





Universidad Militar Nueva Granada | 2022

# HOJA DE RUTA Y HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

# **Universidad Militar Nueva Granada**

RECTOR

**BG (RA) Luis Fernando Puentes Torres**

VICERRECTOR GENERAL

**BG (RA) Alfonso Vaca Torres**

VICERRECTORA ACADÉMICA

**Dr.<sup>a</sup> Martha Lucía Oviedo Franco**

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

**MG (RA) José Mauricio Mancera Castaño**

VICERRECTORA DE INVESTIGACIONES

**Dr.<sup>a</sup> Clara Lucía Guzmán Aguilera**

VICERRECTOR DEL CAMPUS NUEVA GRANADA

**Cnel. (RA) Gustavo Enrique Becerra Pacheco**

OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Mayor (R) Manuel Alejandro López Rozo**

© **Universidad Militar Nueva Granada**

**Primera edición: diciembre de 2022**

**Todos los derechos reservados y se acoge en un todo a la Ley 23 de 1982, Artículo 32.**

® **Bogotá, D. C., diciembre de 2022**

© Universidad Militar Nueva Granada,  
Vicerrectoría de Investigaciones

© Editorial Neogranadina

Editor general

Manuel Cerezo Lesmes

Bogotá, Colombia

editorial.unigranadina@unimilitar.edu.co

---

Hoja de ruta y herramientas para el proceso de gestión del cambio

DOI: <https://doi.org/10.18359/docinst.6531>

**Cómo citar:**

APA

Universidad Militar Nueva Granada. (2022).  
*Hoja de ruta y herramientas para el proceso  
de gestión del cambio.*  
Editorial Neogranadina.  
<https://doi.org/10.18359/docinst.6531>

MLA

Universidad Militar Nueva Granada.  
*Hoja de ruta y herramientas para el proceso  
de gestión del cambio.*  
Editorial Neogranadina, 2022.  
<https://doi.org/10.18359/docinst.6531>

CHICAGO

Universidad Militar Nueva Granada. 2022.  
*Hoja de ruta y herramientas para el proceso  
de gestión del cambio.*  
Editorial Neogranadina.  
<https://doi.org/10.18359/docinst.6531>

Universidad Militar Nueva Granada | 2022

# **HOJA DE RUTA Y HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO**



# CONTENIDO

<b>Introducción</b>	<b>79</b>
<b>Fase de formulación</b>	<b>81</b>
<b>Identificación y diagnóstico de la situación/necesidad de cambio</b>	<b>82</b>
<b>Identificación de las unidades académico-administrativas involucradas</b>	<b>83</b>
<b>Articulación con el SG-SST, gestión del riesgo y del medioambiente</b>	<b>86</b>
<b>Fase de diseño</b>	<b>88</b>
<b>Creación de insatisfacción</b>	<b>90</b>
<b>Generar alternativas empoderando a los involucrados</b>	<b>90</b>
<b>Traducir la visión en mensajes sencillos e inspiradores con metas</b>	<b>91</b>
<b>Definir victorias tempranas y resultados a corto/mediano plazo</b>	<b>91</b>

Identificar la audiencia (grupos de interés) y las resistencias	91
Estrategia de sensibilización y comunicación	92
Fase de implementación, seguimiento y evaluación	94
Definir la modalidad y periodicidad del seguimiento	95
Establecer momentos de evaluación	96
Identificar y promover dinámicas iterativas	97
Fase de divulgación y comunicación	98
Implementar la estrategia de comunicación y divulgación	98
Planear la divulgación (visibilización) de las victorias tempranas	101
Anexos - Herramientas para la gestión del cambio	102
Herramientas de formulación	102
Herramientas de diseño	105

Plantilla para la entrevista <i>Visión convincente</i>	106
Plantilla para la vinculación de involucrados ( <i>stakeholders</i> )	107
Encuesta de preparación para el cambio	112
Formato de gestión de transiciones personales (resistencias)	115
Plan de cambio conductual	119
Herramientas de implementación, monitoreo y evaluación	121
Medición del éxito para la mejora continua	121
Estrategia de retroalimentación ( <i>feedback</i> )	124
Herramientas de divulgación y comunicación	126
Esquema del plan y la plantilla para la comunicación del cambio	126
Mapa de victorias tempranas	134



# Introducción

**E**ste documento propone la metodología de las fases que componen la hoja de ruta para la gestión del cambio en la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), describe las diferentes fases de modo ordenado y lógico e incorpora las herramientas de gestión en un archivo anexo. Cada una de las fases comprende estrategias y herramientas prácticas, con el propósito de apoyar la gestión del cambio por parte de los líderes y actores responsables de agenciar procesos de transformación en la institución.

La hoja de ruta abarca una serie de instrumentos que permiten enfocar los planes, procesos y proyectos de la universidad en torno al procedimiento del cambio y conocimiento institucional, con los cuales se puede brindar acompañamiento a las unidades académicas y administrativas que tienen a su cargo diferentes acciones enmarcadas en el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030.

En ese sentido, la hoja de ruta y las herramientas que la soportan tienen como finalidad consolidar los proyectos institucionales de cambio por medio de los líderes, para facilitar su aceleración y seguridad, fortaleciendo los procedimientos de planteamiento,

implementación, estandarización, estabilización e identificación de oportunidades. Del mismo modo, brindan una guía metodológica que puede ser ajustada o modificada a las necesidades específicas de cada proyecto institucional, con el fin de facilitar e incentivar la flexibilidad en la formulación e implementación de cambios, de conformidad con las necesidades particulares de las unidades académico-administrativas responsables de la ejecución (ver la Figura 1).

Figura 1. Fases para la gestión del cambio



## Fase de formulación

La primera fase comprende el conjunto de actividades referentes al análisis de la situación o necesidad de cambio, la identificación de las áreas o unidades académico-administrativas involucradas o impactadas por el cambio y la articulación con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

La formulación de las necesidades de cambio requiere conocer la percepción de los involucrados, sus expectativas, la disposición al cambio, las barreras y los facilitadores (factores humanos) que puede implicar. Así mismo, al determinar los cambios concretos asociados a los proyectos institucionales, es necesario conocer los riesgos e impactos asociados (ver la Figura 2).

Figura 2. Componentes de la fase de formulación



## Identificación y diagnóstico de la situación/necesidad de cambio

La Alta Dirección y los líderes de las áreas o unidades involucradas son quienes, debido a su visión, experticia y experiencia, pueden formular de forma adecuada la situación o problemática que requiere gestionar el cambio en sus respectivas dependencias.

Esta actividad parte del supuesto que los procesos de cambio tienen un impacto diferencial en las diferentes áreas o unidades, debido a que afectan e involucran procesos específicos

realizados por grupos de personas en cada una de las áreas o dependencias.

## **Identificación de las unidades académico-administrativas involucradas**

La identificación de las áreas o unidades involucradas permite tener claridad sobre la audiencia a la que debe dirigirse el plan de comunicación de cambio, así como el uso y aplicación de los diferentes instrumentos de gestión con los que cuenta la universidad en el marco de su sgc (evaluaciones de desempeño organizacional, estudios sobre el ambiente organizacional, análisis de contexto y direccionamiento estratégico).

Desde la perspectiva de Kotter (1995), esta identificación permite definir la coalición guiadora de los cambios que se van a implementar en la organización. Esta coalición se conformaría inicialmente por actores como la Alta Dirección, los directores de las áreas involucradas y los líderes de los proyectos determinados en el Plan de Desarrollo Institucional.

El liderazgo de las iniciativas de cambio comienza con el establecimiento de la coalición, en la cual deben participar los niveles superiores de la entidad. Se debe establecer un comité en el que se informen los avances y se propongan soluciones a los obstáculos identificados. La coalición debe reunir a personas con liderazgo, experiencia, credibilidad y poder dentro de la entidad.

A continuación, se relacionan las unidades académico-administrativas que pueden hacer parte de la coalición orientadora en la Universidad Militar Nueva Granada, encabezada por las dependencias encargadas de implementar los proyectos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030 (ver la Tabla 1).

