

Diseño e implementación de la metodología para la Gestión del Cambio bajo el cumplimiento del numeral 6.3 de la NTC ISO 9001:2015 en la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.

Laura Juliana Gómez Chávez

Id 256989

Universidad Pontificia Bolivariana-Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2019

Diseño e implementación de la metodología para la Gestión del Cambio bajo el cumplimiento del numeral 6.3 de la NTC ISO 9001:2015 en la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.

Laura Juliana Gómez Chávez

Id 256989

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:
INGENIERÍA INDUSTRIAL

Director del Proyecto

William Hoyos Torres

Universidad Pontificia Bolivariana-Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2019

Tabla de contenido

1.	Generalidades de la empresa.....	9
1.1	Descripción de la empresa.....	9
1.2	Estructura administrativa	10
1.3	Reseña histórica	12
1.4	Área específica de trabajo.....	13
2.	Diagnóstico de la empresa	14
2.1	Formulación del problema	14
3.	Delimitación del problema.....	15
3.1	Alcance.....	15
3.2	Limitaciones	15
4.	Antecedentes	16
5.	Justificación	18
6.	Objetivos.....	20
6.1	General	20
6.2	Específicos	20
7.	Marco Teórico.....	21
7.1	Transición de NTC ISO 9001:2018 a NTC ISO 9001:2015.....	21
7.2	Numeral 6.3 Planificación de cambios de la NTC ISO 9001:2015	22
7.3	Gestión de Activos ISO 55001:2015.....	23
7.4	Numeral 8.2 Gestión del cambio NTC ISO 55001:2015.....	24
7.4	Sistema de Gestión Integrado de ESSA	24
8.	Metodología.....	26
9.	Resultados y discusión.....	27
9.1	Guía metodológica identificación y gestión del cambio ESSA	38
9.1.1	Desarrollo de la metodología para el manejo del cambio.....	40
9.1.1.1	Reconocimiento del cambio.....	41
9.1.1.2	Revisión inicial por el iniciador del cambio	45
9.1.1.3	Validación de riesgos.....	46
9.1.1.4	Aprobación	47
9.1.1.5	Plan de implementación	48
9.1.1.6	Aprobación del plan de implementación.....	50

9.1.1.7	Ejecución.....	50
9.1.1.8	Verificación y cierre	51
9.2	Divulgación metodología gestión del cambio	53
9.3	Resultados evaluación SGI a concedores.....	64
9.4	Comunicados gestión del cambio.....	67
9.5	Implementación metodología gestión del cambio.....	70
9.5.1	Trazabilidad de los cambios gestionados.....	76
9.5.2	Desarrollo de la metodología para los cambios que sí aplican	83
9.6	Divulgación gestión del cambio	97
9.6	Encuesta de apropiación Sistema de Gestión Integrado.....	101
	Conclusiones y recomendaciones	106
	Apéndice	109

