

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>	Número de Páginas: <b>15</b>	Revisión No: <b>1</b>
Nombre: <b>PROCEDIMIENTO GESTIÓN PARA EL CAMBIO</b>		

<b>Elaborado por:</b>  <b>Ing. Claudia Patricia Buitrago</b> Jefe División Gestión de Calidad	<b>Revisado por:</b>  <b>José William Castro Salgado</b> Jefe de la Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva	<b>Aprobado por:</b>  <b>BG. Hugo Rodríguez Duran</b> Rector UMNG
---	---	--

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

### Control de cambios

Razones del cambio	Cambio a la revisión #	Fecha de emisión
Procedimiento Inicial	1	2018/03/31

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

### INDICE

1	OBJETIVO: .....	4
2.	ALCANCE: .....	4
3.	CONTROL: .....	4
4.	DEFINICIONES: .....	5
5.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES .....	9
6.	DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	15
7.	NORMAS Y POLITICAS .....	15
8.	ANEXO 1 MODELO DE GESTIÓN PARA EL CAMBIO UMNG .....	15

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

### 1 OBJETIVO:

Establecer las fases estructuradas para gestionar los cambios estratégicos y de alto impacto en la Universidad Militar Nueva Granada, de forma planificada y sistemática a fin de cumplir con los objetivos planteados generando valor agregado en la gestión estratégica institucional.

### 2. ALCANCE:

El alcance del presente procedimiento corresponde a la gestión para el cambio y de alto impacto de la Universidad Militar Nueva Granada, que puede contener algunas de las siguientes características:

1. Cambios sugeridos y aprobados por parte el Consejo Superior Universitario
2. Cambios identificados y documentados que impacten la prestación del servicio en sus funciones sustantivas principales: docencia, investigación, proyección social y las complementarias: extensión, bienestar institucional, internacionalización y apoyo administrativo.

Los cambios organizacionales son aquellos que tienen como propósito mejorar el desempeño de la Universidad Militar Nueva Granada en cuanto a los activos estratégicos, los contenidos en el perfil de capacidades interna y en los factores clave de éxito a nivel institucional.

### 3. CONTROL:

Los integrantes de la alta dirección son los responsables de garantizar que se disponen de los elementos necesarios para garantizar el cambio: motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, y prácticas culturales.

La Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva es la responsable de analizar desde el contexto interno y externo de la Universidad Militar Nueva Granada para identificar posibles factores en la gestión para el cambio.

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

La Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva es la responsable de garantizar que se cumplan y se evidencien las fases de cambio: identifica y analiza la necesidad de cambio, realiza el diagnóstico de la situación actual, planificar las acciones del cambio, implementar y realizar el seguimiento control y evaluación de los cambios.

El equipo designado por la alta dirección es responsable de impulsar y gestionar el cambio, realizando la planificación, la implementación, el control y evaluación del mismo.

La Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico presenta a la alta dirección el balance y análisis del cambio implementado en la Universidad, a fin de establecer el impacto y los beneficios obtenidos.

La alta dirección y el equipo debe garantizar la integridad del Sistema de Direccionamiento Estratégico de la Universidad.

#### 4. DEFINICIONES:

**Acciones correctivas:** La acción que se toma para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

**Acciones derivadas:** Las acciones que se deriven de la VT/IC pueden estar condicionadas por factores exteriores al sistema que harán que, en mayor o menor medida, estas acciones queden fuera del sistema de VT/IC.

**Acciones preventivas:** La acción que se lleva a cabo para eliminar o mitigar las causas de una no conformidad potencial u otra situación potencial que no sea deseable.

**Alta Dirección:** Persona o grupo de personas, que dirige y controla una organización al más alto nivel. En la Universidad Militar Nueva Granada la alta dirección está conformada por el Rector, Vicerrectores, Jefes de Oficina y Jefes de División.

**Aprendizaje:** Es el proceso de adaptarse y anticiparse a los cambios permanentes que ocurren en el entorno, para asegurar la supervivencia, la competitividad, y el incremento de la capacidad de acción efectiva frente al cambio. Es el proceso mediante el cual el conocimiento adquirido permite cambiar la forma de interpretar

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

el mundo. (Guía para las organizaciones - Premio Nacional a la Excelencia y a la Innovación a la Gestión, 2015)

**Aseguramiento de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

**Autoridad:** Se refiere a la potestad y a la doble función de ordenar por un lado y de conseguir ser obedecido por otro lado. La autoridad de una persona es el poder que ocupa dentro de la organización.