Tabla 1. Dependencias y responsables de la gestión del cambio de la UMNG

<b>Dependencia líder</b>	<b>Responsables de proyectos</b>
Rectoría	OFIDEIC - Oficina asesora de direccionamiento estratégico e inteligencia competitiva OFIDEIC - Proyecto Campus OFIDEIC - Vicerrectoría General Oficina asesora de tecnologías de la información y las comunicaciones Oficina de acreditación institucional Oficina de protección del patrimonio Oficina de relaciones internacionales Instituto de estudios geoestratégicos
Vicerrectoría general	División de bienestar universitario División de comunicaciones publicaciones y mercadeo División de extensión y proyección social

<b>Dependencia líder</b>	<b>Responsables de proyectos</b>
Vicerrectoría académica	Vicerrectoría académica División de registro y control académico División de laboratorios Facultad de ciencias básicas y aplicadas Facultad de ciencias económicas Facultad de ingeniería Facultad de medicina y ciencias de la salud
Vicerrectoría de investigaciones	Vicerrectoría de investigaciones División de desarrollo tecnológico e innovación
Vicerrectoría administrativa	Vicerrectoría administrativa - División administrativa
Vicerrectoría campus Nueva Granada	Vicerrectoría campus nueva granada División de medio universitario extensión y proyección social Vicerrectoría de investigaciones - Vicerrectoría Campus

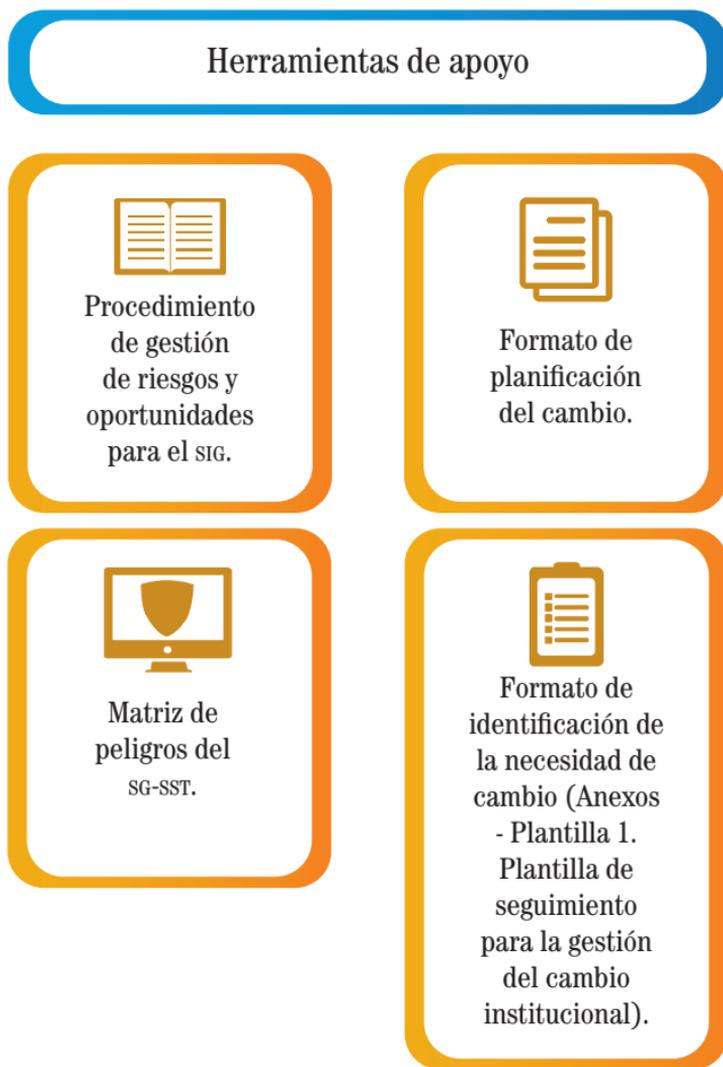
## **Articulación con el SG-SST, gestión del riesgo y del medioambiente**

El análisis de la situación y la formulación de la necesidad de cambio debe vincular a los líderes del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), de modo que se incluya, desde el principio, la valoración de los riesgos, los peligros y las medidas de control necesarias para que los cambios sean incorporados en los procesos del SGC y no afecten la salud ocupacional del recurso humano involucrado en la implementación de los cambios.

El propósito básico de la gestión del riesgo es la identificación de los problemas potenciales antes de que ocurran, de modo que se pueda asegurar la planeación e implementación de acciones de mitigación de riesgos a lo largo de los procesos de cambio. En este sentido, la gestión del cambio es subsecuente a la gestión del riesgo, es decir, la gestión del riesgo está presente en la fase de planeación estratégica que originó el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030, su visión y resultados esperados a diez años. Los resultados esperados, materializados en proyectos (con sus metas e indicadores), fundamentan la aplicación de pautas de la gestión del cambio.

Para realizar estas actividades, se proponen las herramientas de apoyo de la Figura 3:

Figura 3. Herramientas de apoyo

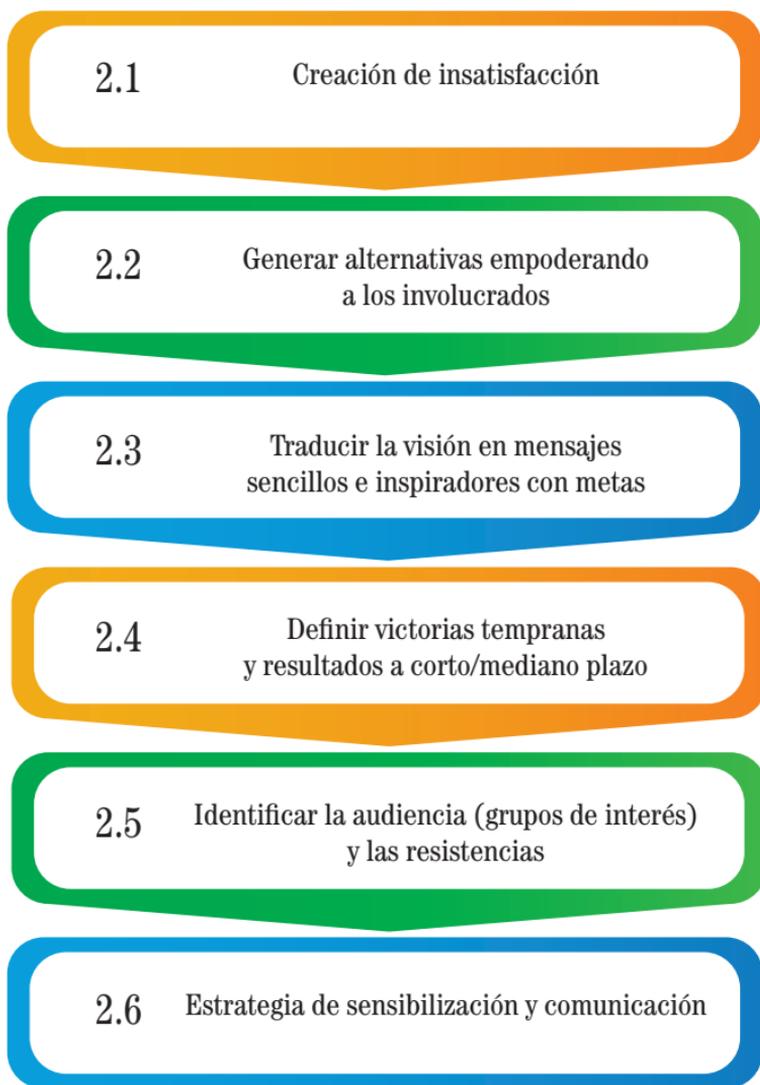


## Fase de diseño

Esta fase tiene como objetivo estimular la reflexión crítica sobre las actividades de la institución que deben cambiar —incluyendo actividades referentes a la generación de insatisfacción con la situación actual— el empoderamiento de las áreas o dependencias involucradas, la clarificación y comunicación de la visión institucional, la definición de las victorias tempranas y la identificación de la audiencia a la cual va dirigida el plan de comunicaciones.

Esta fase se puede implementar a través de conferencias, sesiones de entrenamiento, talleres, distribución de material virtual e impreso. Mediante estos, se divulgan las concepciones sobre la organización y su entorno y se incluye la forma en que la visión se traduce en metas o resultados concretos, así como la forma en que estos serán comunicados a los diferentes grupos de interés de la institución (ver la Figura 4).

Figura 4. Componentes de la fase de diseño



## **Creación de insatisfacción**

La creación de insatisfacción en el estado actual se inicia con la reflexión crítica sobre el potencial del funcionamiento organizacional, para el logro de los estados y resultados deseados a corto, mediano y largo plazo. Esta actividad se apoya y se fundamenta en los análisis del entorno y la coyuntura organizacional realizados durante la fase de formulación.

El objetivo es identificar la distancia que separa el estado actual del estado deseado, a partir de la evidencia generada por cada unidad académico-administrativa responsable. La sensibilización juega un rol determinante al crear el sentido de urgencia e insatisfacción sobre los beneficios de las iniciativas, así como los riesgos de no implementar las iniciativas.

## **Generar alternativas empoderando a los involucrados**

El diseño de los proyectos, sus resultados esperados y metas deben incluir la perspectiva de las áreas académico-administrativas involucradas, de sus líderes y de sus miembros, dado que es una forma de iniciar un ciclo virtuoso de participación, diálogo y retroalimentación acerca del desempeño organizacional frente al cambio deseado y esperado.

El propósito de esta actividad es evitar que la reflexión crítica se traduzca en pesimismo o frustración por parte del recurso humano involucrado.