Tabla de ilustraciones

Figura 1. Estructura Organizacional	11
Figura 2. Estructura de equipo de desarrollo humano y organizacional.....	13
Figura 3. Evolución cronológica de la Norma ISO 9001	22
Figura 4. Sistema de Gestión Integrado de ESSA	25
Figura 5. Variables de Gestión ESSA.....	25
Figura 6. Metodología general para la gestión del cambio.....	41
Figura 7. Guía metodológica gestión del cambio Suite Visión Empresarial.	53
Figura 8. Formato identificación y gestión del cambio Suite Visión Empresarial.	53
Figura 9. Resumen implementación metodología gestión del cambio	75
Tabla 1. Antecedentes históricos Electrificadora de Santander S.A E.S.P.....	12
Tabla 2. Modificaciones metodología gestión del cambio.	29
Tabla 3. Ficha técnica guía metodológica gestión del cambio.	51
Tabla 4. Ficha técnica formato gestión del cambio.	52
Tabla 5. Lluvia de ideas de cambios a gestionar por parte de procesos ESSA.	56
Tabla 6. Resultados evaluación SGI inicial y final de los concedores ESSA	65
Tabla 7. Resultados evaluación SGI inicial y final por temática.....	65
Tabla 8. Resultados evaluación SGI inicial y final para la gestión del cambio.....	67
Tabla 9. Procesos impactados por gestión del cambio	71
Tabla 10. Procesos que afirmaron SI tener cambios.....	72
Tabla 11. Procesos que afirmaron NO tener cambios	73
Tabla 12. Cambios que aplican para la metodología de gestión del cambio	74
Tabla 13. Cambios NO que aplican para la metodología de gestión del cambio	75
Tabla 14. Trazabilidad cambios que aplican para la metodología.....	79
Tabla 15. Trazabilidad cambios NO que aplican para la metodología.....	81
Tabla 16. Trazabilidad procesos sin cambios	82
Tabla 17. ENTER ONLINE.....	83
Tabla 18. Módulo de aprendizaje HCM	84
Tabla 19. Módulo selección y vinculación HCM	85
Tabla 20. ARIBA.....	87
Tabla 21. REMEDY	88
Tabla 22. Identificación de transformadores de distribución en el sistema de información	89
Tabla 23. Estructuración del proceso de gestión social	90
Tabla 24. Modernización del centro de control	91
Tabla 25. Atención de solicitudes de conexión simplificada para auto generadores (AGPE-GD).....	92
Tabla 26. Nuevas instalaciones administrativas sede San Gil.....	94
Tabla 27. Cierre de anillos en la infraestructura de red	95
Tabla 28. Adquisición de un equipo CORE de alta disponibilidad.....	96

Tabla 29. Divulgación gestión del cambio	98
Tabla 30. Presentación divulgación gestión del cambio.....	100
Tabla 31. Apropiación gestión del cambio en ESSA.....	102
Tabla 32. Apropiación gestión del cambio trabajadores zonas ESSA.....	103
Tabla 33. Apropiación gestión del cambio por cargo	103
Imagen 1. Acertijo "el cazador y el jabalí"	55
Imagen 2. Lluvia de ideas de cambios a gestionar por parte de procesos ESSA.....	56
Imagen 3. Formación en SGI para conocedores ESSA Bucaramanga	59
Imagen 4. Formación en SGI para conocedores ESSA Bucaramanga	59
Imagen 5. Formación en SGI para conocedores ESSA Bucaramanga	60
Imagen 6. Formación en SGI para trabajadores ESSA San Gil.....	61
Imagen 7. Formación en SGI para trabajadores ESSA Socorro.	61
Imagen 8. Formación en SGI para trabajadores ESSA Barbosa.....	62
Imagen 9. Evaluación en SGI para conocedores ESSA Bucaramanga.....	63
Imagen 10. Comunicado de Comuniquémonos para gestión del cambio.....	68
Imagen 11. Segundo comunicado de Comuniquémonos para gestión del cambio.....	69

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Diseño e implementación de la metodología para la Gestión del Cambio bajo el cumplimiento del numeral 6.3 de la NTC ISO 9001:2015 en la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.
AUTOR(ES):	Laura Juliana Gómez Chávez
PROGRAMA:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	William Hoyos Torres