**Cambio:** Es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable, basta con que una modificación sea observada que ocurrió en el sistema, por lo tanto, observable, para que se hable de cambio, y la percepción es relativa ya que se observa como una bendición, y otros una autentica calamidad. (Collerette, 1988)

**Cambio planificado:** Esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistémico en cuestión. (Collerette, 1988)

**Cambio organizacional:** El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio. (Collerette, 1988)

**Comunicación Externa:** Se define como el conjunto de acciones informativas que la institución dirige a los actores y agentes exteriores a la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta la sociedad, con el objetivo de generar, mantener o reforzar las relaciones interinstitucionales.

**Comunicación interna:** Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador.

**Contexto de la organización:** Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.

**Control de cambios:** actividades para controlar las salidas después de la aprobación formal de su información sobre configuración del producto.

**Elementos del cambio:** Son aquellos aspectos organizacionales que debe disponer la alta dirección de la Universidad a fin de garantizar se gestione el



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

cambio en la institución, tales como: liderazgo, equipos, comunicación, cultura y aprendizaje.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización

**Gestión del cambio:** Es un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la organización para lograr los resultados deseados.

**Gestión de recursos:** Se refiere a los procesos para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento.

**Grupos de Interés:** Persona u organización que puede afectar, ser afectado por, o percibirse a sí mismos de ser afectados por una decisión o actividad

**Cultura Organizacional:** Es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta o normas que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones.

**Diseño y desarrollo:** Conjunto de procesos que transforman los requisitos para un objeto en requisitos más detallados para ese objeto.

**Entornos de interés:** Es el análisis del entorno en donde se están abarcado, en la parte tecnológica, mercado, evolución, inversiones, etc.

**Estrategia:** Plan para lograr un objetivo a largo plazo o global.

**Factores de cambio:** Son aquellos que, por diversas razones, la Universidad puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor legal, tecnológico, estructural, de personal y cultural.

**Fases del cambio:** Son las etapas que se deben llevar a cabo para hacer realidad un cambio: identificar la necesidad del cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, planificar las acciones del cambio, implementar el cambio y realizar control y evaluación de los cambios.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

**Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

**Integración de datos:** Es un proceso de transformación y conciliación de datos que permita una mayor agilidad en la gestión, proporcionando datos conectados, seguros y de calidad.

**Inteligencia competitiva:** Proceso sistémico y sistemático de identificación, análisis, recolección y aplicación de información acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia institución, así como la comunicación de su significado e implicaciones destinada a la toma de decisiones.

**Mejora continua:** Actividad recurrente para mejorar el desempeño.

**Organización:** Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

**Planificación de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad.

**Puesta en valor:** Acción de expertos en diversos campos (política, tecnología, economía, entre otros.), que poseen tantos conocimientos técnicos, para relacionarlos con oportunidades, innovación, adecuación a la estrategia de la organización.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

**Proveedor Organización:** Que proporciona un producto o un servicio.

**Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas.

**Requisito reglamentario:** Requisito obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un órgano legislativo.

**Responsabilidad:** Es el compromiso o la obligación para con algo. Las responsabilidades, pueden ser varias dentro un cargo y se utilizan para obtener un resultado deseado.



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

**Revisión:** Determinación de la conveniencia, adecuación o eficacia de un objeto para lograr unos objetivos establecidos.

**Riesgo:** Efecto de la incertidumbre

**Rol:** Es la función que debe ser realizada por un miembro del equipo de trabajo de un proceso.

**Seguimiento:** Es un proceso que comprende la recolección y el análisis de datos para comprobar que un determinado programa cumple los objetivos que se proponen la institución.

**Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan.

**Sistema de gestión:** Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

**Tratamiento de la información:** Las operaciones que las personas ejecutan con la información.

**Vigilancia estratégica:** Disponer dentro de la empresa de la información apropiada, en el momento oportuno, para poder tomar la decisión más adecuada, supone la puesta en marcha de un conjunto de procesos interrelacionados, organizados convenientemente y encauzados para conseguirlo.

**Vigilancia tecnológica:** Es un proceso organizado, selectivo y permanente, de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.