## **Traducir la visión en mensajes sencillos e inspiradores con metas**

Desde esta perspectiva se propone generar una lectura compartida de la visión institucional, la cual puede ser traducida a un lenguaje sencillo y específico, que evidencie la forma en que cada unidad académico-administrativa involucrada contribuye a su logro. Para ello, se sugiere plasmar la forma en que las metas a corto, mediano y largo plazo de los proyectos de cada área materializan los aspectos mencionados en la visión del Plan de Desarrollo Institucional.

## **Definir victorias tempranas y resultados a corto/mediano plazo**

La Universidad Militar Nueva Granada cuenta con el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030, que define los diferentes proyectos institucionales con metas a corto, mediano y largo plazo. Para esta actividad, se sugiere tener en cuenta el total de las metas a corto plazo definidas en dichos proyectos como la línea base del número de victorias tempranas que la institución puede proyectar en el futuro inmediato.

## **Identificar la audiencia (grupos de interés) y las resistencias**

Esta actividad se relaciona con la elaboración del insumo fundamental para el plan de comunicación del cambio, dado que la audiencia requiere mensajes elaborados a la medida de sus conocimientos, necesidades y expectativas. En ese sentido, esta

identificación permite definir los lineamientos básicos del plan de cambio conductual ante aquellos actores o grupos de interés que pueden presentar resistencias al cambio.

## **Estrategia de sensibilización y comunicación**

La estrategia de sensibilización y comunicación es un componente fundamental del proceso de gestión del cambio. Esta estrategia busca facilitar el entendimiento, la motivación y la participación del recurso humano involucrado. Del mismo modo, es el instrumento que permite proyectar la forma en que se visibilizarán las victorias tempranas, es decir, las metas volantes de los procesos de cambio de la institución.

Para realizar estas actividades, se tendrán en cuenta las herramientas de apoyo que se observan en la Figura 5:

Figura 5. Herramientas de apoyo

Plantilla para entrevista *Visión convincente* (Anexos - Plantilla 2. Plantilla de seguimiento de metas e impacto).

Encuesta de preparación para el cambio (Anexos - Encuesta 1. Preparación para el cambio).

Plan de cambio conductual (Anexos - Plantilla 4. Plan de cambio conductual).

Plantilla para vinculación de los involucrados (Anexos - Plantilla 3. Análisis y vinculación de involucrados).

Formato de gestión de transiciones personales (resistencias) (Anexos - Formato de gestión de transiciones personales (resistencias).

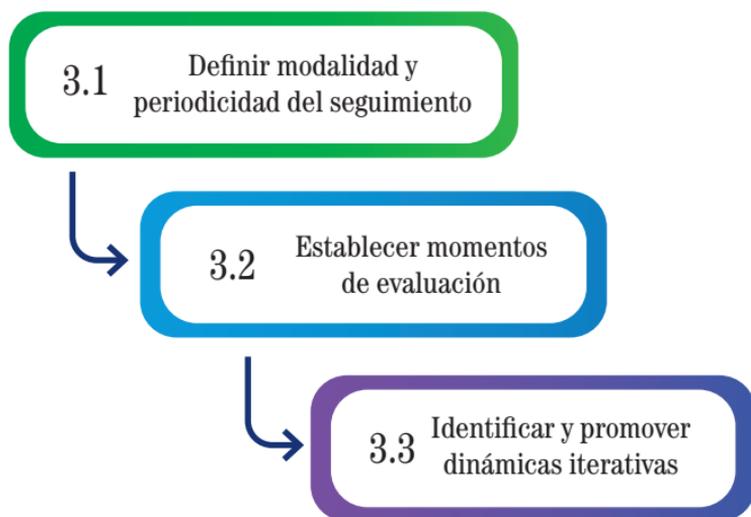
Plantilla comunicación del cambio (Anexos - Esquema del plan y la plantilla para la comunicación del cambio).

## Fase de implementación, seguimiento y evaluación

En esta fase se ponen en marcha las decisiones de transformación planteadas y aprobadas en cada unidad académica o administrativa involucrada. Para ello se debe tener presente que la planificación, el seguimiento y la evaluación van de la mano, no son ruedas sueltas ni momentos aislados del proceso.

La valoración y el monitoreo continuo de la implementación de cambios permite realizar correcciones a los proyectos en desarrollo y requiere contemplar mecanismos de apoyo emocional y motivacional, que se pueden reforzar con la divulgación de las victorias tempranas y su visibilización (celebración) desde la Alta Dirección. En la Figura 6 se relacionan los siguientes componentes.

Figura 6. Componentes de la fase de implementación, seguimiento y evaluación



### **Definir la modalidad y periodicidad del seguimiento**

El monitoreo es una herramienta de gestión que facilita la implementación del plan de cambio; permite ver y prever posibles problemas en la ejecución y entrega información valiosa para ajustar el plan a las necesidades reales de cada proyecto y de la institución. El seguimiento de los procesos de cambio se puede realizar a partir de la medición continua de las metas a corto, mediano y largo plazo consagradas en los proyectos institucionales a cargo de cada unidad académico-administrativa.

Este paso es simultáneo a la implementación y facilita verificar el cumplimiento del plan, el impacto y la efectividad de las acciones frente a los resultados esperados, así como frente al comportamiento de los facilitadores, las barreras y los riesgos. Por esta razón, se sugiere que el seguimiento se realice de forma mensual o bimensual a partir del marco temporal planteado para el logro de las metas de los proyectos institucionales.

## **Establecer momentos de evaluación**

La evaluación tiene el objetivo de valorar el impacto del cambio sobre el desempeño organizacional y representa también un momento de aprendizaje, dado que los procesos de cambio resaltan cómo funciona la organización y cuáles son sus fortalezas y debilidades. Para esta actividad, se sugiere definir periodos de evaluación semestrales y anuales con base en los indicadores y metas de los proyectos institucionales.

La evaluación de los indicadores definidos involucra la retroalimentación permanente de todo el modelo y su seguimiento, y constituye el momento clave para el anclaje o institucionalización de los cambios implementados. Para ello, se sugiere culminar el proceso con la elaboración de un informe que incluya los resultados obtenidos en una matriz DOFA que rescate las lecciones aprendidas y que plantee estrategias y recomendaciones para el sostenimiento del proceso de cambio.

Es incluso pertinente que el informe adopte la forma de una memoria que pueda servirle a la organización como un manual para

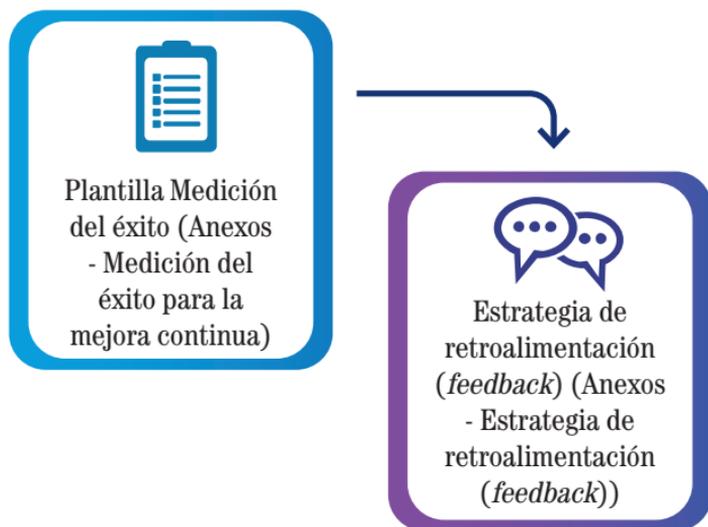
futuros procesos de cambio y que permita mejorar el modelo ejecutado.

## Identificar y promover dinámicas iterativas

Con la identificación de las victorias tempranas y su visibilización se faculta a la Alta Dirección para definir acciones de refuerzo a las conductas y procesos que materializan las expectativas de cambio. El objetivo es destacar y promover la iteración de las prácticas y las conductas que reflejan el cambio esperado.

Para realizar estas actividades, se proponen las herramientas de apoyo que se muestran en la Figura 7.

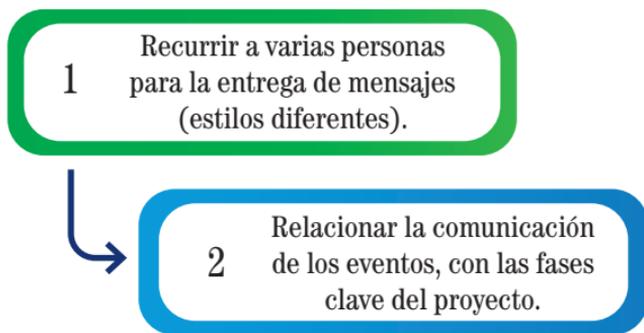
Figura 7. Herramientas de apoyo



## Fase de divulgación y comunicación

En la Figura 8 se observan los componentes transversales que fortalecen la gestión del cambio.

