



# Igualdad



## MANUAL DE GESTIÓN DEL CAMBIO

<b>Dependencia</b>	Oficina Asesora de Planeación		
<b>Quien elabora</b>	Luis Gabriel Espitia Pinzón		
<b>Código Documento</b>	GE_A-MN-004		
<b>Versión</b>	1.0	<b>Fecha Entrega</b>	26/11/2025
<b>Quien Aprueba</b>	Jefa de la Oficina Asesora de Planeación (E)		

## **RESUMEN DEL DOCUMENTO:**

El presente manual establece el marco metodológico oficial del Ministerio para liderar y gestionar el **cambio organizacional** de manera estructurada, participativa y sostenible. Define un proceso escalable, enriquecido con las mejores prácticas internacionales (Kotter, ADKAR), para guiar la transformación de **políticas, programas, proyectos**, procesos y estructuras. Este documento se integra por referencia con el Sistema Integrado de Gestión (SIG-MIPG), invocando el **Manual de Líneas de Defensa (GE\_A-MN-003)** para la gobernanza y la **Guía de Riesgos (GE\_A-GU-001)** para el análisis de impacto. Su propósito es fortalecer la capacidad institucional para evolucionar, asegurando que cada cambio se implemente de forma planificada y alineada con la misión de reducir las brechas de desigualdad en Colombia.

**Palabras clave:** Gestión del Cambio, Liderazgo del Cambio, Transformación Organizacional, Modelo ADKAR, Kotter, SIG-MIPG, Sostenibilidad del Cambio, Políticas, Programas, Proyectos.

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **1. INTRODUCCIÓN**

- 1.1. Objetivo del manual
- 1.2. Alcance
- 1.3. Definiciones y siglas

### **2. MARCO NORMATIVO Y DOCUMENTAL**

- 2.1. Normatividad externa aplicable
- 2.2. Documentos Internos Relacionados (Integración por Referencia)

### **3. POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

- 3.1. Política de Sentido de Urgencia y Propósito Misional
- 3.2. Política de Enfoque en la Transición Individual (ADKAR)
- 3.3. Política de Liderazgo Visible y Distribuido
- 3.4. Política de Agilidad y Adaptabilidad

### **4. DESARROLLO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

- 4.1. Fases del Proceso
  - 4.1.1. Fase 1: Diagnóstico y Visión
  - 4.1.2. Fase 2: Planificación y Habilitación
  - 4.1.3. Fase 3: Implementación y Celebración
  - 4.1.4. Fase 4: Anclaje y Sostenibilidad
- 4.2. Roles Estratégicos en el Cambio
  - 4.2.1. Patrocinador(a) del Cambio (Sponsor)
  - 4.2.2. Agentes de Cambio (Champions)
  - 4.2.3. Roles de las Líneas de Defensa
- 4.3. Consideraciones para Cambios en Políticas, Programas y Proyectos

## **5. KIT DE HERRAMIENTAS SIMPLIFICADO**

- 5.1. GE\_A-FO-028 Formato de Solicitud y Evaluación de Cambio (FSEC)
- 5.2. GE\_A-FO-029 Formato Plan Maestro de Cambio (PMC)
- 5.3. GE\_A-FO-030 Informe de Cierre y Lecciones Aprendidas (ICLA)

## **6. CONTROL DE CAMBIOS**

## **7. FORMALIZACIÓN**

## **8. ANEXOS**

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Objetivo del documento

Establecer un proceso único, claro y escalable para la gestión de cambios organizacionales, definiendo las fases, actividades, políticas y roles necesarios para garantizar que las modificaciones a **políticas, programas, proyectos**, procesos y estructuras se ejecuten de forma controlada, minimizando riesgos y asegurando su alineación con los objetivos estratégicos y los enfoques misionales del Ministerio.

### 1.2 Alcance

Este manual aplica a todas las dependencias y servidores del Ministerio. Inicia con la identificación de una necesidad de cambio que impacte **políticas, programas, proyectos**, procesos o estructuras, y finaliza con la evaluación de su sostenibilidad y la documentación de lecciones aprendidas. Se articula con el **Manual de Gestión de Planes de Mejoramiento (GE\_A-MN-002)**, ya que una acción correctiva compleja puede ser la entrada para este proceso. Se excluyen los cambios técnicos de rutina gestionados por la Oficina de TI bajo sus propios protocolos.

