera aspectos de la organización en conjunto.

**6.2.4. Modelo de gestión del cambio Kotter (1995)**

Para Kotter es difícil modificar la cultura organizacional, por ello el proceso de gestión de cambio toma su tiempo, requiere de energía y

<p><b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b></p>	<p><b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA)</b> <b>ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b></p>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05

liderazgo; asimismo opina que las transformaciones a nivel cultural generalmente son las que se realizan al final, por ello resalta la importancia del liderazgo, promoviendo mayor cantidad de personas para que ejerzan una posición de líderes y materialicen cambios exitosos dentro de una organización. Lo anterior lo esquematiza a partir de ocho pasos que se muestran en la siguiente figura:

Figura 7. Pasos del modelo de Kotter



Fuente: ANLA, 2023.

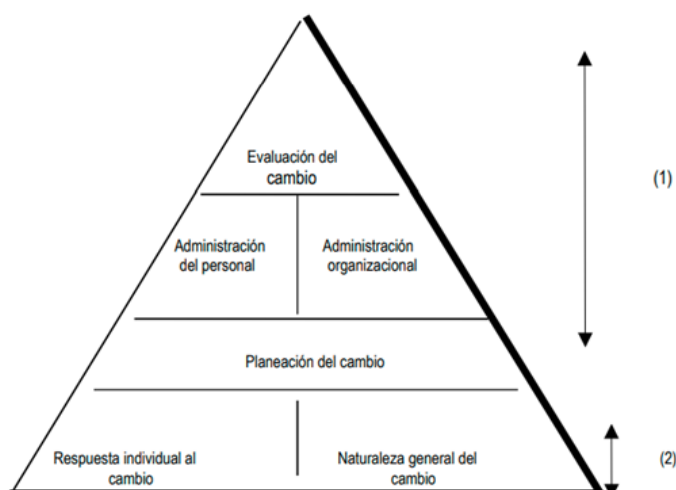
#### 6.2.5. Modelo del Cambio Organizacional de Burke et al (1996)

Según cita Moreno (2018), este modelo de cambio integra las fortalezas de las perspectivas teóricas e incorpora importantes elementos en la evaluación de la efectividad total del proceso de cambio mediante seis (6) dimensiones:

1. Respuesta individual al cambio: concierne a la naturaleza, duración y utilidad de la resistencia al cambio.
2. Naturaleza general del cambio: ciertos patrones son típicos de esfuerzos de cambio y pueden ser evolutivos o revolucionarios.
3. Planeación del cambio: en él se reconoce la insatisfacción de un estado actual y se articula un futuro deseado. Involucra a gente de todas las áreas de la organización en los procesos de planeación, en vez de dejarlos en una sola entidad o grupo.
4. Administrar el personal: es la necesidad de comunicar qué sí y qué no cambiará, permitiendo a la gente separarse y aceptar la pérdida del estado presente. Utiliza el poder inherente a los grupos como una fuerza positiva.
5. Administración organizacional: la contribución de mensajes, signos y símbolos para establecer credibilidad e importancia. Resalta la importancia del involucramiento como un medio para construir el compromiso. Considera la necesidad de reducir barreras y resistencia para alcanzar metas.
6. Evaluación del cambio: reconoce que las quejas a menudo pueden ser signos de progreso y de energía positiva. Considera la necesidad de modificar los sistemas de recompensa para soportar cambios en otras áreas.

El modelo de Burke se enfoca en estudiar cómo se ve afectado el trabajo, por los mismos factores internos y externos; sin embargo, ofrece a la vez una reseña para la evaluación en las dimensiones organizacionales, con el objeto de lograr los cambios en el mismo desempeño. Este modelo incluye grandes beneficios en cuanto a la retroalimentación y elementos cualitativos.

Figura 8. Modelo de cambio organizacional según Burke



NOMENCLATURA: (1) conocimiento del proceso de cambio, (2) conocimiento fundamental de los aspectos de cambio

Fuente: Siega, 1996

Teniendo en cuenta los anteriores modelos, es posible comparar las fases de las 5 teorías más importantes en gestión del cambio de la siguiente manera:

Tabla 1. Síntesis de los modelos en las etapas fundamentales

Kurt Lewin	Lippitt, Watson y Westlys	Conner	John Kotter.	Burke
DESCONGELAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de necesidad de cambio</li> <li>-Colaboración entre agente del cambio y empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir naturaleza del cambio</li> <li>- Establecer proceso del cambio</li> <li>- Identificar roles del cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear el sentido de urgencia</li> <li>-Construir un equipo guía</li> <li>-Establecer una visión estratégica</li> <li>-Comunicar e involucrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del cambio</li> <li>- Administrar el personal</li> <li>- Administración de la organización</li> </ul>
MOVIMIENTO / CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aclaración o diagnóstico</li> <li>- Examen de los caminos y metas opcionales</li> <li>- Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afrontar resistencia al cambio</li> <li>- Establecer fases del cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eliminar barreras y obstáculos</li> <li>-Presentar los éxitos alcanzados</li> <li>- Mantener el cambio de forma infatigable</li> </ul>	Planeación del cambio
CONGELAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recongelar de cambio</li> <li>- Relación terminal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer nueva cultura organizacional</li> <li>- Desarrollo de sinergia</li> </ul>	-Hacer que el cambio perdura en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naturaleza general del cambio</li> <li>- Respuesta individual del cambio</li> </ul>

Fuente: Hernández, 2014.

Teniendo en cuenta las anteriores fases, y resultado de los cambios no planificados que dio lugar la no conformidad en el año 2019 como antecedente normativo, se han establecido 9 actividades en el procedimiento y la metodología de gestión del cambio aplicado a la entidad, las cuales son:

1. Identificar la necesidad de cambio en proyectos o iniciativas.
2. Diligenciar y remitir el formato de solicitud gestión del cambio (CI-FO-13) al líder de gestión de cambio OAP.

