

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06


Índice

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Definiciones
5. Normativa
6. Desarrollo
 - 6.1. Necesidad de cambio en proyectos o iniciativas
 - 6.2. Solicitud de viabilidad de gestión del cambio
 - 6.3. Análisis de stakeholders y evaluación de viabilidad de gestión del cambio
 - 6.3.1. Identificación de stakeholders
 - 6.3.2. Diseño del cuestionario
 - 6.3.3. Tabulación de resultados para viabilidad de gestión del cambio
 - 6.4. Priorización del proyecto o iniciativa de cambio
 - 6.5. Diagnóstico del cambio
 - 6.5.1. Matriz Sentir, Saber y Hacer
 - 6.5.2. ADKAR
 - 6.6. Plan de gestión del cambio
 - 6.6.1. Diagnóstico
 - 6.6.2. Objetivo
 - 6.6.3. Componentes y actividades
 - 6.6.4. Plan de trabajo
 - 6.6.5. Indicadores y metas
 - 6.7. Implementación y seguimiento del plan de gestión del cambio
 - 6.8. Análisis de medio término
 - 6.9. Efectividad de la gestión del cambio
 - 6.9.1. Matriz de stakeholders
 - 6.9.2. Efectividad de la gestión del cambio
 - 6.9.3. Efectividad del proyecto o iniciativa de cambio
 - 6.9.4. Efectividad global
7. Referencias bibliográficas

1. Introducción

La gestión del cambio es un proceso que tiene como objetivo facilitar la implementación exitosa de los cambios de la entidad a nivel tecnológico, cultural, y de procesos, mediante un acompañamiento durante la transición de una situación actual a una situación deseada, reduciendo los niveles de resistencia e incertidumbre que se puedan generar al implementar nuevos proyectos o iniciativas de cambio. La gestión del cambio en la entidad se rige por lo establecido en 3 documentos clave:

- Estrategia de gestión del cambio (CIPL-05): formula las iniciativas estratégicas para facilitar la adopción de cambios en toda la entidad.
- Procedimiento de gestión del cambio (CIPR-08): establece los 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,

 <p>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</p>	<p>MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO</p>	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

tendientes a mejorar la disposición de los colaboradores frente al cambio.

- Manual de gestión del cambio (CIMN-03): El presente manual tiene como propósito establecer las metodologías que se debe llevar a cabo para ejecutar las actividades descritas en el procedimiento de gestión del cambio.

En este documento se evidencian los fundamentos teóricos y aspectos para tener en cuenta en la estructuración y desarrollo de los diferentes planes de gestión del cambio con el fin de facilitar la adaptación de los nuevos proyectos o iniciativas de cambio en la entidad.

Dentro del proceso de gestión del cambio se inicia con una evaluación de viabilidad para identificar si procede un proceso de gestión del cambio para el proyecto o iniciativa a implementar, posteriormente se realiza un diagnóstico cualitativo y cuantitativo respecto a la opinión que tienen los involucrados e impactados, y a partir de los resultados, se formula e implementa un plan de gestión del cambio para facilitar la adopción del nuevo proyecto o iniciativa; finalmente se realiza la medición de la efectividad de las acciones implementadas en el proceso de gestión del cambio.

2. Objetivo

Definir las metodologías para gestionar los cambios de nuevos proyectos o iniciativas que la entidad requiera acorde a los lineamientos establecidos en el procedimiento de gestión del cambio.

3. Alcance

Inicia con la identificación y registro de la necesidad de cambio y finaliza con el análisis de la efectividad del proceso de gestión del cambio. Aplica para todos los procesos de la entidad.

4. Definiciones

Ability - Habilidad: En este cuarto elemento de la herramienta ADKAR, después de identificar el conocimiento necesario, se establece cuál es el estado actual de los stakeholders frente al proceso de cambio y da una orientación de cuáles son las competencias blandas y técnicas que se deben fortalecer para garantizar el cambio "transformando el conocimiento en acción". (Fuente: Ability ADKAR. Como fomentar la habilidad para implementar un cambio. PROSCI Global Affiliate Network. Disponible en: <https://www.mypeopleco.com/>)

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), identifica la disposición al cambio de los stakeholders impactados.

Awareness- Conciencia: Primer factor de la herramienta ADKAR donde se identifica el nivel de conciencia y compromiso de cambio de los stakeholders impactados con el proceso de cambio. (Fuente: Awareness ADKAR. Cómo construir conciencia de manera efectiva para el cambio. PROSCI Global Affiliate Network)

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

Competencias o habilidades blandas: Son aquellas que se demuestran en la ejecución del trabajo, y no están relacionadas, únicamente, con los conocimientos, sino con la puesta en práctica de una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, aptitudes y capacidad de acercamiento con los demás. Las empresas reconocen que estas habilidades facilitan la interacción con otras personas, generando un ambiente de trabajo más grato y un clima organizacional de entendimiento y cooperación. Las habilidades blandas están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional. (Fuente: ¿Qué son las habilidades blandas? Orientación Universia; Competencias Laborales: Diferencia entre habilidades blandas y duras. Conexión ESAN.)


Competencias o habilidades técnicas: Son todas aquellas competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador. Son los conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que el trabajador desempeñe su puesto. (Fuente: Competencias Laborales: Diferencia entre habilidades blandas y duras. Conexión ESAN)

Desire - Deseo: Segundo factor de la herramienta ADKAR en cuál se identifica el nivel de motivación o el deseo personal de cambio de los stakeholders involucrados. (Fuente: Desire ADKAR. Como influenciar positivamente en el deseo de una persona para que acepte el cambio, PROSCI)

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 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.

Knowledge - Conocimiento: Tercer factor de la herramienta ADKAR donde se identifican los aspectos y herramientas claves que influyen en el nivel de conocimiento del proceso de cambio. (Fuente: Knowledge ADKAR. Cómo construir conocimiento en los individuos de manera efectiva. PROSCI Global Affiliate Network)

Matriz Sentir, Saber, Hacer (SSH): Herramienta de diagnóstico de cambio para identificar las emociones que puede generar el

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

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.

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

Reinforcement - Refuerzo: Último factor de la herramienta ADKAR donde se identifican cuáles son los aspectos clave en los que se debe trabajar para la construcción del plan de sostenibilidad de cambio. (Fuente: Reinforcement ADKAR. Como sostener un cambio. PROSCI Global Affiliate Network)

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

Stakeholders impactados: Grupos de interés o públicos que se ven afectados directamente por el proceso de cambio a implementar en la entidad.

Stakeholders involucrados: Se entienden como aquellos grupos de interés o públicos impactados indirectamente por el proceso de cambio en la entidad y que deben ser tenidos en cuenta durante la estrategia 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.

Victorias tempranas: Logros o metas a corto plazo que tienen por objetivo fortalecer y aumentar la credibilidad del proceso de cambio en los diferentes stakeholders de la entidad.

5. Normativa

Tipo	Número	Fecha	Epígrafe	Artículos
Decreto	1499	11-09-2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015	No aplica
Resolución	1184	07-06-2022	Por la cual 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	No Aplica

6. Desarrollo

6.1. Necesidad de cambio en proyectos o iniciativas

La necesidad del cambio puede surgir como resultado de decisiones tomadas en la revisión por la Dirección, Comités Directivos, planes de mejoramiento, salidas no conformes, resultados de auditorías, análisis de desempeño de los procesos, cambios en el contexto de la organización, análisis de los resultados de encuestas de satisfacción, de PQR, entre otros.


A nivel interno, se pueden identificar los siguientes ejemplos de cambios a intervenir: Cambios en la estructura de los procesos, ampliación del alcance del Sistema Integrado de Gestión, cambios en productos o servicios, instrumentos de licenciamiento, adopción de nuevos métodos o herramientas de trabajo, instalaciones, actualización en normas de los Sistemas de Gestión, estructura organizacional, riesgos y/o oportunidades, resultado de investigación de accidentes y/o enfermedades laborales, planeación estratégica, conocimiento e innovación, aplicativos o nuevas tecnologías de información y comunicaciones, en la cultura de la ANLA, entre otros.