**Criterios de Escalabilidad:** Este manual permite adaptación según la magnitud del cambio:

**Cambios Mayores:** Siguen las 4 fases completas con todas las herramientas

**Cambios Menores:** Utilizan versiones simplificadas del GE\_A-FO-028 Formato de Solicitud y Evaluación de Cambio (FSEC) y GE\_A-FO-029 Formato Plan Maestro de Cambio (PMC), manteniendo siempre la evaluación de impacto en poblaciones objetivo

**Cambios de Rutina:** Pueden usar procesos expeditos definidos por cada dependencia

### 1.3 Definiciones y siglas

- **ADKAR:** Modelo que describe las cinco etapas de la transición individual que una persona atraviesa para adoptar un cambio: **Conciencia**

(Awareness), **Deseo** (Desire), **Conocimiento** (Knowledge), **Habilidad** (Ability) y **Refuerzo** (Reinforcement).

- **Agentes de Cambio (Champions):** Coalición de personas influyentes de distintos niveles que apoyan, comunican y facilitan la adopción del cambio entre sus pares.
- **CIGD:** Comité Institucional de Gestión y Desempeño. Instancia que asesora a la Alta Dirección y toma decisiones estratégicas sobre la gestión y el desempeño institucional.
- **EDT:** Estructura de Desglose de Trabajo. Herramienta de gestión de proyectos que descompone jerárquicamente el trabajo total a realizar en elementos más pequeños y manejables.
- **FSEC:** Formato de Solicitud y Evaluación de Cambio. Herramienta que da inicio formal a una iniciativa de cambio, consolidando su justificación y análisis de impacto preliminar.
- **HX (Human Experience):** Experiencia Humana. Se refiere al enfoque de gestionar activamente la vivencia de las personas durante un proceso de cambio, abordando sus necesidades emocionales y cognitivas.
- **ICLA:** Informe de Cierre y Lecciones Aprendidas. Documento que formaliza la finalización de un cambio, evalúa su eficacia y sistematiza el conocimiento adquirido.
- **MIPG:** Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Marco de referencia para la gestión de las entidades públicas en Colombia.
- **OAP:** Oficina Asesora de Planeación.
- **OCI:** Oficina de Control Interno.
- **PAI:** Plan de Acción Institucional.
- **Patrocinador(a) (Sponsor):** Miembro de la Alta Dirección que lidera, defiende y provee los recursos para una iniciativa de cambio, siendo su defensor más visible y activo.
- **PMC:** Plan Maestro de Cambio. Herramienta que funciona como hoja de ruta, centralizando toda la planificación de la implementación de un cambio aprobado.

- **Programa:** Conjunto de proyectos y actividades articuladas para alcanzar un objetivo estratégico en un periodo determinado.
- **Proyecto:** Conjunto de actividades planificadas y coordinadas para alcanzar un objetivo específico, con un inicio y un fin definidos.
- **RACI:** Matriz de asignación de responsabilidades que define los roles de **Responsable**, **Aprobador**, **Consultado** e **Informado** para las tareas de un proyecto o proceso.
- **SIG:** Sistema Integrado de Gestión.
- **SMART:** Acrónimo que define los criterios para establecer objetivos: **e**specificos (Specific), **M**edibles (Measurable), **A**lcanzables (Achievable), **R**elevantes (Relevant) y con un plazo **T**emporal (Time-bound).
- **TI:** Tecnologías de la Información.
- **Victorias Tempranas:** Hitos de corto plazo, significativos y visibles, diseñados para generar credibilidad y momentum durante un proceso de cambio.

## 2. MARCO NORMATIVO Y DOCUMENTAL

Esta sección presenta el fundamento legal y normativo del manual, destacando su articulación con los documentos clave del SIG-MIPG que rigen las políticas, programas y proyectos del Ministerio.

### 2.1. Normatividad externa aplicable

- **Ley 2281 de 2023:** Crea el Ministerio de Igualdad y Equidad y establece su misión de formular e implementar políticas, programas y proyectos para la equidad.
- **Decreto 1499 de 2017:** Actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), marco de referencia para la gestión de las entidades públicas.
- **Decreto 612 de 2018:** Fija directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción, asegurando la coherencia en la planeación.

