



**GOBERNACIÓN DEL ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS,
PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA**

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

**ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA
CATALINA
2022**

HISTORIAL DE VERSIONES

Tabla 1. Historial de versiones

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
1.0	12 de abril 2022	Primera versión del documento.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. OBJETIVO	6
3. ROLES EN LA ENTIDAD	6
4. DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	6
5. METODOLOGÍAS	7
5.1. METODOLOGÍA ADKAR	7
5.1.1. CONCIENCIA	8
5.1.2. DESEO	9
5.1.3. CONOCIMIENTO	10
5.1.4. HABILIDAD	11
5.1.5. REFUERZO	12
5.2. METODOLOGÍA AIM.....	13
5.3. METODOLOGÍA DE BECKHARD Y HARRIS	13
5.4. METODOLOGÍA DE TRANSICIÓN DE WILLIAM BRIDGE.....	14
5.5. METODOLOGÍA DE CAMBIO DE JOHN KOTTER.....	15
5.6. METODOLOGÍA DE KUBLER-ROSS	16
5.7. METODOLOGÍA DE KURT LEWIN	17
6. PLAN DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE TI.....	17
7. PLAN DE COMUNICACIONES	19
7.1. ACTIVIDADES.....	19
7.2. PROGRAMACIÓN.....	19
7.3. ELECCIÓN DE MEDIO.....	19
7.4. MODO DE DISTRIBUCIÓN INTERNA.	20
7.5. MODO DE DISTRIBUCIÓN EXTERNA.	20
8. MONITOREO Y EVALUACIÓN	20
A CONTINUACIÓN, SE RELACIONAN LOS INDICADORES PROPUESTOS PARA REALIZAR ACCIONES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL:.....	20
8.1. INDICADORES DE USO Y APROPIACIÓN.....	20
8.2. INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO FRENTE AL USO DE CANALES DIGITALES.....	21
9. SOSTENIBILIDAD DEL CAMBIO.	21
10. CONCLUSIONES.....	22
11. RECOMENDACIONES	22

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Historial de versiones	2
Tabla 2. Roles y Responsables	6
Tabla 3. Roles Definidos para los Grupos de Interés	6
Tabla 2. Pasos de John Kotter	15
Tabla 4. Matriz de Plan de Formación en Competencias	18
Tabla 5. Programación de Actividades.....	19
Tabla 6. Elección de Medios	19
Tabla 7. Indicadores de Uso y Apropiación.....	20
Tabla 8. Indicadores de Satisfacción del Usuario frente al uso de canales digitales	21
Tabla 9. Sostenibilidad del Cambio.....	21

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Metodología ADKAR	8
Figura 2. Conciencia.....	8
Figura 3. Deseo	9
Figura 4. Conocimiento.....	10
Figura 5. Habilidad.....	11
Figura 6. Refuerzo	12
Figura 7. Metodología AIM.....	13
Figura 8. Ecuación de Beckhard	14
Figura 9. Metodología de Transición de William Bridge	15
Figura 10. Metodología KUBLER-ROSS.....	16
Figura 11. Metodología KURT LEWIN	17

1. INTRODUCCIÓN

La Política de Gobierno Digital¹ y el Marco de Transformación Digital del estado² del Ministerio TIC, tienen un factor clave en el proceso de implementación denominado estrategia de gestión de cambio cultural. Lo anterior, está enmarcado en el dominio de uso y apropiación del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial³ - MRAE.

El objetivo de la estrategia es desarrollar una cultura o comportamiento cultural que facilite la adopción y uso de tecnología, a través del empoderamiento en temáticas de TI al personal de la entidad, que les permita obtener conocimiento y participar activamente en la definición de oportunidades de mejora. De igual forma, les permite fortalecer las habilidades blandas y duras para el manejo deseado de las tecnologías orientado a lograr la transformación digital de la entidad.

Actualmente, existen diferentes metodologías de gestión del cambio efectivas para la implementación en las entidades del sector público. Dentro de las metodologías se encuentran: metodología ADKAR, metodología AIM, metodología de Beckhard y Harris, metodología de transición de William Bridge, metodología de cambio de John Kotter, metodología de Kubler-Ross, metodología de Kurt Lewin, entre otras, las cuales se abordan de forma general en el presente documento.

Particularmente, para el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina se recomienda la implementación de la metodología ADKAR, dado que cuenta con un modelo motivacional y de comportamiento que se produce y refuerza en sus diferentes fases.

¹ Política de Gobierno Digital, disponible en línea: https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/channels-594_manual_gd.pdf, abril 2022

² Marco de Gobierno Digital, disponible en línea: https://mintic.gov.co/portal/715/articles-149186_recurso_1.pdf. Abril 2022

³ Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial, disponible en línea: <https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-propertyvalue-8118.html>, abril 2022

2. OBJETIVO

Definir la Estrategia de Gestión del Cambio de la entidad, para fomentar y desarrollar competencias tecnológicas tanto en los ciudadanos como en los servidores públicos de la Entidad, con el fin de lograr su sensibilización, participación, involucramiento, compromiso y liderazgo en las iniciativas y proyectos de TI.

3. ROLES EN LA ENTIDAD

El propósito de los roles y responsabilidades es el de garantizar que se ejecute la estrategia de gestión del cambio de TI y se sostenga con el tiempo. La siguiente tabla, establece los roles y el nivel de involucramiento de los diferentes grupos de trabajo que le permitirán a la Entidad llevar a cabo una correcta ejecución de la estrategia. El responsable líder de la aplicación de esta estrategia deberá ser el CIO o Jefe de la Secretaria TIC.