A nivel externo, se pueden identificar los siguientes ejemplos de cambios a intervenir: Cambios en los requisitos o requerimientos legales, evolución del conocimiento en Seguridad y Salud en el Trabajo, modificaciones en el contexto externo, necesidades y/o expectativas de las partes interesadas, cambios tecnológicos, de procesos, entre otros.

En caso de que el proceso de implementación del proyecto o iniciativa de cambio se requiera de manera urgente, e implique que la gestión del cambio se inicie en paralelo al proyecto, la Oficina Asesora de Planeación no acompañara dichos proyectos. Recuerde que, para la implementación de la metodología descrita en el presente manual y procedimiento de gestión del cambio, se requiere de un tiempo mínimo de 2 meses entre la solicitud de viabilidad de gestión del cambio y la implementación del proyecto o iniciativa de cambio.

6.2. Solicitud de viabilidad de gestión del cambio

Al identificar la necesidad de cambio en el proyecto o iniciativa, se solicita la viabilidad de implementar las directrices del presente manual con la metodología de gestión del cambio mediante el formato de solicitud gestión del cambio (CI-FO-13); allí se debe definir el proyecto o iniciativa, el cambio puntual a implementar, su propósito, y demás factores relacionados.

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

Tenga en cuenta que tener un proyecto o iniciativa de cambio no significa necesariamente que se deba tener un proceso de gestión del cambio, ya que el proyecto o iniciativa de cambio está enfocado a la implementación del cambio de tipo: tecnológico, cultural, de proceso o transversal, que se quiere introducir para mejorar una situación actual; mientras que el proceso de gestión del cambio se enfoca en las actividades que se pueden realizar para facilitar la adopción de ese proyecto o iniciativa de cambio, la cual depende en gran medida de la perspectiva que tienen los stakeholders.

Por lo anterior, tener la necesidad de un cambio no significa que se tenga una necesidad de gestionar el cambio, para ello se hace el análisis de viabilidad de gestión del cambio.

6.3. Análisis de stakeholders y evaluación de viabilidad de gestión del cambio

Para evaluar la viabilidad de gestión del cambio del proyecto o iniciativa, se debe identificar los stakeholders y consultar su perspectiva frente al proyecto.

6.3.1. Identificación de stakeholders

La identificación de los stakeholder impactados o involucrados con el cambio se realiza inicialmente en el campo “¿quiénes son los impactados e involucrados con el cambio a realizar?” del formato de solicitud gestión del cambio (CI-FO-13) mediante la identificación de su rol.

Teniendo en cuenta lo anterior, las personas que conforman los roles de los stakeholders deben identificarse, una por una, en la matriz de stakeholders (CI-FO-19) sección 1, donde se relaciona:

- Rol del stakeholder en el proceso de cambio mencionado en la solicitud gestión del cambio (CI-FO-13), por ejemplo: facilitador de calidad, catalizador de conocimiento e innovación, promotor de cambio, etc.
- Tipo de afectación que tendrá el stakeholder: de manera indirecta se verá involucrado o de manera directa estará impactado por el cambio.
- Identificación del stakeholder con dependencia, nombre, correo y teléfono.

6.3.2 Diseño del cuestionario

Una vez identificadas los stakeholders y el rol que desempeñan dentro de la iniciativa o proyecto de cambio, se procede a diseñar el cuestionario específico para el proyecto o iniciativa que permitirá determinar los actores con los cuáles se debe trabajar y su disposición para que la adaptación al cambio se dé.

A continuación, se presenta la tabla con los criterios que se evaluarán en el formato de evaluación de viabilidad de gestión del cambio (CI-FO-55) y a los cuales se les formularan las preguntas del cuestionario: para cada criterio se relaciona una serie de preguntas obligatorias, que deben estar incluidas en el cuestionario, y preguntas orientadoras de carácter opcional que permitirán evaluar con mayor pertinencia la viabilidad de gestión del cambio.

Se debe diseñar el formulario mediante las preguntas de selección múltiple adaptadas a la iniciativa o proyecto de cambio y ejemplificar las respuestas como se muestra en la siguiente tabla:

CRITERIO	DEFINICIÓN	PREGUNTAS Y EJEMPLOS DE RESPUESTAS OBLIGATORIAS	PREGUNTAS Y RESPUESTAS ORIENTADORAS (OPCIONALES)	RESPUESTAS	PUNTAJE EQUIVALENTE DE LAS RESPUESTAS
1. Desconocimiento del proyecto	Nivel de conocimiento del proyecto en términos de cuál es su finalidad, sus objetivos, beneficiarios, productos, etc.	¿Conoce la iniciativa o proyecto de cambio? (Opciones de respuesta: si: tengo conocimiento, me es indiferente; no me interesa saber, no; no tengo conocimiento) ¿Sabe para qué sirve la iniciativa o el proyecto de cambio? (Opciones de respuesta: si: tengo claro su finalidad, me es indiferente; no me interesa saber, no; no tengo claro su finalidad)	¿Conoce los beneficios de la iniciativa o proyecto de cambio? (Opciones de respuesta: si: conozco sus beneficios, me es indiferente; no me interesa saber, no; no se sus beneficios)	NO	3
				ME ES INDIFFERENTE	2
				SI	1
3.1. Nivel de impacto por el proyecto.	Se orienta a identificar qué tan impactado está el actor clave por la implementación.	¿La iniciativa o proyecto de cambio le cambia mucho su día a día? (Opciones de respuesta: alta: 4 a 5 días, media: 3 días, baja: 1 a 2 días)	¿La iniciativa o proyecto de cambio podría hacerle ganar estatus o poder? (Opciones de respuesta: si: gana estatus o poder, me es indiferente; no me interesa, no; no gana estatus o poder) ¿La iniciativa o proyecto de cambio cambia sus funciones? (Opciones de respuesta: si: agrega nuevas funciones, me es indiferente; no me interesa, no; no agrega nuevas funciones)	ALTA / SI	3
				MEDIA / ME ES INDIFFERENTE	2
				BAJA / NO	1
3.2. Nivel de poder e influencia	Se orienta a identificar el nivel de poder que tiene el actor a evaluar sobre la audiencia y la iniciativa/proyecto de cambio	¿Acorde al rol que usted desempeña en su proceso y el objetivo del proyecto de cambio, ¿cuál considera que es su nivel de influencia frente al desarrollo e implementación del proyecto? (Opciones de respuesta: alto: compromete el cumplimiento de objetivo del proyecto, medio: no compromete el objetivo del proyecto, pero es necesario para la implementación de este, bajo: no compromete el objetivo del proyecto)	-	ALTA	3
				MEDIA	2
				BAJA	1
3.3. Reacción actual frente al proyecto	OPONENTE	Desconoce la iniciativa de cambio o no está de acuerdo con la implementación de esta	¿Cree que la iniciativa o el proyecto de cambio afecta los procesos que lleva a su cargo? (Opciones de respuesta: si: modifica sus procesos, me es indiferente; no le interesa, no; no modifica sus procesos).	OPONENTE / SI	3
	NEUTRO	La iniciativa de cambio le es indiferente ya que no afecta su operación o procesos a cargo		NEUTRO / ME ES INDIFFERENTE	2
	ENTUSIASTA	Es un agente activo y participa constantemente en las actividades asociadas a la iniciativa de cambio		ENTUSIASTA / NO	1
3.4. Nivel de participación o apoyo requerido	INDISPENSABLE	La iniciativa de cambio requiere su participación activa.	¿Cree que su rol dentro de la iniciativa o proyecto de cambio aporta al desarrollo de esta? (Opciones de respuesta: si: puede aportar, me es indiferente; no le interesa, no; no puede aportar)	INDISPENSABLE / SI	3
	NECESARIO	La iniciativa de cambio requiere su apoyo en actividades puntuales para su implementación.		NECESARIO / ME ES INDIFFERENTE	2
	NO NECESARIO	La iniciativa de cambio no requiere su participación.		NO NECESARIO / NO	1
4. Percepción de los grupos de interés	Hace referencia a si el proyecto mejora la percepción que tienen los grupos de interés de la entidad, y por lo tanto, la reputación de la misma	¿Cree que la iniciativa o proyecto de cambio puede mejorar la percepción de los diferentes grupos de interés de la entidad? (Opciones de respuesta: si: mejora la percepción de grupos de interés, me es indiferente; no le interesa, no; no mejora la percepción de los grupos de interés)	-	SI	3
				ME ES INDIFFERENTE	2
				NO	1
5. Productividad de la dependencia	Hace referencia a como la implementación del proyecto puede impactar la productividad de la dependencia en términos de productos generados o servicios prestados, recursos usados o tiempo.	¿La iniciativa o proyecto de cambio podría optimizar el tiempo de ejecución de las tareas de la dependencia? (Opciones de respuesta: si: ahorra tiempo, me es indiferente; es el mismo tiempo, no; implica más tiempo)	¿Cree que esta iniciativa o proyecto de cambio contribuirá a mejorar los procesos de la dependencia? (Opciones de respuesta: si: optimiza herramientas y disminuye tiempos, me es indiferente; es igual, no; dificulta las herramientas actuales y aumenta tiempos)	SI	3
				ME ES INDIFFERENTE	2
				NO	1
6. Fortalecimiento del clima laboral	Son todas aquellas percepciones de los colaboradores respecto a su entorno, tanto físico como humano, en el cual desarrollan sus labores profesionales día a día	¿La iniciativa o proyecto de cambio podría mejorar el ambiente de trabajo de la entidad? (Opciones de respuesta: si: aporta al bienestar físico y mental de los colaboradores, me es indiferente; es igual, no; no aporta al bienestar físico y mental de los colaboradores)	¿La iniciativa o proyecto de cambio podría hacerle crecer laboral y/o profesionalmente? (Opciones de respuesta: si: podría obtener crecimiento, me es indiferente; es igual, no; no podría obtener crecimiento)	SI	3
				ME ES INDIFFERENTE	2
				NO	1
7. Mejora de procesos	Consiste en optimizar constantemente los procesos que se desarrollan en el interior de la entidad	¿Cree que la iniciativa de cambio o el proyecto de cambio podría mejorar los procesos de la entidad? (Opciones de respuesta: si: evita procesos, me es indiferente; no cambian los procesos, no; dificulta los procesos)	-	SI	3
				ME ES INDIFFERENTE	2
				NO	1