- **Norma ISO 9001:2015:** Estándar de referencia para los requisitos de gestión de la calidad, incluyendo la planificación y control de cambios (cláusulas 6.3 y 8.5.6).

## 2.2. Documentos Internos Relacionados (Integración por Referencia)

- **Resolución 1022 de 2024:** Acto administrativo que adopta el SIG-MIPG y sirve de fundamento legal para la existencia de este manual.
- **Manual del SIG-MIPG (ES\_A-MN-001):** Documento rector del cual este manual forma parte integral, operacionalizando la "gestión adecuada de los cambios que puedan afectar al SIG MIPG".
- **Procedimiento de Planeación del PAI (GE\_P-PR-001):** Documento que se invoca para asegurar que cualquier cambio estratégico esté alineado con el Plan de Acción Institucional, los **programas** y los **proyectos** de inversión vigentes.
- **Manual de Esquema de Líneas de Defensa (GE\_A-MN-003):** Documento que se invoca para definir la estructura de gobernanza y los roles (Primera, Segunda, Tercera y Línea Estratégica) que participan en la aprobación y control del cambio.
- **Guía de Administración de Riesgos (GE\_A-GU-001):** Proporciona la metodología oficial que **debe ser aplicada** en la fase de Diagnóstico y Visión de este manual para el análisis de los riesgos asociados a cualquier cambio.
- **Manual de Gestión de Planes de Mejoramiento (GE\_A-MN-002):** Documento que gestiona las acciones correctivas. Una mejora compleja identificada en este proceso puede ser la entrada que active el ciclo de gestión del cambio descrito en este manual.

## 3. POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Estas son las directrices de alto nivel que deben orientar la planificación, ejecución y evaluación de cualquier iniciativa de transformación en el Ministerio.

### 3.1. Política de Sentido de Urgencia y Propósito Misional

Toda iniciativa de cambio debe estar fundamentada en un propósito claro y un sentido de urgencia compartido. Deberá justificarse explícitamente cómo el cambio

contribuirá a mejorar la efectividad de las políticas, programas y proyectos del Ministerio para el cierre de brechas de desigualdad. No se iniciarán cambios sin un "porqué" estratégico y misional claramente comunicado.

### **3.2. Política de Enfoque en la Transición Individual (ADKAR)**

Se reconoce que la transformación de un programa, proceso o sistema solo se logra a través de la transición exitosa de cada individuo. Toda iniciativa de cambio debe planificar acciones específicas para generar Conciencia, fomentar el Deseo, proporcionar el Conocimiento y la Habilidad, y asegurar el Refuerzo necesario para que las personas adopten y sostengan las nuevas formas de trabajar.

### **3.3. Política de Liderazgo Visible y Distribuido**

El cambio es responsabilidad de todos. Cada iniciativa de cambio mayor contará con un Patrocinador(a) de la Alta Dirección que lo defienda visiblemente. Adicionalmente, se conformará una coalición de Agentes de Cambio de diferentes niveles y procesos, quienes actuarán como promotores y facilitadores. Se espera que los líderes de programas y proyectos sean los principales agentes de cambio en sus respectivos ámbitos.

### **3.4. Política de Agilidad y Adaptabilidad**

El proceso descrito en este manual es un marco flexible. La profundidad del análisis y la formalidad de la planificación se escalarán según la magnitud e impacto de cada iniciativa. Un ajuste menor a un procedimiento no requerirá el mismo rigor que una reestructuración organizacional o el rediseño de un programa misional, fomentando así la agilidad sin sacrificar el control.

## **4. DESARROLLO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

El proceso de gestión del cambio en el Ministerio es un ciclo estructurado en cuatro fases, diseñado para ser escalable y adaptable. A lo largo de estas fases, los **Ejes Transversales** (Gobernanza, Experiencia Humana, Comunicación y Medición) se aplican de manera continua.

## 4.1. Fases del Proceso

### 4.1.1. Fase 1: Diagnóstico y Visión

**Propósito:** Comprender profundamente la necesidad del cambio, definir una visión clara y motivadora del estado futuro, y asegurar que la iniciativa esté estratégicamente alineada con la misión del Ministerio antes de su aprobación.