Tabla 2. Roles y Responsables

Rol	Descripción
Patrocinador	Contribuye a que la entidad se apropie y acepte las iniciativas de TI.
Agente de cambio	Líderes del cambio
Impactado	Grupos de Interés principales afectados por el cambio.
Multiplicador	Contribuyen a la promoción del cambio y su divulgación, sin que necesariamente sean impactados por la iniciativa.

Fuente: elaboración propia

4. DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

Se entiende por Grupos de Interés, aquellos grupos identificados en la caracterización de usuarios con los cuales se tiene interacción espontáneamente o de manera no regular, bien sea para enviar o requerir información, así como aquellos segmentos de públicos que la Entidad ya tiene identificados.

El objetivo de esta definición es el de permitir la movilización y participación de los grupos de interés que se ven afectados en favor de las iniciativas de TI, para que efectúe una evaluación y análisis de problemas, identifiquen soluciones y elaboren planes de acción que generen un cambio tanto al interior como exterior de la entidad frente a los proyectos de TI.

La participación de los grupos de interés asegura la sostenibilidad de las acciones que se vayan a realizar, así como la mayor aceptación y consenso de las medidas y políticas adoptadas, evitando de esta manera posibles conflictos de intereses.

Para cada uno de los grupos de interés identificados, se asigna uno de los roles definidos anteriormente, que oriente con mayor precisión las acciones que se definan llevar a cabo, como se propone en la siguiente tabla:

Tabla 3. Roles Definidos para los Grupos de Interés

Grupo de Interés	Descripción	Objetivo	Rol De Involucramiento
Usuarios	Ciudadanos residentes en Colombia.	Incentivar el uso del portal de la entidad y sus servicios Web	Multiplicador
Público	Servidores encargados de	Compartir buenas prácticas	Patrocinador y Agente

Grupo de Interés	Descripción	Objetivo	Rol De Involucramiento
Interno	trámites, servicios y gobierno abierto	sobre sostenibilidad de usabilidad, accesibilidad y apertura de información en la entidad.	de cambio
Público Interno	Servidores públicos de Tecnologías y Sistemas de Información.	Hacer consiente a los servidores de esta oficina de la situación actual del avance en los proyectos de Gobierno y Transformación Digital y los resultados al final del proyecto Consolidar buenas prácticas para la sostenibilidad de Gobierno y Transformación Digital en la entidad.	Patrocinador y Agente de cambio
Público Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Servidores públicos usuarios de los sistemas de información de la entidad. • Servidores Públicos que desempeñan cargos de Coordinación. 	<p>Incentivar el uso de los sistemas de información de gestión administrativa.</p> <p>Socializar las actividades de Gobierno en línea que más valor misional generan a la entidad.</p> <p>Hacer énfasis en la importancia del rol que desempeñan en la apropiación de Gobierno y Transformación Digital en la Entidad.</p>	Patrocinador Agente de cambio Multiplicador
Público Externo	Entidades públicas, Empresas, Academia, Gremios e Industria usuarias de los servicios de la Entidad (Ecosistema Digital).	Promover el uso de los servicios en línea.	Patrocinador Agente de Cambio

Fuente: elaboración propia

5. METODOLOGÍAS

5.1. METODOLOGÍA ADKAR⁴

El Modelo Prosci ADKAR es un modelo funcional de la metodología Prosci. La palabra ADKAR es un acrónimo de los cinco resultados que un individuo necesita lograr para un proceso exitoso de adaptación y cambio: Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo. El modelo se basa en la comprensión de que el cambio organizacional solo puede ocurrir cuando los individuos cambian, por lo tanto, se enfoca en el cambio individual, guiando a las personas a través de un cambio en particular que le permita superar cualquier obstáculo o barrera en el camino.

En virtud de lo anterior, el modelo ADKAR le permite a los líderes y equipos de gestión del cambio a enfocar sus actividades e impulsar un cambio individual para lograr los resultados deseados de la entidad. A continuación, se relacionan las cinco fases del modelo:

⁴ Metodología ADKAR, disponible en línea: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>, abril 2022.

Figura 1. Metodología ADKAR

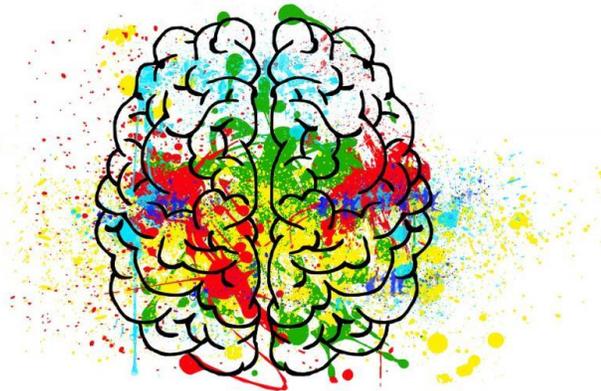


Fuente: modificado de <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

5.1.1. CONCIENCIA

Cualquier cambio exitoso comienza con la comprensión del cambio requerido. El objetivo de crear conciencia es responder la pregunta ¿Por qué es necesario el cambio?, significa la importancia de explicar claramente la necesidad del cambio y los riesgos asociados.