 <p><b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b></p>	<p><b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA) ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b></p>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05

3. Aplicar la matriz de stakeholders (CI-FO-19) y la evaluación viabilidad de gestión del cambio (CI-FO-55).
4. Evaluar la priorización de gestión del cambio requerido (CI-FO-11).
5. Realizar diagnóstico de cambio acorde a lo establecido en el manual de gestión del cambio (CI-MN-03).
6. Formular, aprobar y socializar el plan de gestión de cambio.
7. Implementar y hacer seguimiento al plan de gestión del cambio
8. Realizar el análisis de medio término.
9. Realizar el análisis de efectividad de la gestión del cambio.

A lo largo del presente documento se especificará más sobre cada una de las actividades.

### 6.3. Diagnóstico

Con el propósito de identificar la necesidad de implementar la gestión del cambio para obtener los mejores resultados posibles frente a los nuevos proyectos o iniciativas de cambio que emprenda la entidad, se realizó un diagnóstico para orientar las principales acciones y lineamientos en la formulación de la estrategia mediante las siguientes etapas:

#### 6.3.1. Necesidad de la gestión del cambio en la entidad

Algunos de los antecedentes más importantes para establecer la necesidad de la gestión del cambio en la entidad son:

- En el anterior Sistema de Gestión Documental SIGPRO, se encontraba el procedimiento para la gestión del cambio TH PR12, la encuesta de percepción de gestión del cambio THF-60 y el formato gestión del cambio THF-59 [NIVU1], correspondientes al procedimiento para la gestión del cambio del grupo de Talento Humano a cargo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), donde menciona la gestión del cambio orientada al registro de los cambios que se ejecuten en el proceso de SST.
- Para el caso de la Subdirección de Instrumentos, Permisos y Trámites Ambientales (SIPTA), se identificó un instructivo en el cual se especifica el paso a paso que debe seguir la Subdirección para dar a conocer un nuevo instrumento o trámite ambiental. Este instructivo a pesar de no tener el rótulo propio de gestión del cambio, destaca la importancia de involucrar al grupo de comunicaciones como un aliado estratégico para dar a conocer las herramientas que se implementen reconociendo la necesidad de ejecutar un proceso que involucre transversalmente a otras dependencias.

Con base en lo anterior, se identificó que no existía una dinámica de gestión del cambio definida para todos los proyectos o iniciativas de cambio que pueda tener la entidad, ya que se concibió como un proceso netamente técnico y muy específico para ciertas temáticas, dejando de lado los múltiples beneficios que puede tener su implementación. En este punto se identificó la necesidad de centralizar el proceso de gestión del cambio y ampliar su alcance a toda la entidad, acorde con el sistema integrado de gestión, por ello desde el 2020 se viene implementando el acompañamiento desde la Oficina Asesora de Planeación, mediante el profesional de Gestión del Cambio, en los diferentes proyectos o iniciativas de cambio que se implementan al interior de la ANLA.

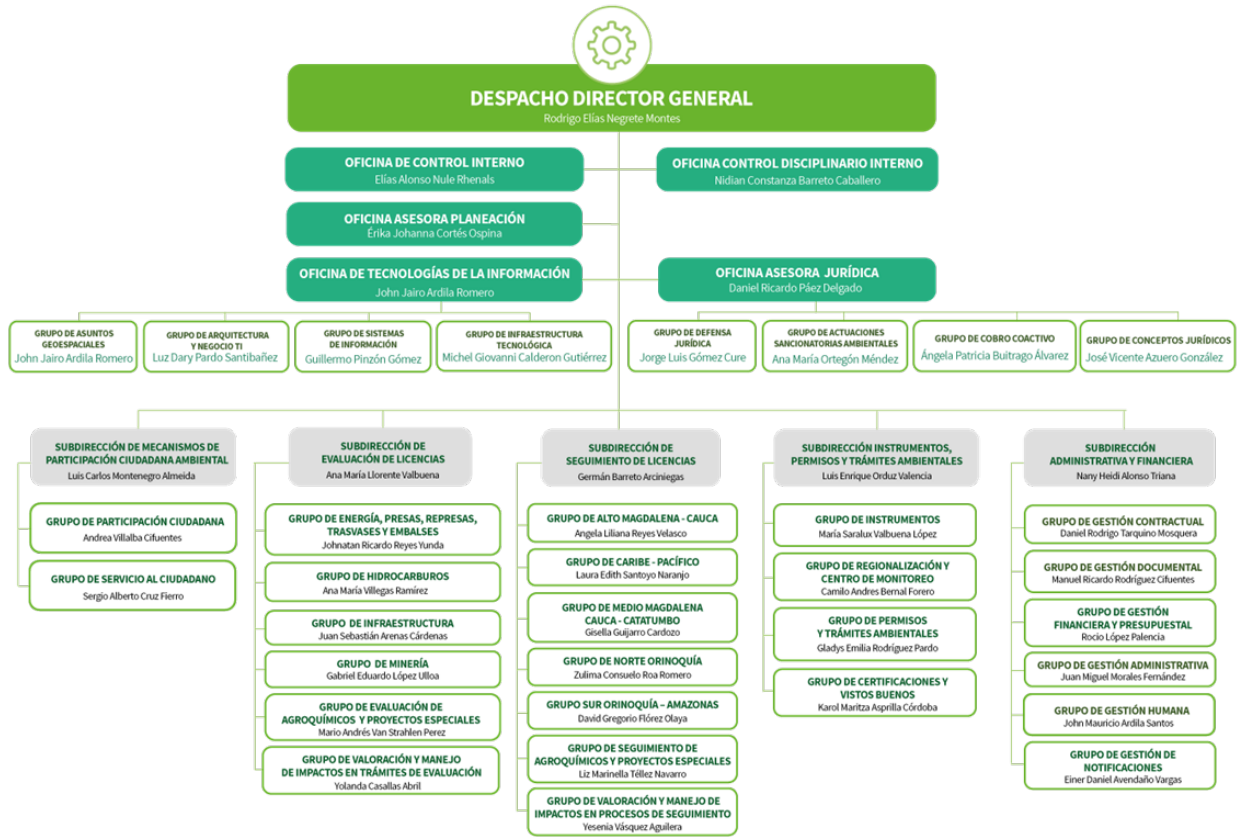
A pesar de que este proceso se ha implementado desde el año 2020, y después de conocer y analizar la estructura interna de la ANLA, se concluye que en las dependencias y stakeholders claves que influyen en los procesos de gestión del cambio no conocen o no tienen claridad del impacto y beneficios de la gestión del cambio. Por ello, se hace necesaria la sensibilización a los colaboradores y la implementación de acciones en donde se garantice el acompañamiento y efectividad de los diferentes proyectos o iniciativas que se ejecuten en la entidad.