#### Actividades Clave:

- **Identificación y Formalización:** La necesidad de cambio se documenta en el GE\_A-FO-028 Formato de Solicitud y Evaluación de Cambio (FSEC), justificando su origen (ej. un Plan de Mejoramiento, una nueva política, un riesgo identificado, etc.).
- **Diagnóstico Sistémico:** La OAP (2<sup>a</sup> Línea), en colaboración con la dependencia solicitante (1<sup>a</sup> Línea), analiza la situación actual. Este análisis debe incluir obligatoriamente el impacto en las poblaciones objetivo, aplicando los enfoques institucionales (derechos, género, territorial, etc.).
- **Definición de la Visión y Sentido de Urgencia:** Se construye una visión clara del futuro deseado y se articula una justificación convincente que responda a: ¿Por qué cambiar? ¿Y por qué ahora?.
- **Análisis de Impacto y Riesgos:** Se evalúa el impacto potencial del cambio en **políticas, programas, proyectos**, procesos y personas, y se identifican los riesgos asociados, aplicando la metodología de la **Guía de Administración de Riesgos (GE\_A\_GU-001)**.
- **Aprobación Estratégica:** La OAP presenta el FSEC consolidado al **Comité Institucional de Gestión y Desempeño (CIGD)** para los cambios mayores. El Comité evalúa la viabilidad y alineación estratégica y aprueba formalmente el inicio de la fase de planificación.

#### Productos Esperados:

- GE\_A-FO-028 Formato de Solicitud y Evaluación de Cambio (FSEC) diligenciado.
- Acta del CIGD con la aprobación de la iniciativa.

#### **4.1.2. Fase 2: Planificación y Habilitación**

**Propósito:** Traducir la visión estratégica en un plan de acción detallado y preparar a la organización y a las personas para la transición, construyendo las capacidades y el deseo necesarios para el cambio.

##### **Actividades Clave:**

- **Conformación de la Coalición de Cambio:** El **Patrocinador(a)** (Sponsor) designado formaliza la creación del equipo de **Agentes de Cambio** (Champions) para liderar y apoyar la iniciativa.
- **Co-creación del Plan Maestro de Cambio (PMC):** La OAP y los Agentes de Cambio, en talleres participativos con los equipos afectados, desarrollan el plan detallado. Este debe incluir: cronograma, recursos, plan de comunicación, plan de capacitación y, crucialmente, un **Plan de Victorias Tempranas** para generar momentum.
- **Planificación de la Experiencia Humana (ADKAR):** Se diseñan las intervenciones específicas de comunicación y formación para guiar a las personas a través de la **Conciencia**, el **Deseo**, el **Conocimiento** y la **Habilidad**.
- **Aprobación Operativa:** El PMC es aprobado por el Patrocinador y/o el CIGD, validando el plan y liberando los recursos para la implementación.

##### **Productos Esperados:**

- GE\_A-FO-029 Formato Plan Maestro de Cambio (PMC) completamente diligenciada.
- Materiales de comunicación y capacitación iniciales.

#### **4.1.3. Fase 3: Implementación y Celebración**

**Propósito:** Ejecutar las actividades planificadas, gestionar activamente la transición humana y operativa, y construir credibilidad y motivación a través del logro de hitos clave.

##### **Actividades Clave:**

- **Ejecución del Plan:** Se despliegan las soluciones técnicas, se modifican los procesos y se implementan las nuevas estructuras o políticas según el cronograma del PMC.
- **Gestión Activa de la Transición:** Los Agentes de Cambio y líderes de proceso implementan los planes de comunicación y apoyo, gestionando la experiencia humana, resolviendo dudas y mitigando resistencias.
- **Monitoreo y Ajuste Adaptativo:** La OAP y los líderes de proceso realizan un seguimiento continuo del avance, recopilan retroalimentación y realizan ajustes al plan según sea necesario, manteniendo informado al Patrocinador.
- **Celebración de Victorias Tempranas:** Se comunican y celebran los éxitos iniciales y los hitos alcanzados para demostrar la viabilidad del cambio, reconocer el esfuerzo y mantener la energía de la organización.

#### **Productos Esperados:**

- Registros de implementación y evidencias de ejecución.
- Informes de seguimiento de avance.
- Comunicaciones y evidencias de las victorias tempranas.