Figura 2. Conciencia



Fuente: <https://bit.ly/3Oa0llb>

Particularmente, se crea la conciencia de la necesidad del cambio con:

- Comunicaciones de otros
- Acceso a la información
- Un evento
- Una condición observable
- Información fácilmente disponible
- Desastre catastrófico
- Debilitamiento en el desempeño de la entidad

Dentro de los ejemplos de actividades para crear conciencia se encuentran:

- Mensajes de directivos
- Conservaciones con los jefes
- Comunicaciones generales a través de diferentes medios electrónicos

Sin embargo, se pueden evidenciar factores de resistencia potenciales:

- Comodidad con el estatus quo
- Credibilidad de la fuente o remitente del mensaje
- Negación de que las razones de cambio sean reales
- Debate sobre las razones de cambio
- Rumores o desinformación

5.1.2. DESEO

Una vez que las personas comprenden porque necesitan el cambio, el paso siguiente para lograr un cambio exitoso es tomar la decisión personal de apoyar y participar en el cambio.

Figura 3. Deseo



Fuente: <https://bit.ly/3vx0CIJ>

Dentro de los motivadores para participar en un cambio se encuentra:

- Probabilidad de ganancia o logro (incentivo)
- Miedo a las consecuencias (riesgo o sanción)
- Deseo de ser parte de algo (pertenecer)
- Voluntad de seguir un líder en el que confía
- La alternativa es peor

Aunado a lo anterior, se pueden implementar tácticas para generar deseo:

- Directivos activos y visibles
- Fuerte coalición con los directivos
- Compromiso personal de los entrenadores
- Manejo proactivo de la resistencia
- Fuerte participación de los empleados en la creación de la solución necesaria
- Programas de incentivos alineados con el cambio

Sin embargo, es probable que los actores presenten factores de resistencia potenciales como:

- Comodidad o seguridad con cómo están las cosas ahora
- Miedo a lo desconocido

- Falta de acceso a la información necesaria.
- Capacidad de aprender

Sin embargo, existen tácticas para construir conocimiento y minimizar los riesgos potenciales:

- Programas formales de formación
- ayudantes de trabajo
- Entrenamiento uno a uno
- Grupos de usuarios y foros
- Guía para la resolución de problemas

5.1.4. HABILIDAD

La habilidad es la fase del proceso de gestión de cambio del individuo donde realmente ocurre el cambio, la capacidad se visualiza cuando el individuo demuestra los cambios requeridos de modo que se logren los resultados generales de desempeño esperados.

Figura 5. Habilidad



Fuente: <https://bit.ly/3E99dPh>

Para desarrollar capacidades es clave que los individuos reciban suficientes herramientas para desarrollar su propia capacidad, lo cual, incluye la práctica, apoyo de entrenadores y disponibilidad para trabajar en red y trabajar en equipo para consolidar el proceso de cambio con éxito.

Con el objetivo de ayudar a las personas a desarrollar habilidades con éxito implica:

- Práctica
- Tiempo
- Comportamiento de coaching o modelo a seguir
- Acceso a las herramientas adecuadas
- Comentario

Los desafíos potenciales y factores de resistencia son:

- Falta de tiempo disponible para desarrollar habilidades.
- Falta de apoyo
- Hábitos existentes contrarios al comportamiento deseado
- Bloqueos psicológicos
- Limitaciones en las capacidades físicas.

- Capacidades individuales (limitaciones personales)

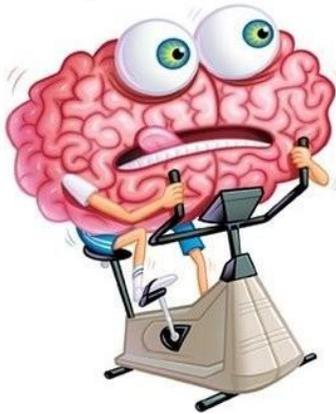
Sin embargo, se relacionan a continuación tácticas para fomentar la habilidad:

- Participación directa de los entrenadores
- Acceso a expertos en la materia
- Supervisión del rendimiento
- Práctica durante el entrenamiento.
- Disponibilidad de recursos expertos para ayudar a los empleados

5.1.5. REFUERZO

Uno de los aspectos clave en el proceso de gestión de cambio es el refuerzo, debido a que cuando se activa un cambio, se deben construir los mecanismos necesarios para reforzar el cambio. Se necesita un esfuerzo y tiempo para asegurarse que un cambio se mantenga en su lugar.

Figura 6. Refuerzo



Fuente: <https://bit.ly/37cni8U>

El refuerzo exitoso puede requerir:

- Celebraciones
- Premios y reconocimientos
- Comentario
- Acciones correctivas
- Medición de rendimiento visible
- Mecanismos de rendición de cuentas

Desafíos potenciales y factores de resistencia

- Recompensas no significativas o no asociadas con el logro
- Ausencia de refuerzo por logros.
- Consecuencias negativas, incluida la presión de los compañeros por el comportamiento deseado.
- Incentivos que se oponen directamente al cambio