#### 6.3.2. Identificación de stakeholders de la entidad

Para que un proceso de gestión del cambio sea efectivo, es necesario el trabajo alineado de las dependencias y roles transversales que influyen en su éxito o fracaso.

Teniendo como base el actual organigrama de la entidad, se identifican los siguientes stakeholders o actores clave durante el proceso:

Figura 9. Organigrama ANLA 2023



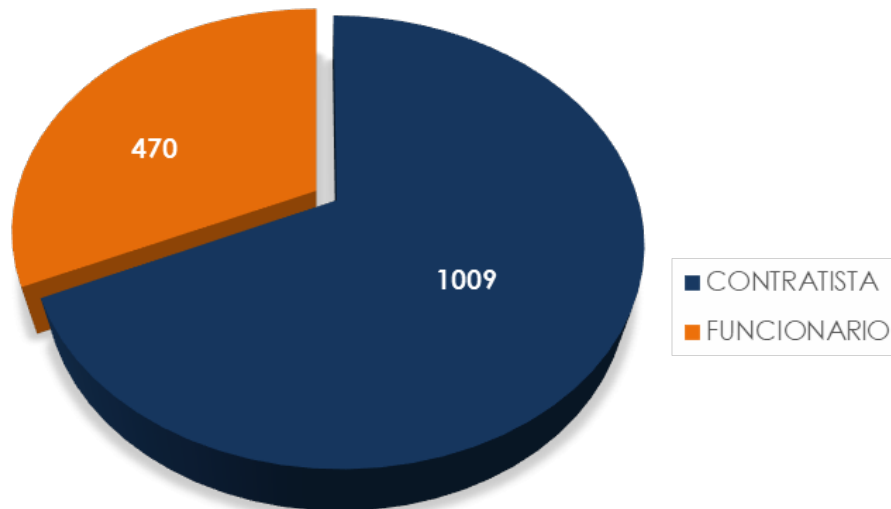
Fuente: ANLA, 2023.

Cabe aclarar que en esta identificación se incluye, para el año 2022, la planta global de 1479 colaboradores entre contratistas y funcionarios (Informe GRI ANLA, 2022).

### 6.3.3. Caracterización de stakeholders

Para el año 2022, la planta Global de 1479 colaboradores está compuesta por: 31,77% funcionarios y 68,23% contratistas. Del 100% de los colaboradores, el 52% se concentra en áreas misionales, específicamente en las Subdirecciones de Seguimiento de Licencias y la Subdirección de Evaluación de Licencias (36% y 15% respectivamente).

Figura 10. Composición de la planta global

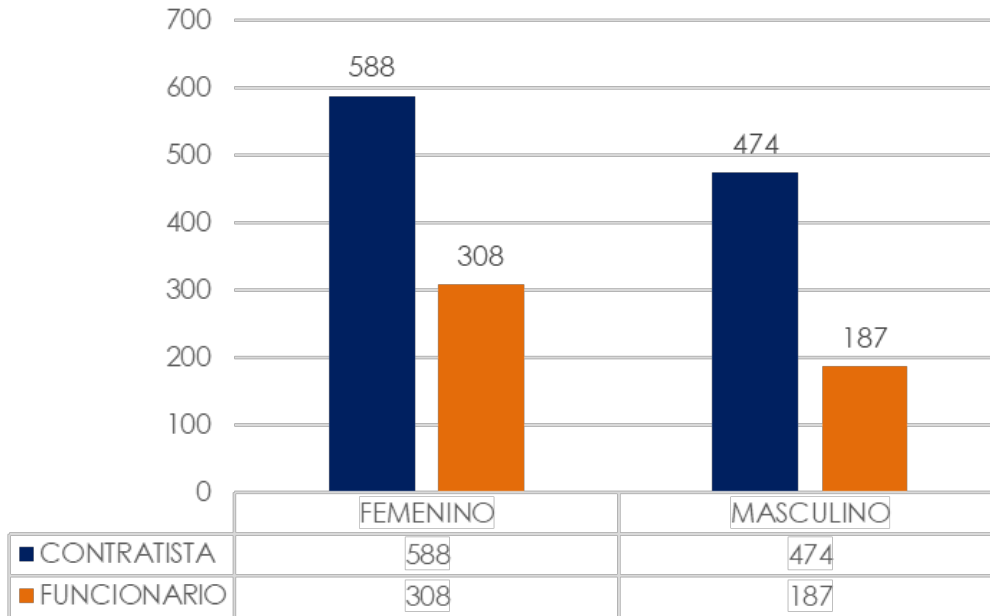


Fuente: ANLA, 2023.