#### **4.1.4. Fase 4: Anclaje y Sostenibilidad**

**Propósito:** Asegurar que el cambio se integre de manera permanente en la cultura y en las operaciones diarias (institucionalización), evaluar su impacto real y capitalizar el conocimiento generado.

#### **Actividades Clave:**

- **Anclar el Cambio en la Cultura:** Se actualizan formalmente todos los documentos del **SIG-MIPG** afectados (manuales, procedimientos, etc.). Se ajustan los sistemas de medición de desempeño e incentivos para reforzar las nuevas conductas. Este paso es crucial para prevenir la reversión a las antiguas prácticas.
- **Medición del Refuerzo (ADKAR):** Se evalúa si existen los mecanismos necesarios para sostener el cambio en el tiempo y se aplican acciones de refuerzo (reconocimiento, corrección, etc.).

- **Evaluación Independiente de Eficacia:** La **Oficina de Control Interno (OCI)** realiza una evaluación formal para verificar si se cumplieron los objetivos del cambio y si los nuevos controles son efectivos, emitiendo un informe para la Alta Dirección.
- **Sistematización y Comunicación de Lecciones Aprendidas:** La OAP facilita sesiones para documentar los aprendizajes del proceso, los cuales se consolidan en el **GE\_A-FO-030 Informe de Cierre y Lecciones Aprendidas (ICLA)** y alimentan la base de conocimiento organizacional.

### **Productos Esperados:**

- Documentación del SIG-MIPG actualizada.
- Informe de Evaluación de Eficacia de la OCI.
- GE\_A-FO-030 Informe de Cierre y Lecciones Aprendidas (ICLA)

## **4.2. Roles Estratégicos en el Cambio**

Más allá de las responsabilidades formales, el éxito de una transformación depende de roles estratégicos que proveen liderazgo, influencia y apoyo durante todo el proceso.

### **4.2.1. Patrocinador(a) del Cambio (Sponsor)**

Para cada iniciativa de cambio mayor, el Comité Institucional de Gestión y Desempeño (CIGD) designará un(a) Patrocinador(a) de la Alta Dirección. Este rol es el máximo defensor de la iniciativa.

- **Responsabilidades Clave:**
  - **Defender y Legitimar:** Ser el defensor visible y activo del cambio, comunicando su alineación con la misión y la estrategia del Ministerio.
  - **Asegurar Recursos:** Garantizar la asignación del presupuesto, tiempo y personal necesarios para el éxito de la iniciativa.
  - **Construir Alianzas:** Forjar y mantener una coalición de apoyo con otros líderes de la Alta Dirección y partes interesadas clave.
  - **Remover Obstáculos:** Intervenir para resolver barreras organizacionales de alto nivel que el equipo de implementación no pueda solucionar por sí mismo.

#### **4.2.2. Agentes de Cambio (Champions)**

Para cada iniciativa se conformará una coalición de Agentes de Cambio, una red de personas influyentes de diversas áreas y niveles jerárquicos. Son el motor del cambio a nivel operativo y cultural.

- **Responsabilidades Clave:**

- **Actuar como Embajadores:** Traducir la visión estratégica del cambio en un lenguaje práctico y relevante para sus equipos.
- **Ser un Canal Bidireccional:** Comunicar los avances y decisiones a sus pares, y a la vez, escalar las inquietudes, sugerencias y focos de resistencia hacia la OAP y el Patrocinador.
- **Facilitar la Adopción:** Brindar apoyo y acompañamiento a sus compañeros durante la transición, modelando las nuevas conductas y resolviendo dudas de primer nivel.
- **Identificar Oportunidades:** Ser los ojos y oídos del proyecto en el terreno, identificando riesgos y oportunidades de mejora no previstas en la planificación.

#### **4.2.3. Roles de las Líneas de Defensa**

Estos roles estratégicos actúan en el marco de la gobernanza permanente del Ministerio, establecida en el **Manual de Esquema de Líneas de Defensa (GE\_A-MN-003)**.