Tabla 1. Preguntas para valoración de viabilidad de gestión del cambio

Posteriormente realice el cuestionario a cada uno de los stakeholders. Se recomienda aplicar la encuesta a través de forms Microsoft o Google, ya que de esta forma se puede realizar una tabulación de los resultados obtenidos de forma rápida y sencilla.

6.3.3. Tabulación de resultados para viabilidad de gestión del cambio

Con los resultados obtenidos del cuestionario consolide las respuestas de la siguiente manera:

- Para los criterios 3.1 - 3.2 - 3.3 y 3.4: Para cada respuesta de las preguntas se debe realizar la equivalencia numérica del puntaje asignado mostrado en la última columna de la tabla 1 y registrarlo en la matriz de stakeholders (CI-FO-19) sección 2. Así mismo, para cada criterio se deberá promediar los valores numéricos de las respuestas y obtener un solo valor por persona y criterio. Por ejemplo:


Para el criterio 3.1: Nivel de impacto por el proyecto:

El señor X contesto a las preguntas:

1. ¿El proyecto le cambia mucho su día a día? Respuesta: alto
2. ¿El proyecto podría hacerle ganar estatus o poder? Respuesta: No
3. ¿El proyecto cambia sus funciones? Respuesta: Me es indiferente

Teniendo en cuenta la equivalencia de las respuestas: la respuesta de la pregunta I. equivale a 3, la respuesta de la pregunta II. equivale a 1 y la respuesta a la pregunta III. equivale a 2.

El promedio para el criterio sería de 2, el cual debe registrarse en la fila del señor X y en la columna de "3.1 Nivel de impacto por el proyecto" en la matriz de stakeholders (CI-FO-19) sección 2.

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

Al ingresar los datos numéricos de los criterios 3.1: Nivel de impacto por el proyecto, 3.2: Nivel de poder e influencia, 3.3: Reacción actual frente al proyecto y 3.4: Nivel de participación o apoyo requerido en la matriz de stakeholders (CI-FO-19) sección 2, en la columna “Posición Actual frente al Proyecto” aparecerá para cada stakeholder la disposición que tiene para que la adaptación al cambio se dé.

Con la totalidad de los encuestados, calcule el porcentaje de “Oponentes” que tiene el proyecto así:

$$\% \text{ Oponentes} = \frac{\# \text{ de stakeholders oponentes}}{\# \text{ total de stakeholders encuestados}} * 100$$

A este porcentaje se deberá calificar su equivalencia en puntos de la siguiente manera:

Si el porcentaje de stakeholders es inferior a 30%, se califica con 1 punto.

Si el porcentaje de stakeholders está en el rango de 30% a 50%, se califica con 2 puntos.

Si el porcentaje de stakeholders es mayor 50%, se califica con 3 puntos.

Esta puntuación se podrá consultar en la tabla que se encuentra en la parte superior de la matriz de stakeholders (CI-FO-19) sección 2; dicho puntaje deberá ingresarse en el criterio 3 del formato evaluación de viabilidad de gestión del cambio (CI-FO-55).

- Para los criterios 1 - 4 - 5 - 6 y 7: Para cada respuesta de las preguntas se debe realizar la equivalencia numérica del puntaje asignado en la última columna de la tabla 1. Así mismo, para cada criterio se deberá promediar los valores numéricos de las respuestas y obtener un solo valor por persona y criterio. Por ejemplo:

Para el criterio 7. Mejora de procesos, el señor X contesto a la pregunta:

1. ¿Cree que el proyecto podría mejorar los procesos de la entidad? Respuesta: Si

Teniendo en cuenta la equivalencia de respuesta: la respuesta de la pregunta I. equivale a 3, por lo tanto, el promedio para el criterio 7 del señor X sería de 3.

Con la totalidad de los encuestados, promedie los valores numéricos obtenidos de las respuestas y obtenga un solo valor promedio de criterio.

El valor obtenido regístrelo en el criterio correspondiente en el formato evaluación de viabilidad de gestión del cambio (CI-FO-55).

- Para el criterio 2 Clasificación de impacto de cambio en el proyecto: registre el valor numérico equivalente respondido en el campo “Clasifique el impacto de cambio del proyecto” del formato de solicitud gestión del cambio (CI-FO-13).

Con los valores ingresados en los 7 criterios, se promediarán los valores numéricos en la última fila “APROBACIÓN INTERVENCIÓN DE CAMBIO” en el formato evaluación de viabilidad de gestión del cambio (CI-FO-55).

Si el promedio de los criterios es igual o superior a 2 se requiere intervención de cambio y se continua con la aplicación de la presente metodología.

Si el promedio de los criterios es inferior a 2, no se requerirá de la intervención al cambio y por lo tanto se comunicarán los resultados obtenidos al líder del proyecto o iniciativa del cambio con recomendaciones.

En caso de que el proceso de implementación del proyecto o iniciativa de cambio se requiera de manera urgente, e implique que la gestión del cambio se inicie en paralelo al proyecto, la Oficina Asesora de Planeación no acompañara dichos proyectos. Recuerde que, para la implementación de la metodología descrita en el presente manual y procedimiento de gestión del cambio, se requiere de un tiempo mínimo de 2 meses entre la solicitud de viabilidad de gestión del cambio y la implementación del proyecto o iniciativa de cambio.

6.4. Priorización del proyecto o iniciativa de cambio

Cuando se haya confirmado la necesidad de intervención del cambio, se procede a priorizar el orden de intervención de las solicitudes de gestión del cambio vigentes y viabilizadas, para ello se hace uso del formato priorización gestión del cambio (CI-FO-11).