El proceso de caracterización se llevó a cabo mediante variables demográficas, a partir de las siguientes variables:

- **Edad:** Se puede evidenciar, con una identificación del 95% de esta variable, que el 35% de estos se encuentran en un rango de edad menor a los 35 años, mientras que el 44% se encuentran en un rango de los 35 a los 45 años. Por su parte se identificó que solo el 2,6% de los colaboradores de la entidad tienen una edad de 60 o más años.

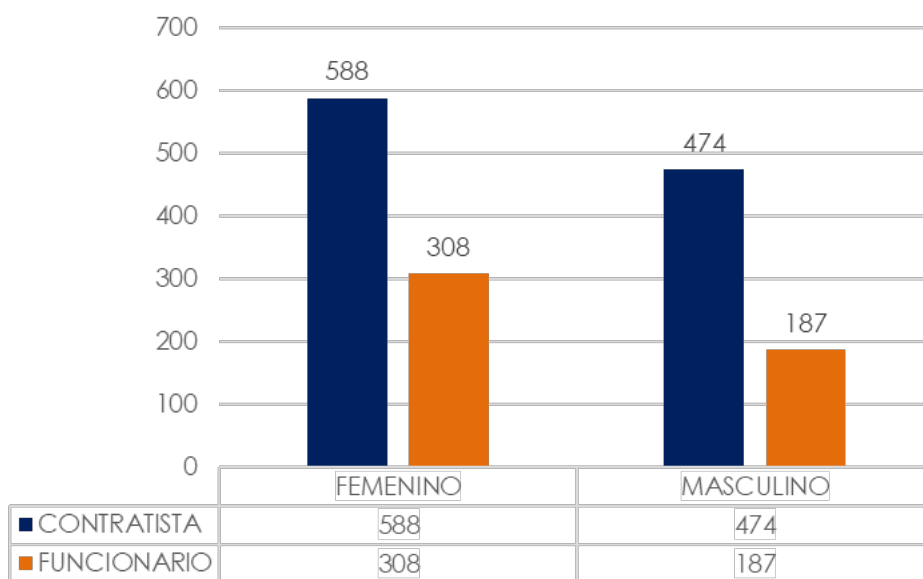
Figura 11. Rango de edades de la planta global



Fuente: ANLA, 2023.

- **Género:** En cuanto a la distinción entre hombres o mujeres de los colaboradores, se destaca que el 57,5% son mujeres y el 42,4% son hombres. Asimismo, se destaca que dentro de la entidad el 68,2% de los colaboradores son contratistas y el 31,8% son funcionarios.

Figura 12. Genero de la planta global

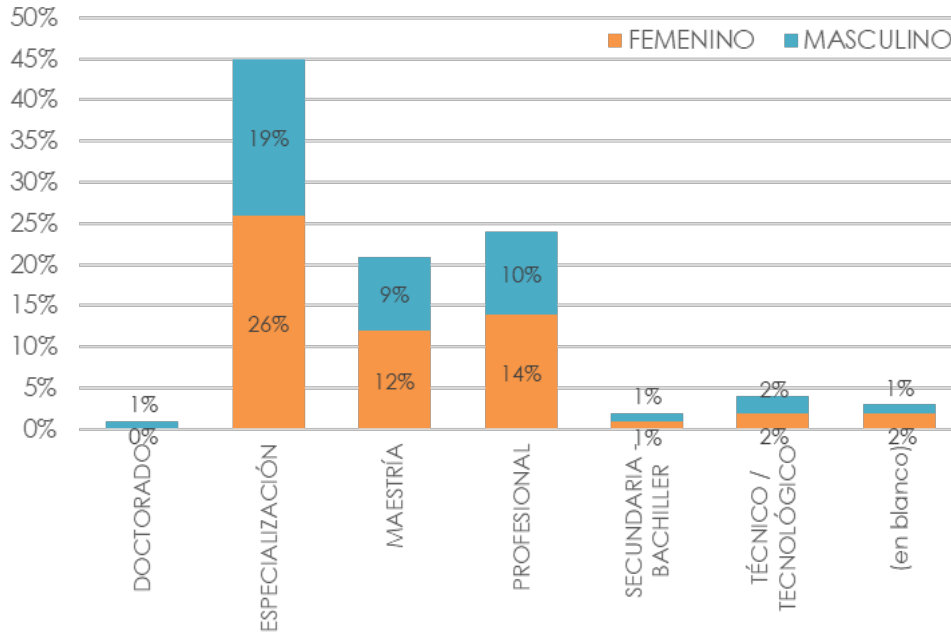


Fuente: ANLA, 2023.

- **Formación académica:** En cuanto a la formación académica por sexo, se destaca que el 45,2% de los colaboradores tiene especialización, el 24,31% es profesional y el 21,55% tiene maestría. Cabe destacar que, dentro de la entidad, no existen brechas notables entre hombres y mujeres en cuanto a la formación de estudios; en la comparación porcentual de

poblaciones, se encontró que existe un 11% más de hombres doctorados, así como un 9% más de bachilleres trabajando en la ANLA.

Figura 13. Formación académica de la planta global



Fuente: ANLA, 2023.

#### 6.3.4. Resultados de resistencia al cambio

Se plantea la formulación de un indicador sintético para el cálculo de la gestión de cambio dentro de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales. Para esto, se elige una serie de variables sociodemográficas que pueden influir en el comportamiento de los colaboradores frente al cambio organizacional, ya sea con proyectos transversales en la entidad o proyectos a nivel de dependencias.