- **Línea Estratégica (CIGD):** Aprueba, supervisa y evalúa el resultado final de los cambios. El Patrocinador(a) es un miembro clave de esta línea.
- **Primera Línea (Líderes de Proceso):** Implementan el cambio. Los Agentes de Cambio suelen surgir de esta línea.
- **Segunda Línea (OAP):** Facilita y coordina el proceso de cambio, asegurando la integridad metodológica.
- **Tercera Línea (OCI):** Provee aseguramiento independiente sobre la eficacia y sostenibilidad del cambio una vez implementado.

#### 4.2.4. Matriz de Responsabilidades (RACI)

Para clarificar las responsabilidades en cada fase del proceso:

Fase/Actividad	Patrocinador	Agentes Cambio	OAP	OCI
Aprobar iniciativa	A	C	R	I
Desarrollar visión	A	C	R	I
Planificar cambio	A	R	S	I
Implementar cambio	S	R	S	I
Monitorear progreso	I	R	A	I
Evaluar eficacia	I	I	S	R
Anclar cambio	A	R	S	R

Leyenda: R=Responsable, A=Aprueba, S=Apoya, C=Consulta, I=Informarle

### 4.3. Consideraciones para Cambios en Políticas, Programas y Proyectos

Aunque el ciclo de 4 fases es universal, el **énfasis** de cada fase debe adaptarse a la naturaleza de lo que se está cambiando para ser coherente con el quehacer del Ministerio.

#### 4.3.1. Al cambiar una POLÍTICA

- **Énfasis principal:** Coherencia sistémica, impacto normativo y legitimidad.
- **Consideraciones Clave:**
  - **En la Fase de Diagnóstico:** El análisis de impacto debe ser exhaustivo, evaluando cómo el cambio en la política afectará a **todos los programas, proyectos y procesos** del Ministerio. Se requiere un análisis jurídico riguroso.
  - **En la Fase de Planificación:** La estrategia de comunicación debe ser formal y de amplio alcance, asegurando que la nueva directriz sea comprendida por toda la organización.
  - **En la Fase de Anclaje:** La institucionalización es crítica, requiriendo la actualización de todos los manuales, procedimientos y guías que se deriven de la nueva política.

#### 4.3.2. Al cambiar un PROGRAMA

- **Énfasis principal:** Impacto en la población o territorio objetivo y contribución a la misión.
- **Consideraciones Clave:**
  - **En la Fase de Diagnóstico:** El proceso debe ser **altamente participativo**, involucrando a la población beneficiaria y aplicando los enfoques institucionales de manera profunda, como lo establece la GE\_A-GU-002 Guía Aplicación de Enfoques en Planes de mejoramiento
  - **En la Fase de Implementación:** Se deben planificar **victorias tempranas** que demuestren beneficios tangibles para la población objetivo, generando confianza y legitimidad en el territorio.
  - **En la Fase de Anclaje:** La evaluación de eficacia de la OCI debe centrarse en **indicadores de resultado e impacto social**, más allá de los indicadores de gestión.

#### 4.3.3. Al cambiar un PROYECTO

- **Énfasis principal:** Gestión del alcance, tiempo, costo y riesgo operativo.
- **Consideraciones Clave:**
  - **En la Fase de Planificación:** El **Plan Maestro de Cambio (PMC)** debe integrarse perfectamente con el cronograma y la estructura de desglose de trabajo (EDT) del proyecto. La gestión del cambio no es un anexo, sino parte de la gestión del proyecto.
  - **En la Fase de Implementación:** La gestión de riesgos, siguiendo la **GE\_A-GU-001 Guía de Administración de Riesgos**, es crítica. Cualquier cambio en un proyecto (ej. alcance, plazo) debe ser evaluado para identificar su impacto en otros componentes y en los riesgos generales.
  - **En la Fase de Cierre:** Las **lecciones aprendidas** deben enfocarse tanto en el resultado del proyecto como en la efectividad del proceso de cambio para ser aplicadas en futuros proyectos.