Tácticas para fomentar el refuerzo

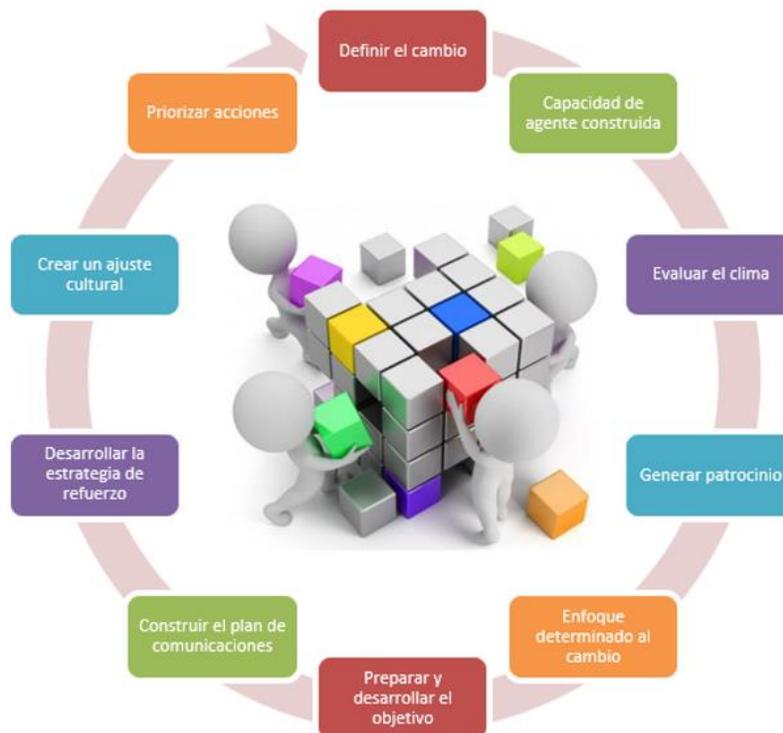
- Marcadores de rendimiento públicamente visibles que muestran positivamente el

- cumplimiento de un nuevo proceso
- Comentarios de los supervisores directamente a los empleados, incluido decir "Gracias"
- Reconocimiento visible por parte de patrocinadores de alto nivel
- Celebraciones patrocinadas por el proyecto para los empleados
- Sistemas de compensación y evaluación diseñados para apoyar el cambio

5.2. METODOLOGÍA AIM⁵

La metodología AIM (Metodología de Implementación Acelerada) consiste en gestionar los componentes del cambio: individual, colectivo y organizativo.

Figura 7. Metodología AIM



Fuente: modificado de <https://bit.ly/3jCpcf2> y <https://bit.ly/3M1jAra>

Esta metodología contiene diez pasos básicos que permiten una gestión eficaz del proceso de cambio. Los diez pasos se organizan en tres etapas de cambio: la etapa de planificación, la etapa de ejecución y la etapa de seguimiento.

5.3. METODOLOGÍA DE BECKHARD Y HARRIS⁶

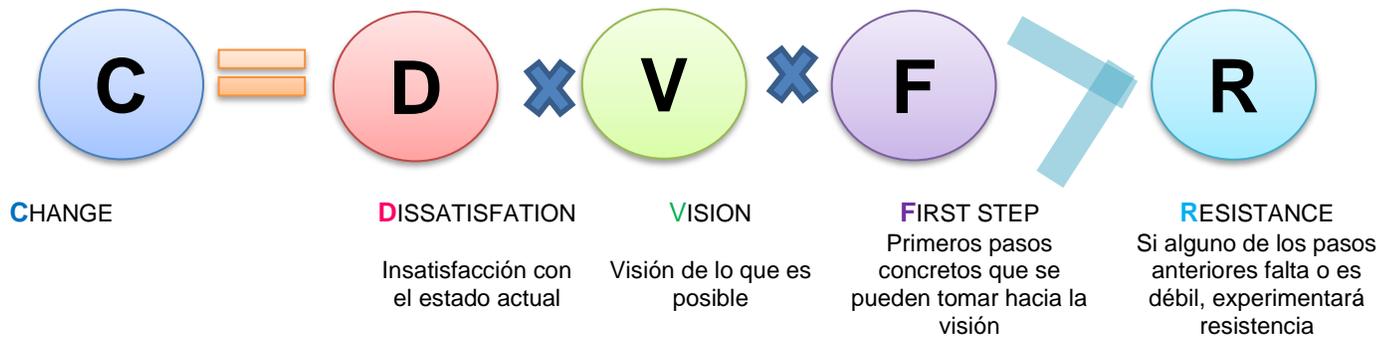
El modelo de Beckhard y Harris consiste en influir positivamente en cada individuo desde un conjunto de factores como la insatisfacción, la deseabilidad (el deseo de conseguir algo) y la practicidad (la necesidad de conseguir lo que se quiere).

A continuación, se relaciona la ecuación de Beckhard:

⁵ Metodologías de Gestión del Cambio, <https://bit.ly/3uAEo2M>, abril 2022.

⁶ Metodología Beckhard y Harris, disponible en línea: <https://www.strategies-for-managing-change.com/beckhard.html>, abril 2022

Figura 8. Ecuación de Beckhard



Fuente: modificado de <https://bit.ly/3xsqS9YI>

Para dar cumplimiento a esta metodología se tienen cuatro pasos a seguir descritos a continuación:

- Paso 1. Determinar la necesidad del cambio (decisión de realizar el cambio y de cómo cambiar)
- Paso 2. Articular un futuro deseado. Se debe tener una sincronización con todos los empleados para tener un entendimiento adecuado de los cambios que se van a realizar formando parte de la organización
- Paso 3. Determinar el momento oportuno en el cual debe intervenir el agente del cambio. Se debe asegurar que todas las personas que hagan parte de la organización comprendan los nuevos cambios que se van a realizar y se encuentren preparados cuando los mismos se ejecuten con el fin de lograr que el cambio sea exitoso.
- Paso 4. Realizar la elección de tecnologías, herramientas y/o metodologías a ser usadas. Se debe realizar la elección correcta de las herramientas a ser usadas, buscar especialistas y/o expertos en la temática elegida para lograr que el objetivo del cambio se cumpla y sea exitoso.