Figura 8. Componentes de la fase de divulgación y comunicación



### Implementar la estrategia de comunicación y divulgación

La divulgación y comunicación son componentes transversales a todo proceso de cambio, cuya estrategia se define desde las fases de formulación y diseño. La implementación de la estrategia

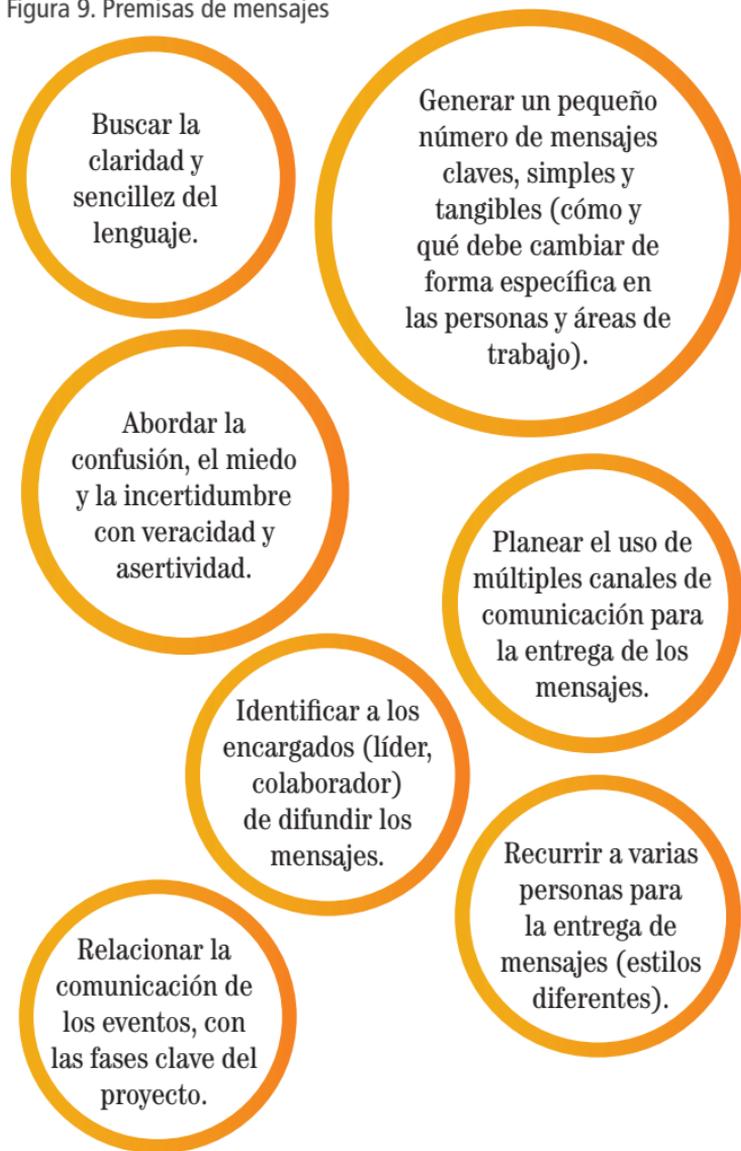
de sensibilización requiere la identificación de los mensajes que se quieren transmitir y de los canales idóneos para que las personas entiendan su importancia y tengan motivación para actuar en consecuencia. Como se mencionó anteriormente, para esto se debe desarrollar un plan de comunicación en el que se definan la audiencia y los mensajes a divulgar para lograr un resultado positivo.

Una primera dimensión de esta estrategia de comunicación se debe dirigir al equipo de trabajo o a la coalición guiadora. La segunda estrategia se debe dirigir al público más amplio de audiencia y a los interesados identificados. En ambos casos los mensajes se deben establecer de acuerdo a la etapa en que se encuentre el cambio (diseño, implementación, etc.).

Las fases iniciales pueden ser objeto de mensajes que destaquen la pertinencia y necesidad del cambio frente al estado actual de la organización (sentido de urgencia y necesidad del cambio). Las etapas posteriores pueden ser objeto de mensajes que den a conocer a los interesados (usuarios) finales los cambios que están en proceso de ejecución, incluyendo mecanismos de retroalimentación y solución de preguntas o inquietudes frente a los procesos.

Para ello, resulta útil segmentar a la audiencia o a los diferentes grupos que recibirán los mensajes en cada una de las fases de ejecución bajo las premisas que presenta la Figura 9.

Figura 9. Premisas de mensajes



## Planear la divulgación (visibilización) de las victorias tempranas

La identificación de las victorias tempranas a partir de las metas a corto plazo de los proyectos institucionales genera un mapa para la divulgación y la comunicación de los logros, las prácticas y las conductas esperadas de los procesos de cambio al interior de la organización.

Para realizar estas actividades, se proponen las herramientas de apoyo en la Figura 10.

Figura 10. Herramientas de apoyo

- 1 Esquema Plan y plantilla comunicación del cambio (Anexos - Esquema del plan y la plantilla para la comunicación del cambio).
- 2 Mapa de victorias tempranas (Anexos - Mapa de victorias tempranas).

# Anexos - Herramientas para la gestión del cambio

Este documento reúne el conjunto de herramientas de autogestión para la ejecución de las fases de gestión propuestas en la Hoja de Ruta para la Gestión del Cambio en la Universidad Militar Nueva Granada. La organización se ha agrupado de acuerdo con cada una de las fases propuestas.

## Herramientas de formulación

Herramientas de autogestión que fortalecen la gestión del cambio (Figura 11).

Figura 11. Herramientas de formulación



Este formato es una herramienta que facilita la identificación del conjunto de razones que hacen necesario efectuar un cambio. La información se puede obtener de documentos existentes, como el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030 y las fichas de los proyectos correspondientes a los objetivos estratégicos o megaproyectos institucionales.

La información recolectada en esta herramienta se usará para crear comunicación con cada audiencia relevante impactada por el cambio.

Plantilla 1. Plantilla de seguimiento para la gestión del cambio institucional

 <b>Herramientas de formulación</b> <b>Universidad Militar Nueva Granada</b> <b>Oficina de Direccionamiento Estratégico</b> <b>e Inteligencia Competitiva</b>	
<b>Antecedentes</b>	
¿Qué problemas deben resolverse? ¿Cómo llegamos aquí?	
<b>Estado actual</b>	
¿Dónde nos encontramos ahora? De lo que hacemos actualmente, ¿qué no está funcionando? ¿Qué oportunidades no se están aprovechando?	
<b>Riesgos de no actuar</b>	
¿Qué problemas futuros se pueden presentar si no actuamos? ¿Cuál es el impacto para la institución?	
<b>Beneficios de actuar</b>	
¿Cuáles son los beneficios de hacer el cambio? ¿Cuál es el impacto para la institución?	

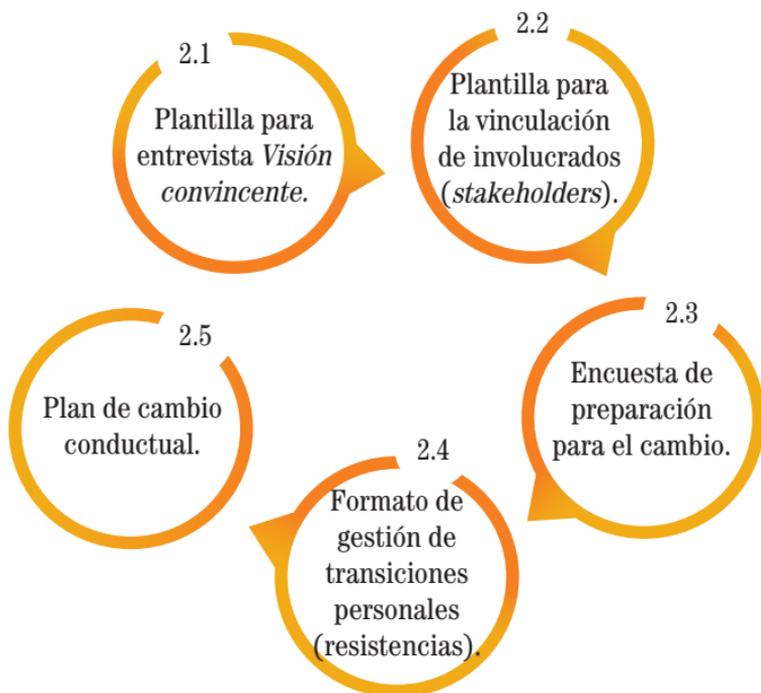
### Audiencia:

- Ajustar el mensaje de la necesidad de cambio para la audiencia.
- Enfocar las tres o cinco cosas específicas (más convincentes) que resonarán en esa audiencia.

## Herramientas de diseño

En la Figura 12 se presentan las herramientas de diseño que fortalecen la gestión del cambio.