#### **4.4. Articulación con Otros Procesos Institucionales**

Para asegurar coherencia institucional, este manual se articula específicamente con:

##### **4.4.1. Proceso PP-CP-001 (Formulación de Políticas Públicas y Diseño de Programas)**

Cuando un cambio afecte la formulación de políticas, programas y proyectos transformadores, debe:

- Aplicar primero este manual para gestionar el cambio en el proceso
- Asegurar que las modificaciones no contradigan las validaciones secuenciales establecidas
- Mantener la subordinación funcional de las Direcciones Territoriales

##### **4.4.2. Manual Territorial**

Los cambios que afecten la operación territorial deben:

- Considerar el impacto en las 32 Direcciones Territoriales
- Planificar comunicación y capacitación específica para equipos territoriales
- Evaluar la capacidad operativa local para implementar cambios

##### **4.4.3. Otros Procedimientos del SIG-MIPG**

Cualquier cambio debe verificar su impacto en los demás documentos del sistema y planificar las actualizaciones correspondientes.

### **5. HERRAMIENTAS**

Para evitar la sobrecarga administrativa y fomentar la agilidad, el proceso de gestión del cambio se apoya en un conjunto reducido y potente de herramientas. La filosofía es utilizar herramientas flexibles que se puedan adaptar a la escala de cada cambio.

Criterios de Aplicación de las herramientas según Tipo de Cambio:

Para **Cambios MAYORES** (impacto alto en políticas/programas/múltiples procesos):

- FSEC: Versión completa obligatoria
- PMC: Versión completa con todas las secciones
- ICLA: Obligatorio con evaluación formal de OCI

Para **Cambios MENORES** (impacto limitado a un proceso/área específica):

- FSEC: Versión simplificada (secciones básicas)
- PMC: Versión reducida enfocada en cronograma y comunicación
- ICLA: Opcional pero recomendado para capturar lecciones

Para **Cambios de RUTINA** (ajustes operativos sin impacto estratégico):

- Proceso expedito definido por cada dependencia
- Registro mínimo para trazabilidad

## **5.1. GE\_A-FO-028 Formato de Solicitud y Evaluación de Cambio (FSEC)**

**Propósito:** Es el documento único que da inicio formal a cualquier iniciativa de cambio. Consolida la solicitud inicial con el análisis preliminar de la OAP, permitiendo una toma de decisiones informada desde el principio.

- **Contenido Clave:**

1. **Identificación:** Datos básicos del cambio (nombre, proponente, fecha).
2. **Justificación y Propósito Misional:** Descripción del problema u oportunidad y cómo el cambio se alinea con las **políticas, programas o proyectos** del Ministerio.
3. **Visión del Cambio:** Descripción del estado futuro deseado.
4. **Análisis Preliminar de Impacto:** Evaluación inicial del impacto en procesos, personas, tecnología, población y territorios objetivo (aplicando enfoques).

5. **Clasificación y Recomendación de la OAP:** Clasificación del cambio (Mayor/Menor) y recomendación a la instancia de aprobación.

## 5.2. GE\_A-FO-029 Formato Plan Maestro de Cambio (PMC)

- **Propósito:** Es la hoja de ruta para los cambios aprobados. Centraliza toda la planificación de la implementación.
- **Contenido Clave:**
  1. **Objetivos y Alcance Detallado:** Metas SMART del cambio.
  2. **Gobernanza:** Definición del Patrocinador, Agentes de Cambio y equipos.
  3. **Cronograma y Fases:** Incluye la planificación de **Victorias Tempranas**.
  4. **Plan de Experiencia Humana (HX):** Detalla las acciones de comunicación (ADKAR), capacitación y apoyo.
  5. **Plan de Gestión de Riesgos:** Referencia a la **Guía GE\_A-GU-001** con los riesgos específicos de la implementación.
  6. **Indicadores de Éxito:** Métricas para las fases de implementación y cierre.

## 5.3. GE\_A-FO-030 Informe de Cierre y Lecciones Aprendidas (ICLA)

- **Propósito:** Es el documento que formaliza la finalización de una iniciativa de cambio y, más importante, capitaliza el conocimiento adquirido.
- **Contenido Clave:**
  1. **Resumen Ejecutivo:** Síntesis del cambio, sus objetivos y resultados.
  2. **Evaluación de Eficacia:** Incluye el concepto de la **OCI** y la medición final de los indicadores de impacto y sostenibilidad.
  3. **Análisis de Desempeño:** Comparación entre lo planificado (PMC) y lo ejecutado (recursos, cronograma).
  4. **Lecciones Aprendidas:** Análisis estructurado de los factores de éxito, los obstáculos y las recomendaciones para futuros procesos de cambio.