5.4. METODOLOGÍA DE TRANSICIÓN DE WILLIAM BRIDGE⁷

Esta metodología fue desarrollada y publicada por el consultor en gestión del cambio William Bridge en 1991. Lo fundamental del modelo es que, en la gestión del cambio, una persona debe pasar a una nueva forma de trabajar, en lugar de cambiar el modo de trabajo existente. La diferencia gira en torno de los conceptos cambio y transición:

- El cambio es algo que le ocurre a la gente, aunque no esté de acuerdo con él, está conformado por los eventos, actividades y pasos de un plan o proyecto.
- La transición ocurre en la mente de una persona y si acepta el cambio, hace referencia al proceso psicológico que supone abandonar un modelo o patrón de funcionamiento para lanzarse a uno nuevo.

Para Bridges⁸, la transición es un proceso personal que se divide en tres fases: la pérdida, una zona neutral o de transición y un nuevo comienzo. Estas tres fases son secuenciales,

⁷ Metodologías de Gestión del Cambio, <https://bit.ly/3uAEo2M>, abril 2022.

⁸ El individuo y el cambio, <https://bit.ly/3jv9IPx>, abril 2022.

aunque pueden solaparse. En cualquier caso, todas ellas requieren especial atención para garantizar que se lleven a cabo los cambios planificados.

Figura 9. Metodología de Transición de William Bridge

PÉRDIDA 	ZONA NEUTRAL 	NUEVO COMIENZO 
<p>En esta fase es necesario poner el foco en todo aquello que va a experimentar un cambio. Esto se hace a través de la identificación de las razones que propician este cambio.</p> <p>Es fundamental reconocer las pérdidas individuales, así como aquellas cosas que no van a cambiar.</p> <p>Lo primero crea empatía y lo segundo libera a los individuos de la tensión que puede generar la incertidumbre.</p>	<p>En esta fase los individuos se enfrentan a emociones de confusión, desorientación y depresión.</p> <p>Más que una travesía en el desierto, esta etapa es una fase de adaptación, en la que Bridges considera que hay un gran potencial creativo: se desarrollan nuevas actitudes y comportamientos que solucionan los posibles problemas temporales que puedan surgir en el proceso de transición.</p> <p>Algunas de estas nuevas actitudes y comportamientos terminarán convirtiéndose en innovaciones útiles</p>	<p>En esta fase los individuos se enfrentan a un nuevo comienzo, lo que puede conllevar riesgos.</p> <p>Para garantizar que estos se afronten, es necesario transmitir cuatro ideas esenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un propósito: que animará a la gente a trabajar para convertirlo en realidad. 2. Una imagen: que ayudará a visualizar el futuro. 3. Un plan: que ha de ser creíble y contar con una hoja de ruta clara para implementar el cambio. 4. Un lugar: que ocupar dentro de ese futuro, tanto en la ejecución como una vez se haga realidad.

Fuente: imágenes de <https://www.flaticon.es/> y modificado de <https://bit.ly/3jv9lPx>

5.5. METODOLOGÍA DE CAMBIO DE JOHN KOTTER⁹

Este modelo fue escrito por John Kotter en su libro “liderando el cambio”, en el cuál describe ocho pasos secuenciales que se deben realizar para poder cumplir con el objetivo. Estos pasos se describen a continuación:

Tabla 4. Pasos de John Kotter
PASOS A SEGUIR

<p>1. Crear sentido de la urgencia</p> 	<p>Se debe mostrar las dificultades que se podrían tener a futuro y mostrar las ventajas que traería el cambio propuesto</p>
<p>2. Formar una coalición</p> 	<p>Se deben identificar líderes que compartan la misma visión del cambio para hacerles partícipes de la estrategia propuesta</p>
<p>3. Crear visión para el cambio</p> 	<p>Se debe elaborar una visión fácil de transmitir a todas los integrantes de la organización</p>
<p>4. Comunique la visión</p>	<p>Se debe comunicar la visión propuesta a toda la organización</p>

⁹ Pasos de John Kotter, disponible en línea: <https://bit.ly/3jvuvNB>, abril 2022