De acuerdo con la revisión de literatura frente a la Gestión del cambio en las organizaciones, las características sociodemográficas no son las únicas variables que influyen frente a la disposición de cambio de los individuos, por eso, es importante incluir dentro de ellos análisis cualitativos que permitan identificar la conciencia de cambio, el deseo de realizar el cambio, el conocimiento del proyecto a realizar, las habilidades necesarias para afrontarlo y el refuerzo por parte de los líderes de los procesos hacia los demás colaboradores.

La propensión marginal al cambio de la organización varía entre 0 y 1 donde, donde 0 es ninguna propensión al cambio y 1 es completa disposición al cambio en la entidad. A continuación, se presentan las variables que componen el índice sintético:

δ: El delta o factor de cambio, resulta del promedio de los resultados que se obtienen a partir de las respuestas otorgadas por los colaboradores frente a los componentes de conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Lo anterior es dividido por el número de preguntas que se eligieron para componer dicho factor.

Las preguntas elegidas para integrar el factor de cambio son:

- A Awareness (Conciencia): ¿Entiende la naturaleza y necesidad de la iniciativa de cambio?
- D Desire (Deseo): ¿La iniciativa de cambio impacta a sus funciones?
- K Knowledge (Conocimiento): ¿Conoce la iniciativa de cambio?
- A Ability (Habilidad): ¿Cuenta con el entrenamiento necesario para implementar la iniciativa de cambio en su día a día?
- R Reinforcement (Refuerzo): ¿Su jefe o supervisor realiza feedback en relación con su desempeño y funciones?

$$d = \sum_{n=1}^3 \left( c \left[ \frac{ADKAR}{n} \right] \right)$$

Teniendo en cuenta lo anterior, el factor de cambio es incorporado en la formula general de la siguiente manera:

$$IG = \sum \delta [(E * w) + (P * w) + (Fa * w) + (T * w)]$$

w: peso ponderado de cada variable

 <p><b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b></p>	<p><b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA)</b> <b>ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b></p>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05

**E:** Rango de edad de los colaboradores

- Menores de 35
- 35 - 45
- 45 - 55
- mayor o igual a 55

**P:** Perfil de los colaboradores de la entidad

- Directivo / Coordinador
- Asesor
- Demás colaboradores

**Fa:** Formación Académica

- Posgrado
- Profesional
- Técnico / Tecnológico
- Otros

**T:** Tiempo que lleva en la ANLA

- Menor a 6 meses
- 6 meses a 2 años
- 25 años
- más de 5 años

A continuación, se presenta el resultado de los análisis realizados a partir del factor de cambio ( $\delta = 1,25$ ) y los resultados del total para cada una de las variables sociodemográficas de los colaboradores de la entidad:

$$IG = \sum 1,25 [(E * 20\%) + (P * 20\%) + (Fa * 20\%) + (T * 40\%)]$$

$$IG = \sum 1,25 [(77\% * 20\%) + (87\% * 20\%) + (89\% * 20\%) + (61\% * 40\%)]$$

$$IG = 82,1\%$$

Con estos ejercicios realizados en primera instancia, se pudo determinar que la línea base de la entidad en Gestión del cambio es del 82,1%.

#### 6.4. Líneas de acción

Dentro de los procesos de cambio se identifican varias teorías en las cuales se fundamentan diferentes metodologías acordes con las necesidades de una organización. Una de las teorías más conocidas sobre las cuales se propone construir la metodología de la ANLA es la propuesta por Jhon Kotter mencionada en el marco teórico del presente documento.

Con el propósito de avanzar en la formulación e implementación de la gestión del cambio en la ANLA, y a partir del diagnóstico realizado, se identificó la definición de tres líneas de acción principales de esta estrategia, las cuales son: 1) alianzas estratégicas, 2) Herramientas y metodologías en gestión del cambio y 3) Posicionamiento de la gestión del cambio en la entidad.

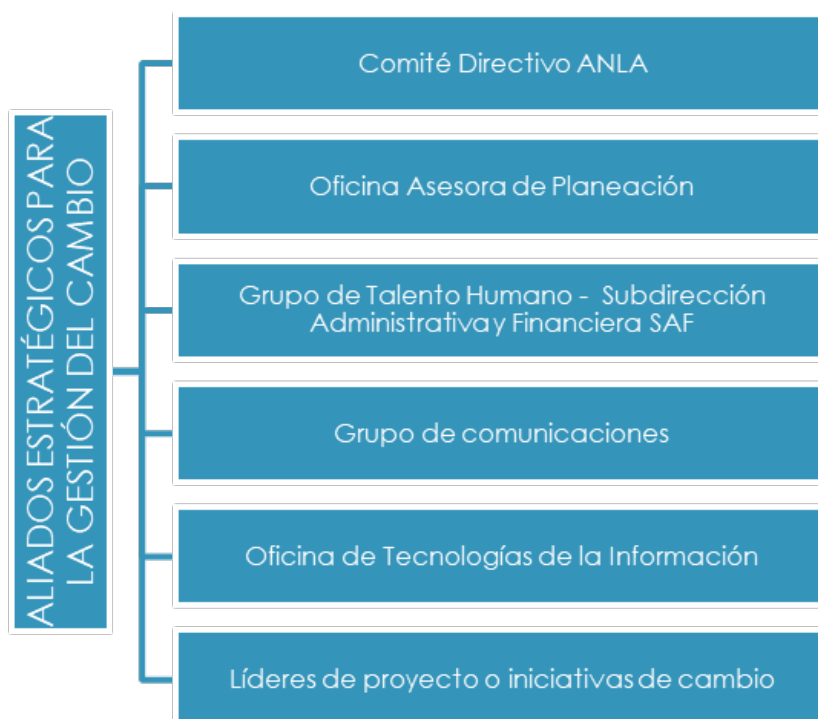
##### 6.4.1. Línea de Acción 1 - Alianzas Estratégicas

Objetivo: Gestionar los aliados estratégicos al interior de la entidad con el fin de convertirlos en facilitadores del proceso de gestión del cambio que apalanquen los diferentes proyectos o iniciativas de cambio a partir de su experticia y conocimiento transversal de la entidad.