Figura 12. Herramientas de diseño



## Plantilla para entrevista *Visión convincente*

Esta herramienta provee preguntas de sondeo para la discusión entre el gestor y los líderes del cambio. La información recolectada en esta herramienta se usará para comunicarse con cada audiencia relevante impactada por el cambio.

### Plantilla 2. Plantilla de seguimiento de metas e impacto

 <b>Herramientas de diseño</b> <b>Plantilla para entrevistas</b> <b><i>Visión convincente</i></b> <b>Universidad Militar Nueva Granada</b> <b>Oficina de Direccionamiento Estratégico</b> <b>e Inteligencia Competitiva</b>	
<b>Meta organizacional</b>	
¿Qué se espera obtener?	
<b>Beneficios organizacionales</b>	
¿Cómo mejorar las cosas?	
<b>Impacto para los involucrados</b>	
¿Cuáles son los beneficios esperados? ¿Cuáles son las consecuencias o los impactos potenciales?	

**Audiencia:**

- Ajustar el mensaje de visión convincente a la audiencia.
- Desde el punto de vista de los involucrados (*stakeholders*), ¿qué sería inspirador para ellos?
- Enfocar las tres o cinco cosas específicas (más convincentes) de utilidad para la audiencia.

**Plantilla para la vinculación de involucrados (*stakeholders*)**

Un involucrado (*stakeholder*) es una persona que tiene interés, que es impactada y a quien le importa el resultado de determinado cambio. Los potenciales involucrados suelen ser las personas que (i) pueden ejercer influencia o presión sobre el cambio, (ii) son responsables de crear el cambio, (iii) pueden elegir usar o no usar los resultados del cambio o (iv) se beneficiarán con el cambio.

Los tipos de involucrados (*stakeholders*) se pueden identificar y organizar con base en las categorías de nivel de acuerdo (eje Y) y nivel de confianza (eje X), como lo ilustra la Tabla 2.

Tabla 2. Tipos de involucrados

Acuerdo	Alto	<p><b>Compañeros</b> (Alto acuerdo/baja confianza)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Alineados con la visión, las metas y los objetivos, pero la confianza no es mutua.</li> <li>* Puede estar interesado en el resultado.</li> <li>* Puede proveer insumos.</li> </ul>	<p><b>Aliados</b> (Alto acuerdo/alta confianza)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comparten la visión y quieren aportar a su éxito.</li> <li>* Hacen parte del equipo gestor.</li> <li>* Aportan recursos, información y experticia.</li> </ul>
	Bajo	<p><b>Adversarios</b> (Bajo acuerdo/baja confianza)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Personas con quienes no se han construido acuerdos ni desarrollado confianza.</li> <li>* Tienen preguntas, reservas o preocupaciones y se resisten activamente al cambio.</li> </ul>	<p><b>Oponentes</b> (Bajo acuerdo/alta confianza)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tienen visiones, metas o métodos en conflicto, pero hay una relación honesta de alta confianza.</li> <li>* Generan retos a los esfuerzos de cambio (estrategias más efectivas).</li> <li>* Pueden aportar recursos, información y experticia.</li> </ul>
		Baja	Alta
		Confianza	

Una vez identificados los tipos de involucrados, se puede hacer una priorización de acuerdo al siguiente orden: aliados - oponentes - compañeros - adversarios. En la Tabla 3 se describen algunas formas de aproximación a cada tipo de involucrado.

Tabla 3. Formas de aproximación a cada tipo de involucrado

<p><b>Aliados</b> (Alto acuerdo/alta confianza)</p>	<p><b>Aproximación para mantener el acuerdo y la confianza.</b></p> <p><b>Objetivo:</b> afirmar nivel de acuerdo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reafirmar la calidad de la relación.</li> <li>2. Reconocer las dudas y la vulnerabilidad respecto a la visión y los proyectos.</li> <li>3. Discutir las preocupaciones frente al proyecto.</li> <li>4. Solicitar asesoría y apoyo.</li> <li>5. Lograr comprensión de su rol y de sus responsabilidades.</li> <li>6. Confirmar su compromiso de apoyo al proyecto.</li> </ol>
<p><b>Oponentes</b> (Bajo acuerdo/alta confianza)</p>	<p><b>Aproximación para cambiar el compromiso y mantener la confianza.</b></p> <p><b>Objetivo:</b> crear acuerdos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reafirmar la calidad de la relación.</li> <li>2. Identificar las habilidades y el talento, y la forma en que ello se conecta con el proyecto.</li> <li>3. Establecer su posición (necesidad de cambio, visión para cambio, beneficios para ellos).</li> <li>4. Establecer cuál cree usted que es la posición de los demás de una forma neutral.</li> <li>5. Extenderles una invitación personal a ellos para que se involucren con el proyecto.</li> <li>6. Involucrarlos en la solución de problemas para crear soluciones conjuntas.</li> <li>7. Confirmar su compromiso de apoyo al proyecto.</li> </ol>

<p><b>Compañeros</b> (Alto acuerdo/baja confianza)</p>	<p><b>Aproximación para mantener el acuerdo y aumentar la confianza.</b></p> <p><b>Objetivo:</b> construir confianza.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reafirmar acuerdos reiterando el valor e importancia de su apoyo al proyecto.</li> <li>2. Reconocer las prevenciones que existan.</li> <li>3. Aclarar que no se espera un involucramiento muy activo de su parte.</li> <li>4. Preguntar cómo les gustaría ser informados/ actualizados sobre los proyectos que se pondrán en marcha.</li> </ol>
<p><b>Adversarios</b> (Bajo acuerdo/baja confianza)</p>	<p><b>Aproximación para cambiar el acuerdo y aumentar la confianza.</b></p> <p><b>Objetivo:</b> minimizar las amenazas al proyecto.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimar el impacto sobre el proyecto si la persona no está a bordo.</li> <li>2. Identificar quiénes pueden informar acerca de esa persona, sus intereses y preocupaciones.</li> <li>3. Establecer su posición (necesidad de cambio, visión para cambio, beneficios para ellos).</li> <li>4. Hacer preguntas que revelen respetuosamente la causa raíz de la resistencia.</li> <li>5. Establecer cuál cree usted que es la posición de los demás de una forma neutral.</li> <li>6. Identificar su propia contribución a la falta de confianza.</li> <li>7. Terminar la reunión contando los planes a seguir, sin demandas.</li> <li>8. Soltar (entre más se trate de convertir y presionar, más se atrincherarán en sus posiciones).</li> </ol>

De conformidad con lo anterior, se establece el nivel de compromiso de cada tipo de involucrado y se determinan las acciones necesarias para fortalecer el acuerdo y la confianza. Para ello se sugieren las siguientes acciones:

- Hacer una lista de los involucrados identificados en el cambio propuesto.
- Describir la percepción propia del entendimiento actual que tienen los involucrados.
- Describir el grado de entendimiento que se espera tener de cada involucrado.

Elaborar un plan de acogida/vinculación con base en las actividades sugeridas de aproximación a cada tipo de involucrado.

La información se puede organizar en la siguiente plantilla de análisis y vinculación de involucrados:

### Plantilla 3. Análisis y vinculación de involucrados

 <b>Herramientas de diseño</b> <b>Plantilla de análisis y vinculación de involucrados</b> <b>Universidad Militar Nueva Granada</b> <b>Oficina de Direccionamiento Estratégico</b> <b>e Inteligencia Competitiva</b>				
<b>Involucrado</b>	<b>Tipo</b>	<b>Entendimiento actual</b> (descripción actual del entendimiento, de las necesidades, de las preocupaciones)	<b>Entendimiento deseado</b> (descripción del entendimiento deseado que asegure la adopción del plan)	<b>Aproximación</b> (hacer una lista de acciones de aproximación a implementar)
<b>Líder 1</b>	Aliado	Completo, no hay preocupaciones	Completo	(...)
<b>Líder 2</b>	Oponente	Completo, hay preocupaciones	Completo	(...)
<b>Líder 3</b>	Adversario	Ninguno	Completo	(...)
<b>(...)</b>	(...)	(...)	(...)	(...)

### Encuesta de preparación para el cambio

La siguiente encuesta se basa en el modelo ADKAR de gestión del cambio, el cual busca identificar la conciencia (*Awareness*), el

deseo (*Desire*), el conocimiento (*Knowledge*), la habilidad (*Ability*) y el refuerzo (*Reinforcement*) frente a los procesos de cambio.