Relacione los proyectos que requieren gestión del cambio en cada columna y responda las preguntas de cada uno de ellos mediante una escala numérica de 0 a 3, donde 0 puede ser nada o no, 1 es bajo, 2 es medio y 3 puede ser alto, mucho o sí.

Al finalizar, en la parte inferior de la tabla, en la fila “Puntaje de priorización”, se relacionará el valor numérico de la priorización, enliste los proyectos priorizados de mayor a menor puntaje de priorización, teniendo en cuenta que todos aquellos proyectos en que el valor sea mayor de 2 deben ser priorizados.

6.5. Diagnóstico del cambio

El diagnóstico del cambio se lleva a cabo de manera cualitativa con la matriz SSH - Sentir, Saber, Hacer, y de manera cuantitativa con

la matriz ADKAR mediante un solo cuestionario.

6.5.1. Matriz Sentir, Saber y Hacer

La matriz SSH – Sentir, Saber, Hacer, es una herramienta de diagnóstico para el proceso de cambio en el cual se identifican estos tres aspectos y se hace un primer acercamiento de cómo estos deben gestionarse. Esta matriz se encuentra en el aplicativo GESPRO con el código CI-FO-12, y debe contener a todos los stakeholders relacionados en la matriz de stakeholders (CI-FO-19).

Si el nivel de impacto de cambio del proyecto, el cual puede verificarse en la respuesta del campo “Clasifique el impacto de cambio del proyecto” del formato de solicitud gestión del cambio (CI-FO-13), es alto o medio se puede valorar la opción de seleccionar una muestra representativa para aplicar esta herramienta.

Con el objetivo de facilitar la etapa de diagnóstico se debe plantear un cuestionario con preguntas abiertas, dirigidas a los stakeholders y al líder del proyecto o iniciativa de cambio, donde se responda de manera concreta lo siguiente:

CATEGORÍA SSH	DEFINICIÓN	PREGUNTAS	DESCRIPCIÓN
Sentir:	Se orienta a cuáles son las emociones que generan el proceso de cambio, la identificación de las posibles emociones que puedan surgir durante el proceso y cuáles son las que queremos transmitir con el mismo.	¿Cuál es la percepción que tienen frente al proceso? ¿Qué sienten con el proceso?	Busca conocer si el stakeholder: - Siente que debe hacer parte de la iniciativa de cambio - Siente el respaldo de su equipo de trabajo para lograr el objetivo de la iniciativa - Siente que es fácil de adaptarse a la iniciativa - Siente que agrega nuevas funciones a su cargo
		¿Qué emociones, actitudes y comportamientos queremos ver en el proceso?	Busca conocer por parte del líder del proyecto de cambio o iniciativa: - que disposición, participación, acciones espera de los stakeholders en los diferentes procesos de la iniciativa de cambio
Saber:	El saber es un insumo vital para la construcción del plan de entrenamiento en el cual se identifican cuáles son las competencias blandas y técnicas con las cuales contamos actualmente y cuáles son las que necesitamos reforzar para realizar una gestión de cambio adecuada, garantizando así el éxito y adaptación al proceso.	¿Qué saben y conocen del proceso?	Busca conocer si el stakeholder conoce la iniciativa de cambio a implementar y si cuenta con las herramientas adecuadas para que la iniciativa cumpla con su objetivo
		¿Qué necesitan saber o conocer del proceso?	Busca conocer si el stakeholder requiere de orientación o formación adicional frente a la iniciativa de cambio
Hacer:	En esta parte de la matriz, se identifican y generan planes de acción necesarios para que los aspectos identificados en el sentir y saber sean una realidad en la estrategia de cambio.	¿Qué estamos haciendo frente al proceso?	Busca conocer si el stakeholder conoce: - las actividades que se han organizado entorno a la iniciativa de cambio y si ha participado en las mismas - Qué tipo de actividades considera que se podrían implementar para lograr el objetivo de cambio
		¿Qué queremos que haga frente al proceso?	Busca conocer por parte del líder del proyecto de cambio o iniciativa: - que tareas puntuales espera de los stakeholders hagan para el cumplimiento del objetivo de la iniciativa de cambio

Tabla 2. Preguntas para matriz SSH

Con las respuestas de cada persona se complementa el diagnóstico con la parte cuantitativa de la Matriz ADKAR sí aplica.

6.5.2. ADKAR

ADKAR es una metodología de cambio que también es usada como una herramienta de diagnóstico donde se identifica el estado actual de la entidad en relación con su clima y cultura organizacional, dinámicas de comunicación, trabajo en equipo y disposición frente al proceso de cambio. Adicionalmente, da una pauta inicial para la implementación de planes de acción concretos que garanticen el resultado de las diferentes estrategias de cambio que se implementen en la entidad. La definición de cada factor se puede consultar en las definiciones del presente manual.



Imagen 1. Factores de la metodología ADKAR

Esta metodología se aplica mediante un cuestionario que permite identificar el estado actual de la entidad frente al proceso de cambio a partir de cinco factores clave (conciencia, deseo, conocimiento, habilidad, refuerzo). Para su construcción se aplican las siguientes preguntas con cada uno de los factores:

	PREGUNTA	A	D	K	A	R	MEDICIÓN ADICIONAL
1	Siento que el proyecto me permite desarrollarme a nivel personal						Motivación y desarrollo personal
2	Pienso que mi labor tiene continuidad después de la implementación del proyecto						Motivación
3	Siento que soy reconocido por mi esfuerzo en el proyecto						
4	Conozco y entiendo los objetivos del proyecto						Alineación con el objetivo
5	Conozco y entiendo los objetivos de mi rol y funciones u obligaciones dentro del proyecto						Alineación con el objetivo
6	Entiendo las tareas que me asignan después del proyecto						Alineación
7	Mis funciones u obligaciones son mayores desde que se implementó el proyecto						Conocimiento
8	Siento que estoy dando el 100% de mi capacidad productiva						Alineación con el objetivo
9	Tengo suficiente flexibilidad para balancear mi vida personal y laboral						Bienestar
10	Cuento con los recursos físicos suficientes para realizar mis labores						Disponibilidad de recursos, orientación al logro
11	Cuento con los conocimientos adecuados para desempeñar con éxito mi rol y funciones u obligaciones						Conocimiento y habilidad
12	Generalmente siento que avanzo en el desarrollo de mis actividades del día a día desde que se inició el proyecto						Alineación y conocimiento
13	Siento que la toma de decisiones es oportuna y adecuada						Alineación
14	Las personas se preocupan por ayudarse mutuamente en el equipo de trabajo						Trabajo en equipo
15	Los integrantes del equipo de trabajo actúan de forma alineada, apoyándose constantemente						Alineación y orientación al resultado
16	Se a quien acudir cuando desconozco el tema						Claridad de roles responsabilidades
17	He logrado la sinergia adecuada con mis compañeros						Clima y trabajo en equipo
18	He recibido el apoyo esperado de mi supervisor o jefe inmediato						Apoyo
19	He recibido información de mi jefe inmediato o supervisor frente al proyecto						Apoyo
20	Conozco qué es la Gestión del Cambio y sus beneficios al proyecto						Apoyo
21	He recibido el apoyo esperado de Gestión Humana frente al proyecto						Apoyo
22	He recibido información desde comunicaciones frente el proyecto						Apoyo
23	Percibo que las relaciones personales en la entidad son adecuadas						Clima
24	Percibo que las relaciones personales en mi dependencia son adecuadas						Clima
25	Percibo que las relaciones con las dependencias con las que interactúo son adecuadas						Clima
26	He logrado la sinergia adecuada con los compañeros que conocen el proyecto						Clima
27	Siento que el proyecto contribuye a mejorar los procesos de la entidad						Sentido de pertenencia y conocimiento
28	Siento que el proyecto facilitará mi trabajo						Sentido de pertenencia y conocimiento
29	Siento que el proyecto facilitará el trabajo de mis compañeros						Sentido de pertenencia y conocimiento
30	Siento que el proyecto mejorará el relacionamiento con nuestros usuarios internos y/o externos						Conocimiento

Tabla 3. Preguntas clave para matriz ADKAR

Es importante recalcar que, si se quieren adicionar preguntas alineadas a la herramienta, se puede realizar, siempre y cuando sean acordadas por el líder de gestión del cambio OAP, el líder de proyecto o iniciativa de cambio y el promotor de cambio de la dependencia.