**Verificación:** Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

## 5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

A continuar se realiza una descripción de cada una de las actividades a realizar, para gestionar el cambio en la Universidad Militar Nueva Granada:



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

### 5.1 POLITICA DE GESTIÓN DEL CAMBIO UMNG

La Universidad Militar Nueva Granada, se compromete a gestionar los cambios estratégicos de forma planificada y sistemática, analizando permanentemente el contexto organizacional y realizando seguimiento y evaluación permanente a los cambios planificados e implementados, a fin de garantizar la calidad y continuidad de la prestación del servicio educativo, el cuidado del ambiente y la salud y seguridad de los grupos de interés

### 5.2 ANALIZAR EL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO:

El contexto interno y externo de la Universidad Militar Nueva Granada está en continuo cambio, por lo cual es necesario realizar un análisis permanente del contexto para identificar posibles factores de cambio, que son aquellos que, por diversas razones, la Universidad puede detectar la necesidad de ajustar, estos surgen del procedimiento análisis sectorial y posición estratégica.

### 5.3. FASES DEL CAMBIO:

Al identificar factores de cambio producto del análisis del contexto, se realizan las siguientes fases del cambio:

#### **Identificar la necesidad de cambio:**

Los motivos pueden ser, o bien, reactivos, la Universidad ha de dar respuesta a presiones internas o externas, o bien, proactivos, con los que da respuesta a demandas competitivas en un marco de anticipación estratégica.

#### **Realizar el diagnóstico de la situación actual:**

Una vez se ha identificada la necesidad del cambio, se requiere conocer la situación actual antes de iniciar el proceso de ajuste, a fin de establecer una visión clara y real de la situación que requiere ser modificada y/o actualizada en la UMNG, para lo cual es necesario consolidar la información correspondiente, analizar los datos e identificar los elementos más relevantes y significativos.



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

### **Planificar las acciones del cambio:**

En esta etapa se establece el procedimiento que la Universidad va a desarrollar para actuar sobre la situación que desea modificar.

La planificación implica el establecimiento del propósito u objetivo del cambio, el alcance, la prioridad, la determinación de los recursos necesarios tanto presupuestales, de recursos humanos y de infraestructura y tiempos para cumplir con el objetivo establecido, el establecimiento de la secuencia lógica de actividades con responsables definiendo su rol, autoridad y responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones, el análisis de efectos y consecuencias y los riesgos del cambio.

Así mismo en la planificación se establecen los mecanismos de control y evaluación de los resultados parciales y finales obtenidos al realizar el cambio.

La planificación del cambio se debe documentar en el formato de planificación del cambio.

### **Implementar el cambio:**

La implementación del cambio implica realizar todas y cada una de las actividades programadas en la fase de planificación.

En esta etapa es pertinente cuantificar la evaluación de peligros y aspectos impactados frente al cambio propuesto.

### **Realizar control y evaluación de los cambios:**

A medida que se van produciendo los cambios en el proceso de implementación se debe ir evaluando si se están logrando los beneficios esperados.

En este proceso de evaluación en caso de no estar cumpliendo con los objetivos y tiempos esperados se deben analizar las causas del incumplimiento y definir estrategias hasta alcanzar la situación deseada.

Una vez cumplidas las fases del cambio, se realiza un balance y análisis del cambio implementado en la Universidad Militar Nueva Granada, a fin de establecer el impacto y los beneficios obtenidos.

Finalmente se socializan a los diferentes grupos de interés los resultados obtenidos con la implementación del cambio.



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

### 5.4 ELEMENTOS DEL CAMBIO:

Para lograr el cumplimiento de las fases del cambio en la universidad Militar Nueva Granada es necesario que la alta dirección considere los siguientes elementos de cambio:

#### **Motivación y liderazgo:**

La alta dirección debe garantizar el ambiente propicio para la mejora y la innovación, aprovechando las oportunidades y fomentando las contribuciones colectivas de sus diferentes equipos de trabajo a ser creativas y buscar nuevas formas de gestionar.

#### **Equipos:**

Equipo de trabajo designado por la alta dirección de la Universidad desde el momento de identificar la necesidad del cambio y quienes serán los responsables de impulsar y gestionar el cambio.

#### **Comunicación:**

Establecer una estrategia de comunicación para que las personas involucradas en el cambio conozcan la necesidad del cambio, como les va a afectar e impactar la implementación y beneficios del cambio

#### **Cultura:**

La alta dirección debe considerar la cultura organizacional en razón a que el comportamiento y conducta de los individuos y grupos de la universidad pueden afectar positiva o negativamente los cambios de la Universidad.