## 5.4. Indicadores de Efectividad del Proceso

Para evaluar la efectividad de este manual, se establecen los siguientes indicadores:

### **Indicadores de Proceso:**

- % de cambios que siguen el proceso establecido (Meta: 95%)
- Tiempo promedio de ciclo por tipo de cambio (Benchmark a establecer)

**Tiempo promedio de ciclo por tipo de cambio:** Se refiere a **cuánto tiempo toma completar todo el proceso de gestión del cambio** desde que se identifica la necesidad hasta que se cierra formalmente, diferenciado por tipo de cambio.

### **EJEMPLOS PRÁCTICOS:**

#### **CAMBIO MAYOR** (Ej: Reestructuración de una política, programa o proceso)

- **Tiempo esperado:** 6-12 meses
- **Desglose:**
  - Fase 1: 4-6 semanas
  - Fase 2: 6-8 semanas
  - Fase 3: 4-8 meses
  - Fase 4: 4-6 semanas

#### **CAMBIO MENOR** (Ej: Modificación de un procedimiento o proyecto)

- **Tiempo esperado:** 2-4 meses
- **Desglose:**
  - Fase 1: 1-2 semanas
  - Fase 2: 2-3 semanas
  - Fase 3: 1-2 meses
  - Fase 4: 2-3 semanas

#### **CAMBIO DE RUTINA** (Ej: Actualización de formato)

- Tiempo esperado: 1-4 semanas
- Proceso expedito simplificado

### **PROPÓSITO DEL INDICADOR:**

1. **Establecer benchmarks** realistas para planificación futura
2. **Identificar cuellos de botella** en el proceso
3. **Mejorar estimaciones** de recursos y cronogramas
4. **Comparar eficiencia** entre tipos de cambio similares

- % de cambios aprobados vs. solicitados (Indicador de calidad de filtro)

### **Indicadores de Resultado:**

- % de cambios implementados exitosamente (Meta: 90%)
- Nivel de satisfacción de usuarios del proceso (Meta: 4.0/5.0)
- % de objetivos de cambio alcanzados (Meta: 85%)

### **Indicadores de Impacto:**

- % de cambios sostenidos después de 6 meses (Meta: 80%)
- Reducción en tiempo de implementación de cambios similares
- Mejora en indicadores de gestión institucional post-cambio

**Responsable de Medición:** OAP

**Periodicidad:** Semestral

**Reporte:** Incluir en informe de gestión al CIGD

## **6. CONTROL DE CAMBIOS**

Versión	Vigencia		Descripción de Cambios	Motivo del cambio
	Desde	Hasta		
1.0	26/11/2025		Creación inicial del Manual	

## 7. FORMALIZACIÓN

	<b>Elaboró técnica y metodológicamente:</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprueba</b>	<b>Revisa alineación al contenido programático</b>	<b>Valida Ingreso al SIG - MIPG</b>
<b>Nombre y Apellido</b>	LUIS GABRIEL ESPITIA PINZÓN	Natalia Molina Vanegas	Natalia Molina Vanegas	Natalia Molina Vanegas	Natalia Molina Vanegas
<b>Cargo</b>	PROFESIONAL ESPECIALIZADO GRADO 17	Jefa de la Oficina (E)	Jefa de la Oficina (E)	Jefa de la Oficina (E)	Jefa de la Oficina (E)
<b>Dependencia</b>	OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	Oficina Asesora de Planeación	Oficina Asesora de Planeación	Oficina de saberes y conocimientos estratégicos	Oficina Asesora de Planeación

## 8. ANEXOS

### Anexo A: Kit de Herramientas Simplificado

- GE\_A-FO-028 Formato de Solicitud y Evaluación de Cambio (FSEC)
- GE\_A-FO-029 Formato Plan Maestro de Cambio (PMC)
- GE\_A-FO-030: Informe de Cierre y Lecciones Aprendidas (ICLA)

### Anexo B: Documentos de Referencia Obligatoria

- GE\_A-MN-003: Manual de Esquema de Líneas de Defensa
- GE\_A-GU-001: Guía de Administración de Riesgos
- GE\_P-PR-001: Procedimiento de Planeación del PAI
- GE\_A-MN-002: Manual de Gestión de Planes de Mejoramiento