Todas las preguntas deben ser aplicadas a cada stakeholder, y cada factor debe calificarse en una escala de 1 a 4 donde:

1 es totalmente en desacuerdo

2 es en desacuerdo

3 es de acuerdo

4 es totalmente de acuerdo

Al finalizar la encuesta se debe calcular la cantidad de personas que están en acuerdo y en desacuerdo por cada pregunta como se muestra a continuación:

- Si la pregunta fue contestada con 1 o 2 se considera que está en desacuerdo, y se calcula el porcentaje de stakeholders que están en desacuerdo así:

$$\% \text{ stakeholders en desacuerdo} = \frac{\# \text{ stakeholders en desacuerdo}}{\# \text{ total de stakeholders encuestado}} * 100$$

- Si la pregunta fue contestada con 3 o 4 se considera en acuerdo, y se calcula el porcentaje de stakeholders que están de acuerdo así:

$$\% \text{ stakeholders en acuerdo} = \frac{\# \text{ stakeholders en acuerdo}}{\# \text{ total de stakeholders encuestado}} * 100$$

Al finalizar, se debe promediar los porcentajes de stakeholders en acuerdo a las preguntas que conforman cada factor y de este modo obtener un porcentaje para cada factor. Con los porcentajes obtenidos elabore un mapa de calor, asignando los siguientes colores:

- Rojo: % porcentajes más bajos en acuerdo (mínimo)
- Amarillo - naranja: % porcentajes medios en acuerdo (percentil 50)
- Verde: % porcentajes más altos en acuerdo (máximo 100%)

	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

Lo anterior dará lugar a la implementación de actividades en la formulación del plan de gestión del cambio.

6.6. Plan de gestión del cambio

Es importante tener claro el objetivo, alcance, equipo de trabajo base para el proceso de gestión del cambio. Más allá de dar a conocer los lineamientos generales del proceso, es necesario el acercamiento con los actores clave y equipo de trabajo base para de esta forma conocer sus intereses y expectativas individuales, lograr la construcción de una visión como equipo de trabajo y un acercamiento con los stakeholders impactados, independiente del rol que vayan a desempeñar dentro del proceso.

Se plantea la siguiente estructura para establecer el plan de gestión del cambio del proyecto o iniciativa:

6.6.1. Diagnóstico

Describe la necesidad de la implementación de la iniciativa o proyecto de cambio y los resultados más relevantes del paso anterior al usar la metodología ADKAR, como el % de stakeholders de acuerdo con el proyecto o iniciativa del cambio y los factores que mayor % se obtuvo en desacuerdo; y la matriz SSH, como las opiniones más reiterativas en lo que sienten, lo que saben y necesitan saber los stakeholders frente al proyecto o iniciativa de cambio y que se espera de ellos.

6.6.2. Objetivo

Formule el objetivo del plan de gestión del cambio donde se describa que se desea lograr al implementar dicho plan, cumpliendo con las siguientes características:

- Debe iniciar con un verbo en infinitivo (por ejemplo: definir, distinguir, registrar, identificar).
- Debe ser claro y conciso.
- Debe plantear posibilidades realizables.
- Debe enfocarse en logros, y no en procesos o actividades.

6.6.3. Componentes y actividades

Seleccione las actividades de las cajas de herramientas a realizar en el plan de gestión del cambio dependiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico cualitativo y cuantitativo desde 3 dimensiones: comunicación, entrenamiento y sostenibilidad:

a. Comunicación: en este componente se debe identificar la necesidad de comunicación (qué se quiere comunicar) acorde con las características de cada público y los medios de información más efectivos para cada uno.

A continuación, se relaciona una caja de herramientas para esta categoría, seleccione las actividades que se implementaran en el plan de gestión del cambio acorde al público y a los resultados del diagnóstico cualitativo y cuantitativo.

RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO		ACTIVIDADES RECOMENDADAS		DESCRIPCIÓN
Matriz SSH	ADKAR			
Sentir: se manifiesta preocupación y resistencia al cambio	% medio (naranja - amarillo) o bajo (rojo) en acuerdo con el factor de conciencia (A) y deseo (D)	Sesiones con líderes de proyecto (y comité directivo de ser necesario)		Fomentan el compromiso al proyecto de cambio, se hace la socialización del plan de gestión del cambio y se comunica del estado actual del proyecto de cambio (victorias tempranas)
		Calé Con		Reunión presencial donde se conversan temas que se están trabajando en el proyecto y se manifiestan preocupaciones e inquietudes. Se debe preparar previamente y lo ideal es poder compartir una bebida con el grupo.
		Plan de divulgación		Tener en cuenta medios de comunicación disponibles por la entidad dependiendo del público, se debe trabajar con comunicaciones e incluye: Envío de infografías, material de soporte (después de capacitación), fondo de pantalla de pc, publicar en ronda: entérese en un 2 por 3, comunicado por parte del director, mail in (correo genérico para ciertos temas)
		Estrategia de comunicación		Acciones orientadas para reforzar el propósito de cambio. Incluye actividades creativas como: Carrera de observación por pisos

Tabla 4. Caja de herramientas para comunicación

Tenga en cuenta que:

Para la divulgación es necesario consultar la Política de comunicaciones para identificar cuáles son los medios de comunicación actualmente vigentes y el uso de cada uno de ellos.

Se debe realizar la divulgación de victorias tempranas de la estrategia de gestión del cambio. Estas victorias tempranas hacen referencia a aquellos logros o metas alcanzadas a corto plazo que contribuyen al objetivo de la estrategia. Para la publicación de estas, se debe tener soporte, bien sea estadístico, acciones o actividades concretas, con el fin de generar mayor credibilidad entre los stakeholders y reconocer al equipo de trabajo involucrado en el proceso de cambio.

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

b. Entrenamiento: dentro del proceso de cambio es importante la identificación y fortalecimiento de habilidades técnicas y blandas que deben ser tenidas en cuenta para garantizar una mejor adopción al cambio.

A continuación, se relaciona una caja de herramientas para esta categoría, seleccione las actividades que se implementaran en el plan de gestión del cambio acorde al público y a los resultados del diagnóstico cualitativo y cuantitativo.

RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO		ACTIVIDADES RECOMENDADAS	DESCRIPCIÓN
Matriz SSH	ADKAR		
Saber: necesidad de formación	% medio (naranja - amarillo) o bajo (rojo) en acuerdo del factor de conocimiento (K), deseo (D) y habilidad (A)	Capacitaciones	Se recomienda evitar las capacitaciones masivas y mejor hacerlas con grupos pequeños para facilitar el aprendizaje y la confianza al preguntar.
		Capacitaciones manejo de herramientas	Capacitaciones interactivas para garantizar la atención de las personas, con ejemplos, video tutoriales y ejercicios prácticos. Se recomienda presentaciones y evaluaciones dinámicas: Khoot, Quizzes, Worldwall, entre otras.
		Esquema de padrinos o entrenador de entrenadores	Una persona experta entrena a una persona líder de un grupo de personas para que capacite a los demás; lo anterior garantiza tener un apoyo a la mano.
		Sesiones de articulación	Aclaraciones puntuales y pequeñas del proyecto o iniciativa de cambio. Se pueden incluir en reuniones periódicas de las dependencias o de los grupos.

Tabla 5. Caja de herramientas para entrenamiento

Tener en cuenta que:

Los entrenamientos deben socializarse con el grupo de Gestión Humana, con el fin de identificar cuales son los recursos físicos, técnicos y humanos que la entidad tiene disponibles. Dado el caso que se requieran procesos de formación específico con los cuales no cuente la entidad, estos sólo se pueden solicitar en el mes de diciembre y serán sometidos a evaluación y viabilidad por el grupo de Gestión Humana.