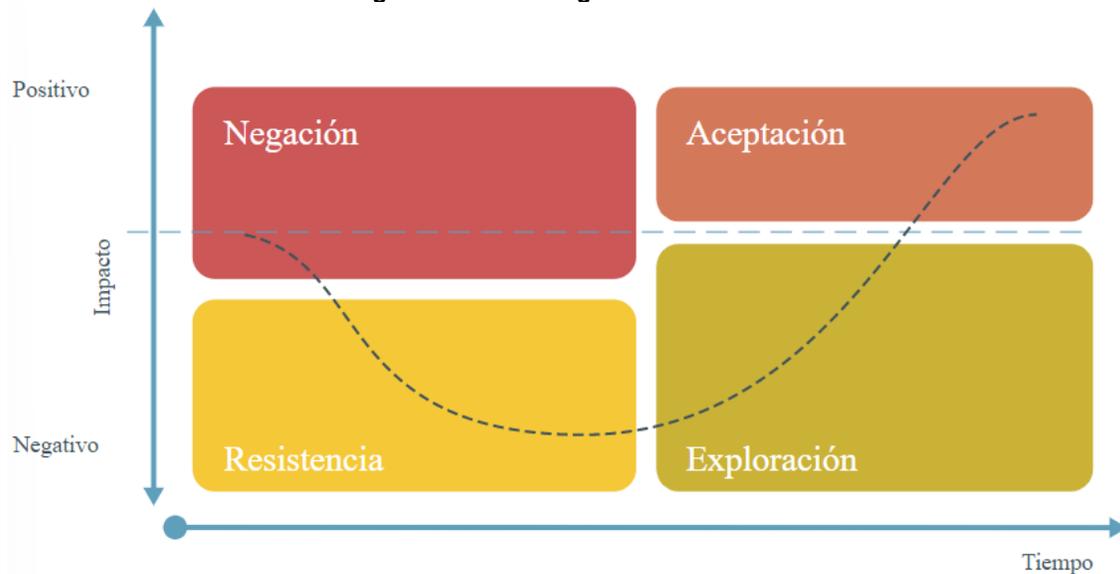
PASOS A SEGUIR	
	
5. Eliminar los obstáculos 	Se debe hablar con las personas resistentes al cambio y mostrar los beneficios que traería a la organización
6. Asegure triunfos a corto plazo 	Se debe definir una serie de hitos que tengan un éxito asegurado y que sirvan para reforzar el avance del proceso de cambio
7. Construir sobre el cambio 	Se debe realizar el cambio en pasos pequeños e ir puliendo cada detalle hasta alcanzar el estado del proceso de consolidar el cambio
8. Anclar el cambio a la cultura de la empresa 	Se debe realizar una evolución constante, con el primer cambio pueden surgir ideas para otros más

Fuente: <https://bit.ly/3jvuvNB>

5.6. METODOLOGÍA DE KUBLER-ROSS¹⁰

Es un modelo ampliamente conocido para la gestión del cambio a nivel individual. De acuerdo con este modelo, existen cuatro etapas de cambio en el comportamiento humano.

Figura 10. Metodología KUBLER-ROSS



Fuente: <https://bit.ly/3JC3Nxd>

¹⁰ Metodologías de Gestión del Cambio, <https://bit.ly/3uAEo2M>, abril 2022.

- En la primera etapa las personas reaccionan negativamente a cualquier cambio.
- En la segunda etapa las personas temen las consecuencias del cambio.
- En la tercera etapa, los empleados comienzan a adaptarse al cambio.
- En la cuarta etapa se caracteriza por la aceptación del cambio por parte de los empleados y el trabajo activo en el nuevo entorno de trabajo.

5.7. METODOLOGÍA DE KURT LEWIN¹¹

El modelo de Kurt Lewin fue desarrollado en la década de 1940 que sigue teniendo una gran relevancia en la gestión del cambio. Este modelo se basa en tres fases de gestión del cambio:

Figura 11. Metodología KURT LEWIN



Fuente: elaboración propia

- La primera fase es la llamada de descongelación. Con esta fase se intenta reducir la resistencia humana al cambio.
- La segunda fase es la fase de implementación del cambio. En esta fase se llevan a cabo acciones para implicar a la persona en el proceso de cambio (se desarrollan nuevos comportamientos, valores y actitudes).
- La tercera fase es la de congelación, que apoya el cambio para que no se vuelva a la forma de trabajar anterior.

6. PLAN DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE TI

El Plan de Formación, una vez identificados los grupos de interés, está dirigido a desarrollar competencias y habilidades necesarias de TI, de Gobierno y Transformación Digital en el público interno, que contribuyan a aumentar las capacidades de TI, la transformación y cambio de cultura requerida en la institución.

Este Plan de Formación estará integrado con el Plan Institucional de Capacitación, bienestar e Incentivos de la entidad, en coordinación con la Secretaría de Planeación de la entidad.

Teniendo en cuenta el fortalecimiento institucional y su alineación con la Política de Gobierno Digital y el Marco de Transformación Digital del estado, se definen los contenidos del plan de formación en la siguiente matriz:

¹¹ Metodologías de Gestión del Cambio, <https://bit.ly/3uAEo2M>, abril 2022.