A partir del diagnóstico se identifican los siguientes aliados estratégicos:

Figura 14. Identificación aliados estratégicos para la ejecución de la estrategia

 <b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b>	<b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA) ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05



Fuente: ANLA, 2023.

En esta primera línea se dará a conocer el rol que cumplen los aliados estratégicos de la gestión del cambio en la entidad y cuál es el papel que desempeña cada uno para facilitar la gestión y promoción de las diferentes iniciativas que se desarrollen en el marco de la estrategia.

Tabla 2. Aliado estratégico potencial rol del aliado estratégico

ALIADO ESTRATÉGICO POTENCIAL	ROL DEL ALIADO ESTRATÉGICO
Comité Directivo ANLA	Son los principales promotores y palancadores de la estrategia de cambio en sus equipos de trabajo, razón por la cual deben tener claridad frente a su importancia y acciones que se ejecutan en la misma. Su gestión como líderes es determinante para motivar a sus equipos en el proceso de apropiación.
Oficina Asesora de Planeación	Acompaña, asesora, prioriza y materializa la estrategia de gestión del cambio, garantizando la alineación de esta con los diferentes proyectos o iniciativas de cambio de la entidad.
Grupo de Talento Humano - Subdirección Administrativa y Financiera	Identifica y fortalece las habilidades técnicas y blandas que deben tener los colaboradores para garantizar una mejor adaptación al cambio, además de garantizar el bienestar de los grupos de interés impactados por la estrategia.
Grupo de comunicaciones	Involucra a los colaboradores de la ANLA en la estrategia de cambio estableciendo un plan asertivo de comunicaciones a través del uso de los medios con los que cuenta la entidad basados en el conocimiento y perfilamiento de los diferentes públicos.
Oficina de Tecnologías de la Información	Dispone y facilita las herramientas tecnológicas con las cuales se materializan los proyectos o iniciativas de cambio al interior de la ANLA.
Líderes o coordinadores de cada uno de los grupos y dependencias de la entidad	Comunican y entrenan a los colaboradores de sus grupos de trabajo como referentes en conocimiento de las iniciativas o proyecto de cambio.

Fuente: ANLA, 2023.

Para ello, se describen a continuación las diferentes acciones de esta línea:

#### a. Sensibilización de aliados estratégicos:

Durante este proceso de sensibilización se debe dar la conceptualización de gestión del cambio, para qué sirve y cuál va a ser el valor agregado que va a generar a la entidad. De igual forma, se debe dar claridad de la importancia y participación de cada uno de los aliados estratégicos, no sólo para esta estrategia, sino para todas las actividades de cambio que se implementen en la ANLA.

Esta sensibilización se realiza en especial con los miembros del Comité Directivo, siendo estos los líderes de los equipos de trabajo que

 <p><b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b></p>	<p><b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA) ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b></p>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05

dan los lineamientos y ejecutan los proyectos o iniciativas de cambio.

**b. Promotores de gestión del cambio:**

Debido al alto volumen de colaboradores de la ANLA (aproximadamente 1700 colaboradores), se identifica la necesidad de establecer un grupo clave de colaboradores que faciliten y apalanquen la estrategia de gestión del cambio en los diferentes proyectos o iniciativas de cambio que emprendan las dependencias, garantizando así:

- Mejor comunicación con los diferentes públicos impactados con los proyectos o iniciativas
- Mayor alcance y efectividad de las estrategias de cambio a implementar
- Mayor cercanía y conocimiento de las opiniones de los colaboradores de las dependencias
- Conocimiento y formación sobre gestión del cambio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere que dichas personas claves tengan las siguientes características:

Figura 15. Perfil del promotor de cambio



Fuente: ANLA, 2023.

A través de las diferentes iniciativas que sean promovidas por esta estrategia, y acorde al perfil, se escogerán los promotores de cambio de cada una de las dependencias y grupos de trabajo según el criterio de los jefes de oficina o subdirectores.

Una vez seleccionados, se realizará un entrenamiento específico con el fin de brindar herramientas conceptuales y metodológicas que faciliten los procesos de cambio en las dependencias u oficinas a las que pertenecen. Estas herramientas involucran las bases teóricas para entender qué es la gestión del cambio y como abordarla para alcanzar un efectivo proceso de cambio en los proyectos o iniciativas en los que su grupo de trabajo lidera.

<p><b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b></p>	<p><b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA)</b> <b>ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b></p>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05

Debido a la importancia que tienen los promotores en el proceso de gestión del cambio, la formación y entrenamiento de estos debe ser constante, por ello se realizan socializaciones de manera bimensual con los promotores asignados en cada vigencia.

#### **6.4.2. Línea de Acción 2 - Herramientas y Metodología**

Objetivo: Definir la metodología y herramientas de gestión del cambio para dar respuesta a las necesidades de adaptabilidad ante la implementación de nuevos proyectos o iniciativas de cambio en la entidad.