La formación en competencias técnicas o habilidades duras se aplica para los casos en los cuales se requiera implementar, por ejemplo, el uso de una herramienta o aplicativo impactado por el proceso de cambio. Este espacio debe estar liderado por la dependencia responsable del cambio a implementar.

La formación en competencias o habilidades blandas hace referencia al desarrollo de habilidades relacionadas a la formación personal frente al sentir, comunicación y relación con el entorno inmediato que complementan el proceso de desarrollo en competencias técnicas; es decir la formación o refuerzo en habilidades como, por ejemplo: comunicación asertiva, trabajo en equipo, etc.

c. Sostenibilidad: En este componente se resalta la importancia de que el cambio se mantenga en el tiempo y se incorpore al día a día de los stakeholders involucrados e impactados.

A continuación, se relaciona una caja de herramientas para esta categoría, seleccione las actividades que se implementaran en el plan de gestión del cambio acorde al público y a los resultados del diagnóstico cualitativo y cuantitativo.

RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO		ACTIVIDADES RECOMENDADAS	DESCRIPCIÓN
Matriz SSH	ADKAR		
Independiente de resultados del diagnóstico, se debe ejecutar en todo proyecto	Independiente de resultados del diagnóstico, se debe ejecutar en todo proyecto	Actualizar documentos en GESPRO	Antes de la fecha de implementación del cambio.
		Buenas prácticas y lecciones aprendidas	Acciones implementadas en comunicación y entrenamiento que han funcionado para mantenerlas en el tiempo. Por ejemplo: Esquema de padrinos. Se debe convocar sesiones con los líderes del proyecto para documentar las lecciones aprendidas.
		Reglamentar los cambios	Incluir los cambios en instrumentos normativos de la entidad, para garantizar su cumplimiento. Por ejemplo: resoluciones, indicaciones por parte de la dirección general, etc.
		Planes de inducción	Incluir el proyecto de cambio a las inducciones y reinducciones laborales de la entidad.

Tabla 6. Caja de herramientas para sostenibilidad

Tenga en cuenta que:

Acorde a la naturaleza de cada estrategia de cambio, se debe identificar cuales procesos se impactarán y si sufren algún cambio para realizar la debida actualización de estos a través del sistema de la entidad (GESPRO).

Las lecciones aprendidas deben ser un proceso constante en el cual se identifiquen actividades claves que contribuyan a la gestión del cambio por medio de la identificación de vivencias y actividades concretas que se pueden mantener o desarrollar de la mejor manera posible. Esta fase se implementa a través de sesiones o mesas de trabajo que se debe construir junto al equipo base del proyecto y algunos stakeholders claves. Para la construcción de estas sesiones, se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:


¿Qué se hizo o se está realizando bien y por qué?

¿Qué no se hizo bien?

¿Qué se puede mejorar y cómo cree que se puede hacer?

¿Qué se debe mantener?

¿Qué se aprendió?

 <p>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</p>	<p>MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO</p>	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

Se puede implementar un esquema de reconocimiento orientado a resaltar la labor y gestión del equipo de trabajo que lidere los stakeholders involucrados. Esta parte de la categoría debe estar alineada con el plan de comunicaciones, de formación y las líneas de acción implementadas por el grupo de Gestión Humana en la entidad.

6.6.4 Plan de trabajo

Relacione puntualmente las actividades seleccionadas en el numeral de componentes: comunicación, entrenamiento y sostenibilidad junto con sus responsables, evidencias, recursos y fechas planeadas de ejecución.

6.6.5. Indicadores y metas

Teniendo en cuenta el objetivo del plan de gestión del cambio, para cada actividad identifique las variables a medir y sus fuentes de información.

Con las variables identificadas, defina el nombre del indicador y genere la fórmula para su cálculo; la idea es que se pueda medir si las actividades realizadas sirven para mejorar la adaptación de los stakeholders al proyecto o iniciativa de cambio, respondiendo a la pregunta ¿la actividad ha servido para gestionar el cambio?, y así medir los resultados alcanzados frente a actividades realizadas. Por ejemplo:

Nivel de satisfacción del usuario frente a una actividad

% de personas con evaluación aprobadas del total de personas evaluadas

A continuación, se presenta los tipos de fórmulas más usadas para indicadores:

- Porcentaje: cuando la proporción se multiplica por 100 el resultado obtenido se denomina porcentaje. Se usa cuando se relacionan variables con la misma unidad de medida, kilogramos sobre kilogramos, metros sobre metros, casos sobre casos.

Ejemplo: Porcentaje de casos atendidos en el trimestre:

$(\text{Número de casos atendidos en el primer trimestre} / \text{número total de casos recibidos en el trimestre}) * 100 = (800 / 1000) * 100 = 80\%$
de los casos recibidos fueron atendidos

- Promedio: es una medida de tendencia central, el valor que resulta de sumar los valores implicados y dividirlo en el mismo número de valores sumados.

Ejemplo: Tiempo promedio de trámite de solicitudes.

Sumatoria de tiempo gastado por cada solicitud / No de Solicitudes atendidas

Los indicadores formulados en el plan de gestión del cambio no requieren de hoja de vida de indicador, sin embargo, si deben cumplir con las características de un indicador adecuado: debe ser pertinente, confiable, de fácil comprensión, oportuno, único e irrepetible, estar disponible y debe ser sensible para identificar los cambios en las variables.

Posteriormente, establezca las metas alcanzables y medibles a través de los indicadores, según lo establecido en el objetivo y lo que se quiere conseguir con la implementación de las actividades del plan.

Sí requiere más información sobre como formular los indicadores y metas para el plan de gestión del cambio, consulte el Instructivo de Indicadores (DP-IN-01) sección "5.5 Criterios para la formulación de indicadores en la ANLA".

Una vez se haya elaborado el plan, se debe someter aprobación por parte del jefe de oficina o subdirector de la dependencia y socializar con las partes involucradas: los responsables de las actividades, promotores de cambio, líder del proyecto o iniciativa y otros que se considere.

6.7. Implementación y seguimiento del plan de gestión del cambio

Una vez aprobado y socializado el plan de gestión del cambio, evalúe la pertinencia de realizar un análisis de medio termino según el tiempo total de implementación del plan de gestión del cambio:

Sí el plan de gestión del cambio tiene un tiempo de implementación mayor o igual a 6 meses, se requiere análisis de medio termino; de lo contrario ejecute la totalidad de las actividades allí consignadas según las fechas planificadas y continúe con el paso de efectividad de la gestión del cambio.

Durante la implementación del plan de gestión del cambio, se debe hacer un seguimiento mensual a los indicadores establecidos para

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

garantizar la realización de las actividades del plan.

6.8. Análisis de medio término

Cuando se hayan ejecutado el 50% de las actividades del plan de gestión del cambio, el líder de gestión del cambio OAP y el líder del proyecto o iniciativa de cambio deben realizar un análisis de medio término teniendo en cuenta la disposición y la perspectiva que han tenido los stakeholder con las actividades realizadas.