Tabla 5. Matriz de Plan de Formación en Competencias

Temática	Nombre	Objetivo	Duración	Grupo de Interés Impactado
Capacitación	Socialización Política de Gobierno Digital	Dar a conocer al personal de la entidad los objetivos de la Política de Gobierno Digital.	2 Horas	Público Interno
Capacitación	Socialización del Marco de Transformación Digital	Dar a conocer al personal de la entidad el Marco de Transformación Digital del estado colombiano.	3 Horas	Público Interno
Capacitación	Servicios Tecnológicos	Promover la Gestión de Servicios Tecnológicos basados en los lineamientos de Gobierno Digital y los estándares de la última versión de ITIL, aplicado a dos procesos.	2 Horas	Público Interno Servidores Públicos de TI de la entidad
Capacitación	Seguridad de la Información	Protocolo IPv6	2 Horas	Público Interno. Servidores Públicos de TI de la entidad
Entrenamiento	Seguridad de la Información	Dar a conocer el proceso de elaboración de procesos, matriz de riesgos y levantamiento de activos de información.	1 Hora	Oficial de Seguridad de la entidad
Entrenamiento	Bootcamp de Ciencia de Datos	Promover competencias para dar solución a retos identificados por la entidad a través del uso de conjuntos de datos abiertos	8 Horas	Público Externo Academia y Ciudadanos
Entrenamiento	Ejercicio de Innovación abierta	Fortalecer las capacidades de los funcionarios para dar solución a retos o problemas internos a través de ejercicios de Innovación	3 Horas	Público Interno Servidores Públicos de la Entidad
Entrenamiento	Dominio de Sistemas de Información	Enseñar la metodología utilizada para diagramar la interoperabilidad de los sistemas de información	1 Hora	Público Interno Servidores Públicos de TI de la entidad
Entrenamiento	Dominio de Información	Cómo identificar los objetos de información y cómo se propusieron las políticas de calidad de datos	1 Hora	Público Interno. Servidores Públicos de TI y de Análisis y Gestión de la Información
Entrenamiento	Usabilidad y Accesibilidad	Presentación de mejores prácticas para mantener la usabilidad y accesibilidad del portal de la Entidad	2 Horas	Público Interno. Servidores Públicos de Relacionamento con Agentes - Webmaster

Fuente: elaboración propia

7. PLAN DE COMUNICACIONES

El plan de comunicaciones contempla la divulgación de la estrategia, las políticas, iniciativas, los resultados y servicios de TI que se ofertan por parte de la entidad, a los diferentes servidores públicos y grupos de interés. Es conveniente tener en cuenta en la estrategia de comunicación los tipos de mensajes a comunicar, los medios de publicación, los públicos a los que están dirigidos y los mecanismos de retroalimentación.

7.1. ACTIVIDADES.

Se considera oportuno desarrollar las siguientes acciones como parte del plan de comunicaciones, de acuerdo con la cantidad de personas a las que se vaya a difundir el mensaje:

- Encuentros o Reuniones de Trabajo.
- Utilizar medios de promoción como: Cartelera Digital, Intranet, correos electrónicos institucionales y encuestas digitales.
- Red Social YAMMER empresarial.

7.2. PROGRAMACIÓN.

La programación de las actividades debe estar acorde con las actividades relacionadas en el Plan de Comunicaciones de la Entidad y el Plan de Participación por Medios Electrónicos, o en su defecto, se elaborará una programación con los atributos relacionados en la siguiente tabla:

Tabla 6. Programación de Actividades

Atributo	Descripción
Medios	Qué medios electrónicos o físicos se elegirán para comunicar las iniciativas.
Calendario	Definir las fechas de la comunicación.
Periodicidad	Tiempo que se empleará en emitir una información como para actualizar una información ya comunicada con anterioridad (instantánea, diaria, semanal, anual, permanente (sólo modificadas con actualizaciones, etc.)).
Lugar	Definir los sitios de promoción de los eventos
Responsable	Líder responsable de la promoción
Colaboradores	Definir los Grupos de Trabajo líderes en la promoción de las iniciativas.
Población a informar	Determinar la población objetivo a la que irá dirigida la comunicación, conforme a la caracterización de usuarios.
Tema a informar	Qué asuntos se informarán
Presupuesto	Definir si requiere inversión
Mensajes Clave	Definir los mensajes claves
Indicadores de Medición	¿Con encuestas? ¿Autoevaluaciones? ¿Se realizará una auditoria de comunicación? ¿Quién la realizará?

Fuente: elaboración propia

7.3. ELECCIÓN DE MEDIO.

Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta el fin del mensaje y el tipo de información que se desea comunicar. Los medios son los relacionados en la siguiente Tabla:

Tabla 7. Elección de Medios

Medio	Descripción
Soporte escrito	a. Informes b. Buzón de sugerencias
Soporte electrónico	a. Página web b. Boletín interno

Medio	Descripción
	c. Boletín externo d. Correo electrónico e. Comunicados de prensa f. Redes sociales g. Servicios de noticias
Soporte oral	a. Reuniones b. Entrevistas c. Teléfono

Fuente: elaboración propia

7.4. MODO DE DISTRIBUCIÓN INTERNA.

La información relevante que afecte a todo el personal de la entidad se remitirá primordialmente por correo electrónico institucional a las diferentes secretarías para dar difusión, o bien directamente a todos los funcionarios. En cualquier momento, cualquier usuario o funcionario podrá remitir sugerencias o comentarios a la información difundida y la vía adecuada de comunicación se seleccionará en función de la urgencia o del contenido de la información.

7.5. MODO DE DISTRIBUCIÓN EXTERNA.

La información relevante será distribuida conforme lo establecido por la Oficina de Comunicaciones de la entidad.