### Encuesta 1. Preparación para el cambio

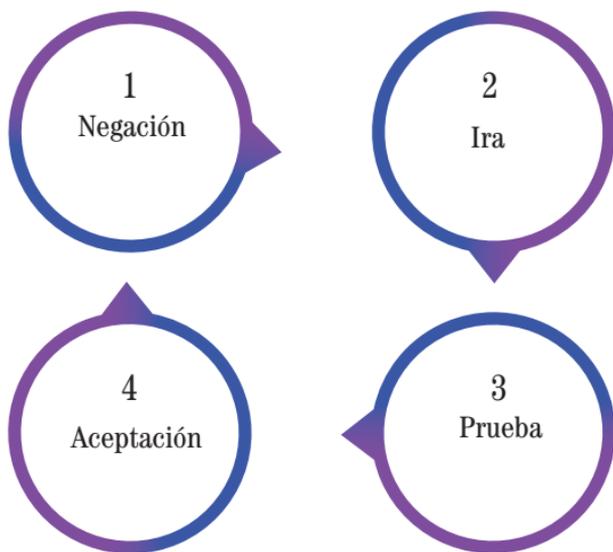
 <b>Herramientas de preparación para el cambio</b> <b>Universidad Militar Nueva Granada</b> <b>Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva</b>			
Pregunta	Sí	No	Parcialmente
<b>(Awareness) El equipo o los involucrados entienden...</b>			
1. los problemas inherentes a la situación actual.			
2. las oportunidades desaprovechadas si no se hace el cambio.			
3. lo que se busca alcanzar.			
4. cómo se mejorará la situación.			
5. cómo impactará el cambio al área de trabajo.			
6. cuál será su rol en el estado futuro.			
<b>(Desire) El equipo o los involucrados...</b>			
1. ¿saben que la gerencia está alineada con los esfuerzos de cambio?			
2. ¿sienten que sus preocupaciones y necesidades son escuchadas?			
3. ¿sienten esperanza hacia el futuro?			
4. ¿ven valor en el cambio?			
5. ¿creen que una buena estrategia se pondrá en marcha para lograr el cambio?			

<b>(Knowledge) El equipo o los involucrados...</b>			
1. ¿tienen la información, el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir su rol?			
2. ¿saben dónde acudir para tener información adicional sobre el cambio?			
3. ¿saben qué recursos están disponibles para el recurso humano?			
4. ¿saben cómo se evidenciará el éxito?			
5. ¿tienen un plan para alcanzar el éxito?			
6. ¿saben qué conductas necesitan cambiar?			
<b>(Ability) El equipo o los involucrados...</b>			
1. ¿creen que la organización ha provisto los recursos apropiados (tiempo, personal, información) para apoyar el cambio?			
2. ¿cuentan con sistemas, procesos y políticas en marcha?			
3. ¿tienen la habilidad para adoptar las nuevas conductas requeridas?			
4. ¿saben cómo desempeñar las tareas requeridas?			
<b>(Reinforcement) El equipo o los involucrados...</b>			
1. ¿ven la gerencia como un recurso para superar barreras?			
2. ¿cuentan con mecanismos para reforzar las conductas requeridas?			
3. ¿tienen formas de medir la efectividad del cambio sobre la marcha?			
<b>Total</b>			

## Formato de gestión de transiciones personales (resistencias)

Elisabeth Kübler-Ross (2016) creó originalmente el modelo de etapas del duelo para explicar las transiciones y los cambios personales, dando lugar a una de las formas ampliamente utilizadas para explicar las respuestas emocionales que experimentan las personas durante los cambios (ver la Figura 13).

Figura 13. Fases de transiciones



Este modelo resulta útil a los líderes del cambio para poder brindar apoyo de forma diferencial a los miembros de sus equipos según el tipo de respuesta individual (resistencia) que demuestren. Esta puede estar asociada a alguna de las diferentes etapas: negación, ira, negociación, depresión o aceptación. A continuación, se presentan los indicadores de las conductas

asociadas a cada fase con sus respectivas estrategias de apoyo a nivel individual (ver las Figuras 14, 15, 16 y 17).

### Etapa de negación

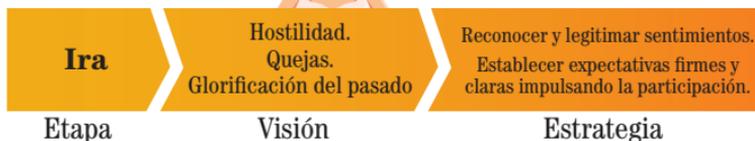
Figura 14. Etapa de negación



<p><b>Lo que se ve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Indiferencia</li> <li>* Incredulidad</li> <li>* Esquivez/retiro</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Proveer información acerca del cambio de forma frecuente y consistente, explicar qué se espera y qué acciones se han de ajustar.</li> <li>* Clarificar qué está cambiando y qué no está cambiando.</li> <li>* Ubicar los cambios en un contexto más amplio.</li> <li>* Abordar los rumores y la desinformación, confrontar sin amenazas.</li> </ul>
<p><b>Lo que se oye</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Silencio</li> <li>* “Está bien...”</li> <li>* “Nunca sucederá”</li> <li>* “No me afectará”</li> <li>* “Lo que hay que hacer es...”</li> </ul>	

## Etapa de ira/negación/depresión (resistencia)

Figura 15. Etapa de ira



<b>Lo que se ve</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Ira/hostilidad</li><li>* Quejas/reclamos</li><li>* Glorificación del pasado</li><li>* Escepticismo</li><li>* Accidentes</li><li>* Falta de concentración</li></ul>	<b>Estrategias</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Reconocer y legitimar los sentimientos, no justificar la necesidad del cambio inicialmente.</li><li>* Clarificar los casos de cambio.</li><li>* No reaccionar o castigar cuando surjan viejos asuntos.</li><li>* Brindar más información acerca del cambio diciendo en qué etapa se encuentra.</li><li>* Establecer expectativas firmes.</li><li>* Determinar brechas de conocimiento/habilidad para la preparación del cambio.</li><li>* Brindar exposición y oportunidades para influenciar la participación.</li></ul>
<b>Lo que se oye</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* “Es injusto”</li><li>* “No tiene sentido”</li><li>* “Me retiro”</li><li>* “Necesito más detalles”</li></ul>	

## Etapa de prueba

Figura 16. Etapa de prueba



<b>Lo que se ve</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Exploración de opciones</li><li>* Toma de riesgos</li><li>* Indecisión</li><li>* Impaciencia</li><li>* Desconcentración en las actividades</li></ul>	<b>Estrategias</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Enfocarse en metas y prioridades de corto plazo.</li><li>* Fomentar la fijación de metas y la exploración de opciones.</li><li>* Fomentar el asumir riesgos.</li><li>* Fomentar nuevas habilidades a ser adquiridas.</li><li>* Reforzar las conductas deseadas.</li><li>* Celebrar éxitos y cierres.</li><li>* Brindar oportunidades para la participación y contribución.</li><li>* Reconocer los esfuerzos.</li></ul>
<b>Lo que se oye</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Entusiasmo</li><li>* Optimismo</li><li>* “Tengo una idea”</li><li>* “Intentemos esto...”</li><li>* “¿Qué pasaría si...?”</li></ul>	

## Etapa de aceptación

Figura 17. Etapa de aceptación



<b>Aceptación</b>	Orientación al futuro. Iniciativa	Orientación. Apoyo. reconocimiento y retroalimentación
Etapa	Visión	Estrategia
<b>Lo que se ve</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Aceptación del cambio</li><li>* Orientación al futuro</li><li>* Iniciativa</li><li>* Autoeficacia</li><li>* Confianza</li></ul>	<b>Estrategias</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Proveer orientación, apoyo y reconocimiento.</li><li>* Brindar retroalimentación sobre el progreso.</li><li>* Establecer palancas de desempeño para sostener las nuevas conductas.</li><li>* Proveer liderazgo: menos información, más inspiración.</li><li>* Cuidar la sobrecarga y el <i>burnout</i>.</li><li>* Actuar como voluntario para asistir a otros.</li></ul>	
<b>Lo que se oye</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* “¿Cómo puedo contribuir?”</li><li>* “Sigamos adelante...”</li><li>* “Podemos hacerlo mejor todavía”</li><li>* “Estoy preparado para lo que venga”</li></ul>		

### Plan de cambio conductual

Para lograr una implementación exitosa se requieren cambios en las conductas individuales, los cuales no se deben dejar al azar, sino que pueden ser planeados de forma proactiva. Un plan de cambio conductual define cómo se verá el éxito, de modo que pueda ser medido después de la implementación del cambio.

Estos planes observan las conductas que se necesita cambiar; los sistemas, procesos y procedimientos que deben ponerse en marcha para asegurar el éxito; las actividades adicionales de preparación (por ejemplo, entrenamientos, capacitaciones) y las acciones necesarias para sostener el cambio conductual.

El plan de cambio conductual es creado por y para el equipo gestor del cambio, de modo que se asegure el cambio de forma sostenida. El líder puede crear un borrador inicial que se distribuya al equipo para obtener una retroalimentación y generar una toma de conciencia previa a la implementación usando las preguntas de la Plantilla 4.