Partiendo de diferentes teorías y herramientas aplicadas en los procesos de gestión del cambio a nivel general, en esta línea de acción se identificarán cuáles son las buenas prácticas y herramientas de gestión del cambio que se adapten a la estructura y necesidades de la ANLA, siendo estas el insumo para la consolidación de la metodología propia de la entidad. A continuación, se describen las actividades propuestas para esta línea de acción:

##### **a. Definición de la metodología de gestión del cambio:**

Para implementar la presente estrategia se ha generado un procedimiento y una metodología como insumo orientador que describe el paso a paso para garantizar un proceso de gestión del cambio efectivo en la entidad, en ellos se identifica cómo se da inicio al proceso de gestión del cambio, qué herramientas se debe tener en cuenta, cuáles son los acuerdos de servicio con cada una de los aliados estratégicos mencionados en la primera línea de acción, y cómo estos interfieren en cada una de las etapas de la metodología.

Así las cosas, se ha publicado el Procedimiento de gestión del cambio (CI-PR-08) y el Manual de gestión del cambio (CI-MN-03) en el sistema de gestión de procesos de la entidad GESPRO, con sus respectivos formatos metodológicos, para realizar un acompañamiento de gestión del cambio en los diferentes proyectos o iniciativas de cambio. A continuación, se relacionan las 9 actividades claves que establecen estos documentos:

1. Identificar la necesidad de cambio en proyectos o iniciativas: En esta primera fase se identifica la necesidad de cambio que tiene una oficina asesora o dependencia, la cual se materializa a partir de un proyecto o iniciativa.
2. Diligenciar y remitir el formato de solicitud gestión del cambio (CI-FO-13) al líder de gestión de cambio OAP: Una vez confirmada la necesidad, el líder del proyecto o iniciativa de cambio debe remitir el formato (CI-FO-13) al líder de gestión de cambio de la Oficina Asesora de Planeación (OAP) para dar inicio al proceso de acompañamiento.
3. Aplicar la matriz de stakeholders (CI-FO-19) y la evaluación viabilidad de gestión del cambio (CI-FO-55): En esta fase se consulta a los stakeholders involucrados e impactados con el proyecto o iniciativa de cambio, aplicando la matriz de stakeholders (CI-FO-19) y la evaluación de viabilidad de gestión del cambio (CI-FO-55), con el fin de confirmar si el proyecto o iniciativa requiere un acompañamiento con gestión del cambio durante su ejecución.
4. Evaluar la priorización de gestión del cambio requerido (CI-FO-11): Teniendo en cuenta que se pueden tener varios procesos de gestión del cambio en marcha en la entidad, si se llega a viabilizar un proyecto o iniciativa de cambio, internamente la OAP realiza la priorización de gestión del cambio (CI-FO-11) para establecer el orden en el que se abordara.
5. Realizar diagnóstico de cambio acorde a lo establecido en el manual de gestión del cambio (CI-MN-03), matriz de SSH (CI-FO-12) y ADKAR: En esta fase se consulta a los stakeholders involucrados e impactados con el proyecto o iniciativa de cambio para conocer, de manera cualitativa con la herramienta matriz SSH (CI-FO-12) y cuantitativa con la herramienta ADKAR, cuáles son los aspectos que se deben trabajar en la gestión del cambio del proyecto o iniciativa en temas relacionados con: comunicaciones, motivación, entrenamiento (habilidades técnicas y blandas), clima organizacional, entre otros.
6. Formular, aprobar y socializar el plan de gestión de cambio: Con las respuestas del diagnóstico previamente realizado, el líder del proyecto o iniciativa de cambio debe formular, con apoyo del promotor de cambio y líder de gestión de cambio de la Oficina Asesora de Planeación (OAP), el plan de gestión del cambio estableciendo las acciones, fechas, responsables e indicadores que facilitaran la adopción del proyecto o iniciativa de cambio en los stakeholders involucrados e impactados. Este plan debe ser aprobado por el jefe de oficina o subdirector y debe ser socializado con los responsables de las actividades.
7. Implementar y hacer seguimiento al plan de gestión del cambio: Una vez establecido el plan de gestión del cambio, de manera mensual el líder de gestión de cambio de la Oficina Asesora de Planeación (OAP) realizará seguimiento a las actividades mediante los indicadores establecidos en la formulación, con el fin de realizar las alertas oportunas sobre la ejecución de este.
8. Realizar el análisis de medio término: Para los proyectos cuyo plan de gestión del cambio tenga una ejecución mayor a 6 meses, se deberá realizar un análisis de medio término en el que se consultaran a los stakeholders para identificar la satisfacción de las acciones y su efectividad en la adopción del proyecto o iniciativa de cambio. Si este análisis llega a ser negativo, se deberá formular acciones de mejora complementarias al plan.
9. Realizar el análisis de efectividad de la gestión del cambio: Al finalizar la ejecución del plan de gestión del cambio, y sus acciones de mejora de ser necesario, se deberá medir la efectividad del proceso de gestión del cambio y la efectividad del proyecto o iniciativa de cambio.

##### **b. Incorporación al Sistema de Gestión de Procesos GESPRO:**

Actualmente, en el sistema de gestión de procesos GESPRO se cuenta con 3 documentos clave en los que se basa la gestión del cambio en la entidad, relacionados a continuación:

 <p><b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b></p>	<p><b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA)</b> <b>ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b></p>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05

- Estrategia de gestión del cambio (CIPLE-05): Establece las iniciativas estratégicas para facilitar la adopción de cambios en toda la entidad.
- Procedimiento de gestión del cambio (CIPR-08): Lineamientos para formular el plan de gestión del cambio, a través de la identificación, priorización y análisis específico de las iniciativas o proyectos que se adelanten en la entidad, tendientes a mejorar la disposición de los colaboradores frente al cambio.
- Manual de gestión del cambio (CIMN-03): Establece la metodología que se debe llevar a cabo para ejecutar las actividades descritas en el procedimiento de gestión del cambio.