El análisis se realiza mediante una serie de preguntas dirigidas a:

- Líder de gestión del cambio OAP:

PREGUNTA	RESPUESTA	EQUIVALENCIA NUMÉRICA
¿Los indicadores son adecuados para medir las actividades del plan de gestión del cambio? ¿La meta es alcanzable? ¿Se han cumplido las actividades planeadas? ¿Se han cumplido en fecha las actividades planeadas?	SI	1
	NO	0

Con las respuestas obtenidas, haga la equivalencia numérica y genere un solo valor promediado para las preguntas respondidas. Por ejemplo: A las preguntas de esta sección el líder de gestión del cambio respondió:

1. ¿Los indicadores son adecuados para las actividades del plan de gestión del cambio? Respondió: Si que equivale a 1
2. ¿La meta es alcanzable? Respondió: No que equivale a 0
3. ¿Se han cumplido las actividades planeadas? Respondió: Si que equivale a 1
4. ¿Se han cumplido en fecha las actividades planeadas? Respondió: Si que equivale a 1

Promediando las preguntas el valor obtenido para esta sección sería: $(1+0+1+1) / 4 = 0,75$

- Stakeholders:

PREGUNTA	RESPUESTA	EQUIVALENCIA NUMÉRICA
¿Las actividades realizadas le han permitido conocer y entender el proyecto o iniciativa de cambio? ¿Las actividades realizadas le han permitido adaptarse al proyecto o iniciativa de cambio?	SI	1
	NO	0

Con las respuestas obtenidas, haga la equivalencia numérica y genere un solo valor promediado para las preguntas respondidas por los stakeholders; recuerde que para las preguntas de los stakeholders se deben consultar a todos los enlistados en el paso 6.3 Análisis de stakeholders y evaluación de viabilidad de gestión del cambio. Por ejemplo: para un proyecto o iniciativa de cambio se tiene 2 stakeholders:

El señor A respondió:

1. ¿Las actividades realizadas le han permitido conocer y entender el proyecto o iniciativa de cambio?: Si que equivale a 1
2. ¿Las actividades realizadas le han permitido adaptarse al proyecto o iniciativa de cambio? Si que equivale a 1

El señor B respondió:


1. ¿Las actividades realizadas le han permitido conocer y entender el proyecto o iniciativa de cambio?: No que equivale a 0
2. ¿Las actividades realizadas le han permitido adaptarse al proyecto o iniciativa de cambio? Si que equivale a 1

El promedio de la pregunta 1 para esta sección sería: $(1+0) / 2 = 0,5$

El promedio de pregunta 2 para esta sección sería: $(1+1) / 2 = 1$

Promediando las preguntas el valor obtenido para esta sección sería: $(0,5+1) / 2 = 0,75$

Finalmente, promedie los dos valores resultantes:

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

- Si el valor numérico obtenido es mayor que 0,4 termine la implementación del plan de gestión del cambio y haga su seguimiento hasta finalizarlo, posteriormente realice el análisis de efectividad del punto 6.9 Efectividad de la gestión del cambio del presente manual.
- Si el valor numérico obtenido es menor o igual que 0,4 se debe identificar, implementar y hacer seguimiento a nuevas acciones de mejora complementarias al plan de gestión del cambio inicialmente planteado, esto implica modificar el plan de gestión del cambio y asignar recursos, establecer fechas e indicadores nuevos para su seguimiento. Las acciones de mejora pueden ser tomadas de las cajas de herramientas planteadas en el presente documento para elaborar el plan de gestión del cambio, o pueden ser nuevas acciones.

Continuando con los ejemplos anteriores: promedie las respuestas del líder de gestión del cambio OAP (0,75) y el promedio de las respuestas de los stakeholders (0,75), obteniendo un valor único de 0.75, lo que quiere decir que se debe seguir con la implementación del plan de gestión del cambio y finalizar con la medición de efectividad de este como se describió anteriormente.

6.9. Efectividad de la gestión del cambio

Para determinar qué tan efectivas han sido las acciones implementadas para la adaptación final de la iniciativa o proyecto de cambio, se ha adoptado una metodología por la Oficina Asesora de Planeación basada en la autora Ana Correa (2019), la cual se relaciona a continuación:

Cuando se haya completado la ejecución total de las actividades del plan de gestión del cambio, realice una encuesta a los stakeholders que incluya las mismas preguntas de los criterios 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4 de la tabla 1 que se usaron en la primera fase de viabilidad del cambio, y las preguntas de la tabla 8 sección "6.9.2. Efectividad de la gestión del cambio" subsección "b) Satisfacción de la gestión del cambio" que se muestran a continuación:

6.9.1. Matriz de stakeholders

Al finalizar el cuestionario de los criterios 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4 tabule los resultados de la encuesta como se describe en la sección 6.3.3. Tabulación de resultados para viabilidad de gestión del cambio del presente manual. El nuevo porcentaje de opositores se calculará automáticamente en la tabla superior de la sección 4 de la matriz de stakeholders (CI-FO-19); Compare el % de opositores obtenido en la efectividad (sección 3) con el % de opositores obtenido inicialmente (sección 2):

Sí el % de opositores obtenido en la efectividad (sección 3) es mayor o igual al % de opositores obtenido inicialmente (sección 2): se concluye que el proceso de gestión del cambio no fue efectivo.

Sí el % de opositores obtenido en la efectividad (sección 3) es menor al % de opositores obtenido inicialmente (sección 2): se concluye que el proceso de gestión del cambio fue efectivo.

6.9.2. Efectividad de la gestión del cambio

Cuando se haya completado la ejecución total de las actividades del plan de gestión del cambio, la efectividad de la gestión del cambio se puede medir así:

$$\text{Efectividad de la Gestión del Cambio} = a) \text{ cumplimiento del plan de gestión del cambio} + b) \text{ satisfacción de la gestión del cambio}$$


Para identificar cada aspecto, se propone responder a las siguientes preguntas:

a. Cumplimiento del plan de gestión del cambio: Este dato se refiere a la evaluación del cumplimiento de las actividades del plan de gestión del cambio planificadas para el proyecto.

PREGUNTA	RESPUESTA	EQUIVALENCIA NUMÉRICA
Dirigido al líder de gestión del cambio OAP:	SI	1
¿Los indicadores son adecuados para medir las actividades del plan de gestión del cambio?	PARCIALMENTE	0,5
¿La meta es alcanzable?	NO	0
¿Se han cumplido las actividades planeadas?		
¿Se han cumplido en fecha las actividades planeadas?		

Tabla 7. Preguntas para el aspecto cumplimiento del plan de gestión del cambio

Por ejemplo: A las preguntas de esta sección el líder de gestión del cambio respondió:

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

1. ¿Los indicadores son adecuados para las actividades del plan de gestión del cambio? Respondió: No que equivale a 0
2. ¿La meta es alcanzable? Respondió: No que equivale a 0
3. ¿Se han cumplido las actividades planeadas? Respondió: Parcialmente que equivale a 0,5
4. ¿Se han cumplido en fecha las actividades planeadas? Respondió: Si que equivale a 1

Promediando las preguntas el valor obtenido para esta sección sería: $(0+0+0,5+1) / 4 = 0,375$

b. Satisfacción de la gestión del cambio: Busca evaluar el nivel de satisfacción que tienen las personas sobre todas las acciones realizadas.

PREGUNTA	RESPUESTA	EQUIVALENCIA NUMÉRICA
Dirigido a stakeholders: Califique las actividades realizadas del proceso de gestión del cambio (Opciones de respuestas: bueno, regular, malo)	BUENO / SI	1
¿Las actividades realizadas le permitieron adaptarse mejor al proyecto o iniciativa de cambio? (Opciones de respuesta: si: las actividades ayudaron a entender y adaptar el cambio; parcialmente: las actividades ayudaron a entender el proyecto pero no a adaptarlo, o viceversa; no: Las actividades generaron confusión y no logro adaptar el cambio)	REGULAR / ME ES INDIFERENTE	0,5
	MALO / NO	0

Tabla 8. Preguntas para el aspecto satisfacción de gestión del cambio

Por ejemplo: para un proyecto o iniciativa de cambio se tiene 2 stakeholders:

El señor A respondió:

1. Califique las actividades realizadas del proceso de gestión del cambio: Regular que equivale a 0,5
2. ¿Las actividades realizadas le permitieron adaptarse mejor al proyecto o iniciativa de cambio?: No que equivale a 0

El señor B respondió:

3. Califique las actividades realizadas del proceso de gestión del cambio: Bueno que equivale a 1
4. ¿Las actividades realizadas le permitieron adaptarse mejor al proyecto o iniciativa de cambio?: Si que equivale a 1

El promedio de la pregunta 1 para esta sección sería: $(0,5+0) / 2 = 0,25$

El promedio de pregunta 2 para esta sección sería: $(1+1) / 2 = 1$

Promediando las preguntas el valor obtenido para esta sección sería: $(0,25+1) / 2 = 0,625$

Con el resultado de cada pregunta se debe generar la equivalencia numérica y promediar los valores obtenidos para generar un único valor numérico por aspecto.