#### Plantilla 4. Plan de cambio conductual

 <b>Borrador de cambio conductual</b> <b>Universidad Militar Nueva Granada</b> <b>Oficina de Direccionamiento Estratégico</b> <b>e Inteligencia Competitiva</b>	
1. ¿Qué conductas deben cambiar?	
2. ¿Cómo se verá el éxito? ¿Cómo se medirá?	
3. ¿Qué conocimientos y habilidades se necesitan para garantizar nuevas conductas?	

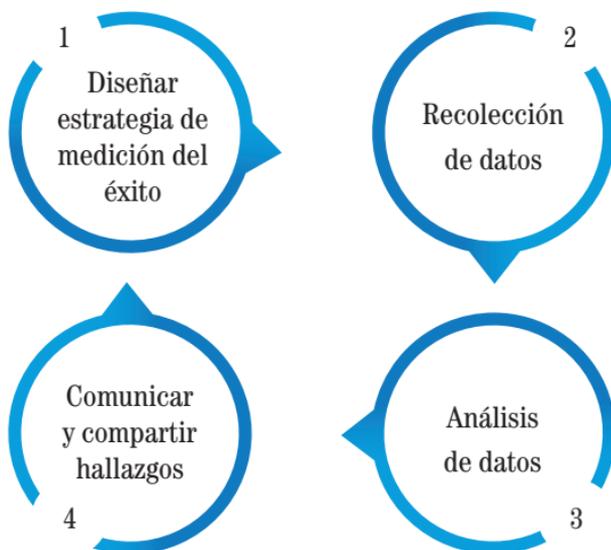
4. ¿Qué sistemas o herramientas se necesitan para apoyar el cambio de conducta?	
5. ¿Cuáles nuevas políticas, procesos o procedimientos se necesitan para apoyar el cambio de conducta?	
6. ¿Qué entrenamiento se necesita para apoyar el cambio de conducta?	
7. ¿Qué asistencia institucional está disponible para apoyar emocionalmente a los empleados?	
8. ¿Qué refuerzos se deben poner en marcha para sostener el cambio de conducta?	

## Herramientas de implementación, monitoreo y evaluación

### Medición del éxito para la mejora continua

Cuando se implementa un cambio en el lugar de trabajo, es imperativo contar con mediciones de éxito. Estas pueden definirse como la medición que ayuda a que el líder evalúe los alcances y el impacto del cambio de forma continua. La Figura 18 ilustra el ciclo del seguimiento a las mediciones de éxito de las iniciativas de cambio.

Figura 18. Ciclo del seguimiento a las mediciones de éxito de las iniciativas de cambio



Categorías de datos para la medición del éxito:

- Satisfacción de usuarios.
- Desempeño financiero (costos, retornos).
- Desempeño operacional (tiempos, procesos).
- Calidad de producto/servicio (defectos, frecuencias, volumen).
- Alcance público (personas impactadas).

La información se puede recolectar mediante reuniones individuales o grupales, grupos focales, encuestas, buzones (físicos/virtuales) y retroalimentación motivada, entre otros. En aras de la transparencia, es ideal que las formas de medición y los

resultados/hallazgos obtenidos usando las mediciones sean socializados con todo el recurso humano involucrado.

En el contexto específico de la Universidad Militar Nueva Granada, con base en los indicadores y metas de los proyectos a cargo de las diferentes unidades académico-administrativas, se sugiere identificar cuáles son los cambios necesarios para el logro de los resultados y metas esperados, reconocer si los hay y emplear la Plantilla 5 para consignar la forma en que se medirá periódicamente. Si bien no todos los proyectos implican cambios sustanciales en la forma de hacer las cosas o en las conductas de los responsables, algunos pueden implicar un cambio significativo, al cual se le debe hacer seguimiento.

Plantilla 5. Matriz de seguimiento metas

 <b>Dirección de Metas - Mejora Continua</b> <b>Universidad Militar Nueva Granada</b> <b>Oficina de Direccionamiento Estratégico</b> <b>e Inteligencia Competitiva</b>				
<b>Meta del proyecto</b>	<b>Cambio asociado</b>	<b>Medición (indicador - meta)</b>	<b>Fuente de información</b>	<b>Frecuencia (semanal, mensual, etc.)</b>

## Estrategia de retroalimentación (*feedback*)

La información obtenida en las diferentes fases de implementación de los cambios permite que los líderes aprecien los éxitos y las oportunidades que surgen a medida que estos se van desarrollando. La Figura 19 ilustra los elementos básicos de un plan de retroalimentación y la Tabla 4 describe algunas estrategias que señalan las ventajas de cada una.

Figura 19. Elementos básicos de un plan de retroalimentación



Tabla 4. Estrategias de retroalimentación

Estrategia	Características
Encuestas/ sondeos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Uso fácil.</li> <li>* Alcance a grandes grupos de personas.</li> <li>* Anónimo (opcional).</li> <li>* Ideal usarlos no más de tres veces a lo largo del proyecto.</li> </ul>
Buzón de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>* URL disponible 24 horas.</li> <li>* Anónimo (opcional).</li> <li>* Puede permanecer abierto indefinidamente para recolectar insumos a lo largo del proyecto.</li> <li>* Muy útil para la posimplementación.</li> </ul>
Retroalimentación motivada	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Usa incentivos de trabajo para generar la retroalimentación (tarjetas, bonos, incentivos monetarios o académicos).</li> <li>* Motiva la participación.</li> <li>* Crea expectativa que incita y fomenta el voz a voz.</li> </ul>
Reuniones 1:1	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Permite apreciar cómo se recibe el cambio.</li> <li>* Confortable.</li> <li>* Propicia la vulnerabilidad.</li> <li>* Facilita recoger información a profundidad.</li> </ul>

Estrategia	Características
Reuniones grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Requiere facilitador hábil/experimentado.</li> <li>* Crea transparencia.</li> <li>* Facilita que surjan los asuntos colectivos.</li> </ul>
Grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Requiere facilitador hábil/experimentado.</li> <li>* Facilita la información específica solicitada a informantes clave.</li> <li>* Experiencia compartida.</li> <li>* La participación se nutre con los aportes graduales de los participantes (unos construyen sobre lo expresado por otros).</li> <li>* Opción para identificar y comunicar a la audiencia clave.</li> </ul>
Reuniones masivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Útil para la socialización de avances, hallazgos y la celebración de victorias tempranas con toda la audiencia clave.</li> <li>* Alcance a grandes números de personas.</li> <li>* Genera transparencia.</li> <li>* Genera insumos por parte de la comunidad objetivo.</li> </ul>

## Herramientas de divulgación y comunicación

### Esquema del plan y la plantilla para la comunicación del cambio

El plan de comunicación del cambio es una herramienta que provee una forma organizada de elaboración de mensajes dirigidos a los actores relevantes a lo largo del proceso de cambio. Ello genera preparación e información actualizada a los diferentes involucrados.

Comunicar acerca del cambio es un proceso complejo debido a que los involucrados pueden tener diferentes intereses, razón por la cual los mensajes deben ser elaborados de forma diferenciada y deben orientarse desde una perspectiva holística que facilite determinar la audiencia (quién), el mensaje (qué) y el medio o el canal de comunicación (cómo).

A continuación, se presenta un formato de plan de comunicación del cambio (Figura 20), el cual puede ser ajustado a los procedimientos propios de la Oficina Asesora de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Universidad Militar Nueva Granada y puede ser utilizado para crear diferentes resúmenes ejecutivos (*briefs*) para cada tipo de comunicación.

Figura 20. Esquema del plan



### ***Sección A: síntesis descriptiva del proyecto***

Esta primera sección busca generar planteamientos o enunciados que resuman y combinen la necesidad del cambio con la visión que se ha proyectado para la iniciativa de cambio.

#### **Plantilla 6. Síntesis descriptiva del proyecto**

Combinar la necesidad del cambio con las ideas de la visión del proyecto o iniciativa.

### ***Sección B: determinar la audiencia***

Inicialmente se debe definir a quién va dirigida la comunicación (audiencia). La siguiente lista (Plantilla 7) puede ser utilizada para marcar con una equis aquellos grupos de interés a quienes se dirige una comunicación específica.