Así mismo, se tiene una serie de formatos que permiten materializar el procedimiento y manual anteriormente mencionados:

- Solicitud gestión del cambio (CIFO-13)
- Matriz de stakeholders (CIFO-19)
- Evaluación viabilidad de gestión del cambio (CIFO-55)
- Priorización de gestión del cambio (CIFO-11)
- Matriz SSH (CIFO-12)

En el literal anterior es posible identificar en qué momento debe usarse cada formato.

#### **6.4.3. Línea de acción 3 - Posicionamiento**

Objetivo: Posicionar la estrategia de gestión del cambio de la entidad con el fin de facilitar los proyectos o iniciativas de cambio que se lleven a cabo dentro de esta.

Como se mencionó anteriormente, la gestión del cambio debe ser reconocida por los diferentes líderes, facilitadores de cambio y colaboradores en cada una de las dependencias de la ANLA, por ello se hace necesario un entendimiento pleno de los conceptos, beneficios y metodologías para la gestión del cambio en el acompañamiento de los proyectos o iniciativas que se realicen en la entidad.

##### **a. Estrategia de comunicaciones internas:**

La estrategia de comunicaciones internas estará orientada al posicionamiento del proceso de gestión del cambio en los colaboradores de la entidad, así como también en los stakeholders impactados o involucrados en cada uno de los proyectos o iniciativas de cambio. La formulación de esta se desarrollará con el acompañamiento de los profesionales de comunicaciones internas, quienes deberán tener en cuenta los siguientes factores:

- Orientar espacios de conocimiento acerca de qué es, impacto y beneficios de la implementación de gestión del cambio a través de la divulgación en los medios de comunicación dispuestos en la entidad para garantizar el acceso a la información a todos los colaboradores.
- Divulgar los logros alcanzados a partir de la implementación de la gestión del cambio en los proyectos o iniciativas de la entidad.
- Formular píldoras metodológicas con un lenguaje sencillo y claro frente a la implementación de la gestión del cambio para cada uno de los proyectos o iniciativas de cambio implementados en la entidad
- Socializar los beneficios y aporte de gestión del cambio de la entidad a través actividades de interacción con los colaboradores, para identificar cuáles son las oportunidades de mejora a tener en cuenta durante el desarrollo de las estrategias de cambio.

##### **b. Implementación y apropiación de la metodología de gestión del cambio:**

En este punto se ejecuta la metodología propuesta en el literal a. Definición de la metodología de gestión del cambio de la Línea de acción 2: Herramientas y metodología descrita en el presente documento para cada uno de los proyectos o iniciativas de cambio que requieran de acompañamiento en la ejecución de este.

#### **6.5 Seguimiento y evaluación**

El seguimiento y evaluación de la estrategia, tiene como propósito medir la efectividad de las diferentes líneas de acción, con el fin de realizar mejoras continuas que fortalezcan el proceso de gestión del cambio en la entidad. Por ello, se han establecido los siguientes indicadores:

1. Indicadores del cumplimiento de actividades del Plan de la estrategia de gestión del cambio: se debe realizar un seguimiento trimestral con el acompañamiento del equipo del Sistema de Gestión de Calidad de tipo cualitativo y cuantitativo, en el cual se evidencie el avance de cada una de las actividades propuestas y los productos de esta.
2. Indicador de impacto: Este indicador está relacionado con la contribución que realizan los resultados obtenidos en la implementación de la estrategia de gestión del cambio a la solución de las necesidades existentes en la entidad. Actualmente, este indicador se encuentra en etapa de construcción, sin embargo, una vez consolidado, la periodicidad y su metodología de medición serán establecidos en la hoja de vida del indicador según procedimientos internos de la entidad.
3. Indicador de efectividad de cada proyecto o iniciativa: Al finalizar cada proceso de gestión del cambio se deberá medir la efectividad de la gestión del cambio como último paso del proceso, este será un indicador clave para identificar las cosas buenas y malas que surgieron para seguir mejorando en nuevos proyectos o iniciativas de cambio formulando las lecciones aprendidas a las que dé lugar.

 <b>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</b>	<b>POLÍTICA (ESTRUCTURADA) ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	Fecha	30-06-2023
		Versión	2
		Código	CI-PLE-05

### CONTROL DE CAMBIOS

Motivo	Fecha	Observación
Resultados de la gestión institucional	29-06-2023	Se hacen ajuste de redacción en la introducción, el objetivo y el alcance. Se agregan las definiciones: cambio, efectividad del cambio, plan de gestión del cambio, proyecto o iniciativa de cambio, viabilidad del cambio; se elimina la definición DISC; y se ajustan algunas definiciones ya existentes. Se actualiza la normatividad relacionada a los sistemas de gestión de la entidad. Se agrega una sección 6.1 de antecedentes. Se amplía el marco teórico con las numerales 6.2.1, 6.2.2, 6.2.3 y 6.2.5. Se modifica la sección 6.3 de diagnóstico agregando las subsecciones 6.3.1, 6.3.2 y 6.3.3. Se realizan ajustes en redacción y se agrega nueva información a la sección 6.4 líneas de acción. Se realizan ajustes en redacción y se agrega nueva información y herramientas en la sección 6.5 seguimiento y evaluación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre	Nombre	Nombre
Derly Paola Mahecha Suarez	Luis Alfredo Mendoza Lozano Nohora Isabel Velasquez Ubaque	Erika Johanna Cortes Ospina
Cargo	Cargo	Cargo
Profesional Universitario	Contratista	Jefe de Oficina Asesora de Planeación
Fecha	Fecha	Fecha
29-06-2023	29-06-2023 30-06-2023	28-07-2023