#### **Aprendizaje:**

Generar los espacios para que los individuos y grupos de la Universidad se anticipen y se adapten a los cambios de tal forma que apartar de estos cambios se transforme información en conocimiento, se difunda e implemente con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



## Procedimiento de Gestión para el Cambio

Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Analizar el contexto]     A --&gt; B[Identificar factores de cambio]     B --&gt; C[Identificar la necesidad del cambio]     C --&gt; D[Realizar diagnóstico de la situación actual]     D --&gt; E[Planificar las acciones de cambio]     E --&gt; A_Pentagon{{A}}                     </pre>	<p>1. Analizar el contexto interno y externo de la Universidad Militar Nueva Granada,</p> <p>2. Identificar posibles factores de cambio: análisis sectorial y posición estratégica.</p> <p>3. Identificar la necesidad de cambio. Los motivos pueden ser, o bien, reactivos, la Universidad ha de dar respuesta a presiones internas o externas, o bien, proactivos, con los que da respuesta a demandas competitivas.</p> <p>4. Realizar el diagnóstico de la situación actual para establecer una visión clara y real de la situación que requiere ser cambiada en la UMNG.</p> <p>5. Planificar las acciones del cambio.</p> <p>Establecimiento del propósito u objetivo del cambio, el alcance, la prioridad, la determinación de los recursos necesarios tanto financiero, de recursos humanos y de infraestructura y tiempos para cumplir con el objetivo establecido, el establecimiento de la secuencia lógica de actividades con responsables definiendo su rol, autoridad y responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones, el análisis de efectos y consecuencias y los riesgos del cambio</p> <p>Establecimiento de los mecanismos de control y evaluación de los resultados parciales y finales obtenidos al realizar el cambio.</p> <p>La planificación del cambio se debe documentar en el formato de Planificación del Cambio.</p>	<p>Jefe de la Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva.</p> <p>Jefe de la Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva.</p> <p>Alta Dirección Jefe de la Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva Líderes de Proceso</p> <p>Líder gestión para el cambio</p> <p>Líder gestión para el cambio</p>

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



## Procedimiento de Gestión para el Cambio

Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable
<pre> graph TD     A[A] --&gt; B[Implementar el cambio]     B --&gt; C[Realizar control y evaluación]     C --&gt; D{¿Se está cumpliendo o se cumplió lo planificado?}     D -- SI --&gt; H[Realizar informe final del cambio]     D -- NO --&gt; E[Analizar causas del incumplimiento]     E --&gt; F[Establecer estrategias de cumplimiento]     F --&gt; H     H --&gt; I[Socializar resultados del cambio]     I --&gt; J([FIN])                     </pre>	<p>6. Implementar el cambio: Realización de todas y cada una de las actividades programadas en la fase de planificación.</p> <p>7. Realizar control y evaluación de los cambios: A medida que se van produciendo los cambios en el proceso de implementación se debe ir evaluando si se están logrando los beneficios esperados. En este proceso de evaluación en caso de no estar cumpliendo con los objetivos y tiempos esperados se deben analizar las causas del incumplimiento y definir estrategias hasta alcanzar la situación deseada.</p> <p>8. Analizar las causas que están originado el incumplimiento del cambio con respecto a lo planificado.</p> <p>9. Establecer nuevas estrategias que garanticen el cumplimiento de los objetivos y las acciones planificadas del cambio.</p> <p>10. Realizar el balance final del cambio implementado, relacionado el impacto y beneficios obtenidos.</p> <p>11. Socializar los resultados obtenidos con la implementación del cambio a los diferentes grupos de interés.</p>	<p>Líder gestión para el cambio Responsables del cambio</p> <p>Líder gestión para el cambio Responsables del cambio</p> <p>Alta Dirección Jefe de la Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva Líder gestión para el cambio Responsables del cambio</p> <p>Alta Dirección Jefe de la Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva</p> <p>Líder de gestión para el cambio Responsables del cambio</p>



---

## Procedimiento de Gestión para el Cambio

### 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Análisis del entorno interno y externo
- Matriz DOFA Institucional
- Matriz de Oportunidades
- Manual Gestión del Conocimiento
- Formato Planificación del Cambio

### 7. NORMAS Y POLITICAS

- Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario (NTC -ISO - 9000)
- Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos (NTC ISO 9001)
- Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso ISO (NTC-ISO 14001)
- Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos (NTC OHSAS 18001)

### 8. ANEXO 1 MODELO DE GESTIÓN PARA EL CAMBIO UMNG

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



## ANEXO 1 MODELO GESTIÓN PARA EL CAMBIO UMNG