## Plantilla 7. Grupos de interés internos y comunicación

 <b>Determinación Audiencia</b> <b>Universidad Militar Nueva Granada</b> Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva	
<b>Grupos de interés internos</b>	
<b>Alta Dirección</b>	<b>Docentes</b>
Rectoría	Innovadores
Vicerrectorías	Investigadores
Jefes de oficinas asesoras	Emprendedores
Jefes de división	Directores de programa
<b>Directivos UMNG</b>	<b>Estudiantes</b>
Decanos	Pregrado (presencial y a distancia)
Jefes de departamento	Posgrado (presencial y a distancia)
Jefes de centro	
<b>Personal administrativo</b>	
Funcionarios de planta	
Contratistas	

## Grupos de interés externos

	<b>Alcaldías/gobernaciones</b>		<b>Agremiaciones y asociaciones</b>
	Alcaldía Mayor de Bogotá		Redes de educación
	Alcaldías Locales de Usaquén/ Suba		Organizaciones artísticas y deportivas
	Municipios Región Sabana Centro		Asociaciones de egresados
	Gobernación de Cundinamarca		Consultorios jurídicos
			Redes universitarias y de información
	<b>Comunidades científicas y académicas</b>		Agremiaciones y asociaciones ambientales y de SST
	Universidades		
	IES nacionales y extranjeras		<b>Empleadores</b>
	Colegios		Empresas contratantes de egresados
	<b>Sociedad</b>		<b>Entidades reguladoras</b>
	Ciudadanía en general		Ministerios (Educación, Defensa, TIC)
	Personas en situación de vulnerabilidad		CAR
	Aspirantes a programas académicos		ICONTEC

	Padres de familia
	Proponentes
	<b>Sector privado</b>
	Empresas
	Hospitales
	Centros de salud
	Convenios
	Medios de comunicación

	Contraloría General de la República
	Contaduría General de la Nación
	Secretaría Distrital de Salud
	<b>Proveedores</b>
	De bienes, servicios, recursos
	<b>Sector público</b>
	ICETEX
	INVIAS

### ***Sección C: determinar canales de comunicación***

La UMNG cuenta con diferentes canales de comunicación (Plantilla 8) que interactúan con los grupos de interés institucionales, esto abre nuevas posibilidades en el intercambio de conocimiento y en la apropiación del cambio. Se promueven nuevas necesidades y expectativas que aportan a la planeación estratégica. Esta debe ser conducida y gestionada de manera organizada, a fin de ser un elemento clave en las acciones que se llevan a cabo.

## Plantilla 8. Canales de comunicación

 <b>Determinación Canales de Comunicación</b> <b>Universidad Militar Nueva Granada</b> Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva	
Canales de comunicación	
<b>Correo electrónico</b>	<b>Medios electrónicos</b>
Correo electrónico masivo	Sitios web de las unidades académico-administrativas
Listas de suscriptores	Anuncios ( <i>banners</i> )
Otras listas de correo	Blogs
	Sitios web de proyectos
<b>Herramientas educativas</b>	Sitios web de aliados/socios
Preguntas frecuentes (FAQ)	Notificaciones de sistema
Infografías	Videos
Kits de información	
Ayudas en el trabajo	<b>Publicaciones</b>
Manuales de entrenamiento/ inducción	Publicaciones institucionales
Talleres de entrenamiento/ inducción	Publicaciones periódicas UMNG

	<b>Reuniones</b>
	Uno a uno
	Reuniones de personal (departamentos)
	Reuniones de personal (unidades administrativas)
	Reuniones de equipo
	<b>Eventos</b>
	Lanzamiento del proyecto
	Presentaciones itinerantes
	Reuniones masivas
	<b>Medios retroalimentación</b>
	Encuestas/sondeos
	Buzones físicos/virtuales
	Retroalimentación motivada
	Grupos focales

	<b>Redes sociales</b>
	Instagram
	Facebook
	LinkedIn
	Snapchat
	Twitter
	YouTube
	Chats virtuales (WhatsApp/Signal)
	<b>Medios impresos</b>
	Anuncios ( <i>banners</i> )
	Folletos
	Hojas de resumen
	Boletines
	Postales/tarjetas
	Afiches

### **Sección D: borrador del plan de comunicación**

Con base en lo anterior, se sugiere el uso de la Plantilla 9 para organizar la información en un borrador del plan de comunicación.

## Plantilla 9. Borrador del plan de comunicación

 <b>Plan de Comunicaciones</b> <b>Universidad Militar Nueva Granada</b> <b>Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva</b>				
<b>Audiencia</b> (¿quién debe ser informado?)	<b>Mensaje</b> (información a comunicar)	<b>Mensajero</b> (¿quién envía el mensaje?)	<b>Método de comunicación</b>	<b>Fecha de comunicación</b>

### Mapa de victorias tempranas

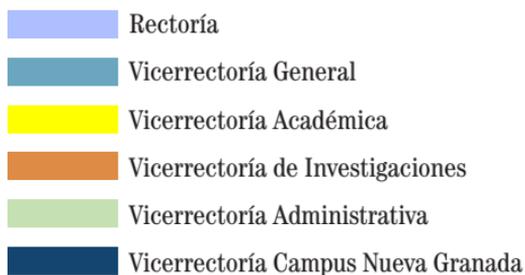
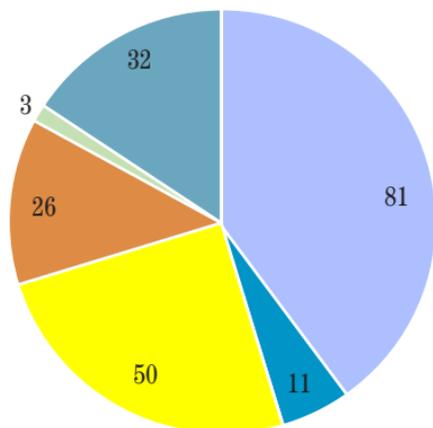
La Tabla 5 presenta las 203 metas definidas en el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030 de la Universidad Militar Nueva Granada a corto plazo (2020-2023). Estas permiten hacer una aproximación inicial a las dependencias y a los responsables de las victorias tempranas proyectadas por las diferentes unidades académicas y administrativas de la institución.

Tabla 5. 203 metas en el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030 de la UMNG a corto plazo

<b>Dependencia líder</b>	<b>Victorias tempranas</b>	<b>Porcentaje</b>
Rectoría	81	39,9%
Vicerrectoría General	11	5,4%
Vicerrectoría Académica	50	24,6%
Vicerrectoría de Investigaciones	26	12,8%
Vicerrectoría Administrativa	3	1,5%
Vicerrectoría Campus Nueva Granada	32	15,8%
<b>Total de victorias tempranas</b>	<b>203</b>	

Como se puede apreciar (Figura 21), en orden descendente, las dependencias que tienen un rol preponderante en las victorias tempranas para el periodo 2020-2023 son la Rectoría y las Vicerrectorías Académica, Campus Nueva Granada e Investigaciones (93% del total de victorias tempranas), seguidas por las Vicerrectorías General y Administrativa (7% del total de victorias tempranas).

Figura 21. Dependencias con un rol preponderante en las victorias tempranas



A continuación (Tablas 6 a 11), se presenta la distribución de victorias tempranas según unidades responsables por cada una de las dependencias que lideran los proyectos con los cuales se obtendrán las metas del Plan de Desarrollo Institucional para el periodo 2020-2023.

Tabla 6. Victorias tempranas - Rectoría

<b>Responsable</b>	<b>Metas 2020-2023</b>
Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva (OFIDEIC)	8
OFIDEIC - Proyecto Campus	17
OFIDEIC - Vicerrectoría General	2
Oficina Asesora de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	13
Oficina de Acreditación Institucional	3
Oficina de Protección del Patrimonio	2
Oficina de Relaciones Internacionales	35
Instituto de Estudios Geoestratégicos	1
<b>Subtotal metas 2020-2023</b>	<b>81</b>

Tabla 7. Victorias tempranas - Vicerrectoría General

<b>Responsable</b>	<b>Metas 2020-2023</b>
División de Bienestar Universitario	1
División de Comunicaciones Publicaciones y Mercadeo	4
División de Extensión y Proyección Social	6
<b>Subtotal metas 2020-2023</b>	<b>11</b>

Tabla 8. Victorias tempranas - Vicerrectoría Académica

<b>Responsable</b>	<b>Metas 2020-2023</b>
Vicerrectoría Académica	19
División de Registro y Control Académico	2
División de Laboratorios	8
Facultad de Ciencias Básicas y Aplicadas	6
Facultad de Ciencias Económicas	4
Facultad de Ingeniería	5
Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud	6
<b>Subtotal metas 2020-2023</b>	<b>50</b>

Tabla 9. Victorias tempranas - Vicerrectoría de Investigaciones

<b>Responsable</b>	<b>Metas 2020-2023</b>
Vicerrectoría de Investigaciones	21
División de Desarrollo Tecnológico e Innovación	5
<b>Subtotal metas 2020-2023</b>	<b>26</b>

Tabla 10. Victorias tempranas - Vicerrectoría Campus Nueva Granada

<b>Responsable</b>	<b>Metas 2020-2023</b>
Vicerrectoría Campus Nueva Granada	20
División de Medio Universitario, Extensión y Proyección Social	3
Vicerrectoría de Investigaciones - Vicerrectoría Campus	9
<b>Subtotal metas 2020-2023</b>	<b>32</b>

Tabla 11. Victorias tempranas - Vicerrectoría Administrativa

<b>Responsable</b>	<b>Metas 2020-2023</b>
División Administrativa	3
<b>Subtotal metas 2020-2023</b>	<b>3</b>