8. MONITOREO Y EVALUACIÓN

A continuación, se relacionan los indicadores propuestos para realizar acciones de seguimiento y control:

8.1. INDICADORES DE USO Y APROPIACIÓN.

La entidad incluirá en el tablero de indicadores del Sistema de Gestión de Calidad, indicadores de Uso y Apropiación que permitan evaluar el nivel de adopción de los proyectos de Tecnologías de la Información (TI) y tomar acciones de mejora, una vez se haya ejecutado cada una de las actividades descritas anteriormente. Los indicadores de uso y apropiación a utilizar serán los relacionados en la siguiente tabla:

Tabla 8. Indicadores de Uso y Apropiación

Nombre Indicador	Objetivo	Frecuencia de medición	Fórmula
Nivel de conocimientos de las iniciativas de TI	Conocer el nivel de conocimiento que tienen los grupos de interés sobre las iniciativas de TI y sus beneficios.	Inicio del proyecto, Trimestral o Semestral	Sumatoria de las calificaciones individuales / Nro. total de personas encuestadas
Nivel de utilidad percibida por parte de los grupos de interés	Conocer el nivel de utilidad percibida por los grupos de interés frente a la iniciativa de TI. Permite validar la disposición al cambio por parte de los grupos de Valor.	Trimestral o Semestral.	Sumatoria de las calificaciones individuales / Nro total de personas encuestadas
Nivel de cumplimiento de las actividades de	Verificar la estabilidad de la implementación de las iniciativas de TI	Semestral	Nro de acciones de formación ejecutadas/ Nro de acciones de formación

Nombre Indicador	Objetivo	Frecuencia de medición	Fórmula
formación y desarrollo			planificadas.
Nivel de cumplimiento de las actividades de cambio	Medir el porcentaje de cumplimiento de las actividades planeadas dentro de la estrategia de uso y apropiación	Trimestral	Nro de acciones de cambio ejecutadas / Nro de acciones de cambio planificadas * 100
Monitoreo	Validar el porcentaje de utilización de los indicadores sugeridos	Trimestral	Mediciones planificadas /Mediciones ejecutadas * 100

Fuente: Indicadores de uso y Apropiación Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial.

8.2. INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO FRENTE AL USO DE CANALES DIGITALES.

Se considera necesario realizar seguimiento y monitoreo al grado de satisfacción de los usuarios que utilizan los servicios digitales y tecnológicos, a la oferta de servicios a través de TI y al nivel de uso de dichos servicios que se ofrecen a través de diferentes canales digitales. Para ello se incluirá en el tablero de indicadores del Sistema Integrado de Gestión, los indicadores más apropiados para la Entidad, de los relacionados en la siguiente tabla:

Tabla 9. Indicadores de Satisfacción del Usuario frente al uso de canales digitales

Nombre Indicador	Objetivo	Frecuencia de medición	Fórmula
Nivel de Satisfacción de los Usuarios	Incrementar el nivel de satisfacción por la disponibilidad y uso de Servicios Tecnológicos.	Semestral	Sumatoria del nivel de Satisfacción reportada por los usuarios de un trámite o servicio / Nro. total de personas encuestadas
	Utilizar las TIC como agente habilitador y generador de cambio en la entidad	Anual	Cantidad de procesos mejorados con tecnología / Nro. de procesos planeados para mejorar
Servicios en línea para soportar la estrategia	Incrementar la cantidad de trámites y servicios en línea ofrecidos por la Entidad	Anual	Cantidad de trámites en línea / Nro. total de trámites susceptibles de disponer en línea de la entidad.
Nivel de uso de los Servicios en Línea	Fomentar mayor utilización de canales en línea para interactuar con la entidad	Trimestral	Número de Transacciones en línea realizadas con éxito / Nro. Total de transacciones solicitadas

Fuente: elaboración propia

La aplicación de los indicadores y su respectivo análisis tendrán que ser evidenciados y documentados acordes con lo establecido por el Sistema Integrado de Gestión de la Entidad.

9. SOSTENIBILIDAD DEL CAMBIO.

La Entidad debe asegurar que las transformaciones, resultado de la implantación de los proyectos de TI, tienen continuidad en la institución, hasta formar parte de la cultura organizacional.

Tabla 10. Sostenibilidad del Cambio

Proyecto de TI	Resultado asociado	Táctica para garantizar la continuidad.
Sistema de Gestión	Automatizar los procesos de gestión documental, disminución en el consumo de	-Capacitación a los servidores públicos.

Proyecto de TI	Resultado asociado	Táctica para garantizar la continuidad.
Documental	recursos físicos, en tiempos de respuesta e integración con los otros sistemas de información de la Entidad.	-Disposición de recursos económicos para soporte y mantenimiento. -Transferencia de conocimiento.

Fuente: elaboración propia

10. CONCLUSIONES

- Una vez analizadas y revisadas las metodologías de gestión de cambio relacionadas en el presente documento, se recomienda la implementación de la metodología ADKAR para el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, dado que cuenta con un modelo motivacional y de comportamiento que se produce y refuerza en sus diferentes fases.
- La implementación de la estrategia de gestión del cambio en la entidad facilitará el uso y adopción de tecnología, lo cual, permitirá fortalecer la implementación TI y avanzar hacia la transformación digital.
- La implementación de la metodología ADKAR en la entidad, le permitirá cumplir los lineamientos técnicos definidos en la Política de Gobierno Digital y el Marco de Transformación Digital del estado colombiano.

11. RECOMENDACIONES

- Para garantizar la aplicabilidad y permanencia de la Estrategia de Gestión del Cambio de la Entidad, se recomienda integrarlo al proceso TI, a través del Sistema de Gestión de Calidad de la Entidad.
- Para la implementación de esta estrategia se propone iniciar con proyectos pequeños que ataquen las necesidades más importantes de la Entidad, o se inicie su aplicabilidad al interior de la Secretaría TIC, con el fin de lograr victorias tempranas, generar mejoras en la Estrategia y una mayor apropiación.
- Incluir por lo menos uno de los indicadores de medición propuestos en la estrategia, al tablero de indicadores del proceso TI, dado que genera mayor compromiso en la implementación de la estrategia.