Al finalizar aplique la formula descrita al inicio de la presente subsección, sumando a. cumplimiento del plan de gestión del cambio y b. satisfacción de la gestión del cambio.

Continuando con el ejemplo anterior, la efectividad de la gestión del cambio equivale a: $0,375 + 0,625 = 1$


6.9.3. Efectividad del proyecto o iniciativa de cambio

Cuando se haya completado la ejecución del proyecto o iniciativa de cambio, consulte la satisfacción de los stakeholder nuevamente frente a la implementación del proyecto o iniciativa de cambio con las preguntas de la tabla 11 sección "6.9.3. Efectividad del proyecto o iniciativa de cambio" subsección "c) satisfacción del proyecto de cambio".

La efectividad de esta sección se puede medir así:

$$\text{Efectividad del proyecto o iniciativa de cambio} = a) \text{ consecución de resultados} + b) \text{ adopción del cambio} + c) \text{ satisfacción del proyecto de cambio}$$

Para identificar cada aspecto, se propone responder a las siguientes preguntas:

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

a. Consecución de resultados: Se refiere al cumplimiento de los objetivos del proyecto o iniciativa de cambio.

PREGUNTA	RESPUESTA	EQUIVALENCIA NUMÉRICA
Dirigido al jefe de oficina o subdirector de la dependencia y el líder del proyecto o iniciativa de cambio:	SI	1
¿Se cumplió el objetivo del proyecto o iniciativa de cambio?	PARCIALMENTE	0,5
(Opciones de respuesta: si: se cumplió el objetivo, parcialmente: se cumplió una parte del objetivo, no: no se cumplió el objetivo)	NO	0

Tabla 9. Preguntas para el aspecto consecución de resultados

Por ejemplo: A las preguntas de esta sección el líder del proyecto o iniciativa de cambio respondió: ¿Se cumplió el objetivo del proyecto o iniciativa de cambio? Parcialmente que equivale a 0,5

El valor obtenido para esta sección sería de 0,5

b. Adopción del cambio: Se refiere a si las personas impactadas o involucradas están adoptando el proyecto o iniciativa de cambio en su día a día y en su puesto de trabajo.

PREGUNTA	RESPUESTA	EQUIVALENCIA NUMÉRICA
Dirigido al jefe de oficina o subdirector de la dependencia y el líder del proyecto o iniciativa de cambio:	SI	1
Haga seguimiento al indicador de desempeño del proyecto o iniciativa de cambio asociado a los colaboradores para responder: ¿Se ve el resultado de la implementación del proyecto o iniciativa de cambio en el desempeño de las personas?	PARCIALMENTE	0,5
(Opciones de respuesta: si: se cumplió la meta del indicador de desempeño, parcialmente: aunque el indicador de desempeño mejoró no se cumplió con la meta, no: no se cumplió con la meta del indicador de desempeño)	NO	0


Tabla 10. Preguntas para el aspecto adopción del cambio

Por ejemplo: A las preguntas de esta sección el líder del proyecto o iniciativa de cambio respondió:

¿Se ve el resultado de la implementación del proyecto o iniciativa de cambio en el desempeño de las personas? Con ayuda del indicador de desempeño, respondió Si que equivale a 1.

El valor obtenido para esta sección sería de 1

c. Satisfacción del proyecto de cambio: Busca evaluar la satisfacción que tienen las personas sobre el proyecto o iniciativa de cambio.

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

PREGUNTA	RESPUESTA	EQUIVALENCIA NUMÉRICA
Dirigido a stakeholders: Califique el proyecto o iniciativa de cambio: (Opciones de respuestas: bueno, regular, malo) ¿El proyecto o iniciativa de cambio le ha ayudado a mejorar el desempeño laboral? (Opciones de respuesta: si: el proyecto o iniciativa ha mejorado mi desempeño laboral; parcialmente: mi desempeño laboral es el mismo; no: el proyecto o iniciativa no ha mejorado mi desempeño laboral)	BUENO / SI	1
	REGULAR / ME ES INDIFFERENTE	0,5
	MALO / NO	0

Tabla 11. Preguntas para el aspecto satisfacción del proyecto o iniciativa de cambio

Por ejemplo: para un proyecto o iniciativa de cambio se tiene 2 stakeholders:

El señor A respondió:

1. Califique el proyecto o iniciativa de cambio: Regular que equivale a 0,5
2. ¿El proyecto o iniciativa de cambio le ha ayudado a mejorar el desempeño laboral? No que equivale a 0

El señor B respondió:

1. Califique el proyecto o iniciativa de cambio: Bueno que equivale a 1
2. ¿El proyecto o iniciativa de cambio le ha ayudado a mejorar el desempeño laboral?: Si que equivale a 1

El promedio de la pregunta 1 para esta sección sería: $(0,5+0) / 2 = 0,25$

El promedio de pregunta 2 para esta sección sería: $(1+1) / 2 = 1$

Promediando las preguntas el valor obtenido para esta sección sería: $(0,25+1) / 2 = 0,625$

Con el resultado de cada pregunta se debe generar la equivalencia numérica y promediar los valores obtenidos para generar un único valor numérico por aspecto.

Al finalizar aplique la formula descrita al inicio de la presente subsección sumando a. consecución de resultados, b. adopción del cambio y c. satisfacción del proyecto de cambio.

Continuando con el ejemplo anterior, la efectividad de la gestión del cambio equivale a: $0,5 + 1 + 0,625 = 2,125$

6.9.4. Efectividad global

Con los valores numéricos obtenidos en las dos efectividades anteriores, calcule la efectividad global así:

$$\text{Efectividad global} = \text{Efectividad de la gestión del cambio} + \text{Efectividad del proyecto o iniciativa de cambio}$$


El resultado se debe clasificar según la siguiente tabla:

RANGO DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO	NIVEL
0 a 1	Muy baja
1 a 2	Baja
2 a 3	Media
3 a 4	Alta
4 a 5	Muy Alta


Tabla 12. Rangos de efectividad de la gestión del cambio

Continuando con el ejemplo anterior, la efectividad global equivale a: $1 + 2,125 = 3,125$, es decir que se tienen una efectividad global alta.

7. Referencias bibliográficas

 <p>Autoridad Nacional de Licencias Ambientales</p>	<p>MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO</p>	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

- **Jhon Kotter**, Liderando el cambio (1995)
- **Universia**, ¿Qué son las habilidades blandas? (2018)
- **Universia**, ¿Qué son las habilidades duras? (2018)
- **Ana Correa**, ¿Cómo sabes que tu gestión del cambio está funcionando? (2019)
- **PROSCI**, Modelo ADKAR Prosci (2020)
- **PROSCI**, Ability ADKAR (2020)
- **PROSCI**, Awareness ADKAR (2020)
- **PROSCI**, Desire ADKAR (2020)
- **PROSCI**, Knowledge ADKAR (2020)

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	MANUAL GESTIÓN DEL CAMBIO	Fecha	30-01-2023
		Versión	3
		Código	DPI-MN-06

CONTROL DE CAMBIOS

Motivo	Fecha	Observación
-	30-08-2021	Se complementa el nombre del documento agregando la palabra metodología de tal forma que sea coherente con las acciones establecidas en el plan de mejoramiento y se tenga claridad frente al propósito del mismo, adicional de no generar confusión con el documento de la estrategia de gestión del cambio.
Resultados de la gestión institucional	30-01-2023	Se cambia el objetivo, alcance, introducción, definiciones y contenido del documento en general.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre	Nombre	Nombre
Derly Paola Mahecha Suarez	Luis Alfredo Mendoza Lozano Nohora Isabel Velasquez Ubaque	Alexander Martinez Montero
Cargo	Cargo	Cargo
Profesional Universitario	Contratista	
Fecha	Fecha	Fecha
30-01-2023	30-01-2023 30-01-2023	30-01-2023