RESUMEN

El presente informe tiene como finalidad diseñar e implementar una metodología para cumplir con el numeral 6.3 de la NTC ISO 9001:2015 en la Electrificadora de Santander S.A E.S.P. Esta debe ser aplicable a cambios en equipos físicos, organizacionales u operacionales cuyo alcance sea aplicable al Sistema de Gestión Integrado de la compañía y a sus partes interesadas. Como resultados, la metodología logró impactar a 34 procesos, de los cuales 22 afirmaron si estar generando cambios y 12 afirmaron no tener ninguno. Adicionalmente, se gestionaron 12 cambios aplicables para la metodología mientras 6 no cumplieron con los requisitos para aplicarla. La metodología de gestión del cambio fue divulgada a un total de 35 procesos mediante capacitaciones del SGI, grupos primarios y comunicados internos, donde con el fin de medir el nivel de apropiación del SGI y la metodología, se realizó una encuesta a los trabajadores de la compañía la cual dio como resultado un nivel de apropiación del sistema de gestión de 86% y 91% para la gestión del cambio. La metodología de gestión del cambio permitió reconocer riesgos y consecuencias que traería al Sistema de Gestión Integrado realizar cambios, al igual que permitió determinar los responsables de su implementación y los recursos necesarios para que estos se lleven a cabo. Adicionalmente, se pudieron evidenciar cuellos de botella en etapas como la validación de riesgos y aprobación de los cambios lo que alargaba el tiempo de gestión de los cambios por lo que se recomienda mayor sinergia entre los roles para el buen funcionamiento de la metodología.

PALABRAS CLAVE:

ISO 9001:2015, gestión, cambio, Sistema de Gestión Integrado, proceso, riesgos

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Design and implementation of the change management methodology compliance under paragraph 6.3 of the NTC ISO 9001: 2015 Electrificadora Santander SA ESP

AUTHOR(S): Laura Juliana Gómez Chávez

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: William Hoyos Torres

ABSTRACT

This report aims to design and implement a methodology to comply with paragraph 6.3 of the NTC ISO 9001: 2015 Electrificadora Santander SA ESP. This should apply to physical, organizational or operational changes whose scope is applicable to the Integrated Management System of the company and its stakeholders. As a result, the methodology managed to impact 34 processes, of which 22 affirm to be generating changes and 12 said they did not have any. Additionally, 12 changes applicable to the methodology were handled while 6 did not meet the requirements for the application. The change management methodology was disclosed to a total of 35 processes by IMS trainings, primary groups and internal communications, in order to measure the level of appropriation of IMS and change management methodology of the company workers, a survey was conducted which resulted in a level of ownership of the IMS of 86% and 91% for change management. The change management methodology allowed to recognize risks and consequences that the Integrated Management System changes, as allowed to identify those responsible for its implementation and the necessary resources so that they are carried out. Additionally, bottlenecks were identified in stages like risk validation and changes approvals which lengthened the time change management. So a greater synergy between roles for the proper functioning of the methodology is recommended.

KEYWORDS:

ISO 9001: 2015, management, change, Integrated Management System, process, risks

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

1. Generalidades de la empresa

1.1 Descripción de la empresa

La Electrificadora de Santander S.A. E.S.P. denominada “ESSA” es una empresa de capital mixto, filial del Grupo Empresarial EPM, dedicada a la prestación de los servicios públicos de generación, distribución, transmisión, comercialización de energía y actividades conexas, en 87 municipios de Santander, dos de Bolívar, cuatro del sur del Cesar y uno de Norte de Santander. Sus productos y servicios están dirigidos a todos los estratos residenciales; a los sectores comercial, industrial, oficial, alumbrado público, en las modalidades regulada y no regulada.

Para desarrollar su objeto social y satisfacer a sus grupos de interés ESSA debe desarrollar, una infraestructura que le permita cumplir con los estándares de calidad y con las demás normas técnicas y regulatorias establecidas por las autoridades competentes. (ESSA, s.f.)

La Electrificadora de Santander centra sus negocios en tres partes fundamentales: **generación** ya que posee tres (3) plantas de generación de energía hidráulica, el negocio de **transmisión y distribución** en el que presenta una infraestructura eléctrica básica conformada por plantas de generación, líneas y redes de transmisión y distribución, condensadores y transformadores. Finalmente, el negocio de **comercialización** donde ESSA atiende en total 94 municipios, de los cuales 87 pertenecen a Santander; San Alberto y San Martín en Cesar; Cantagallo, San Pablo, Santa Rosa y Simití en Bolívar y finalmente el municipio La Esperanza en Norte de Santander. (ESSA, s.f.)

- **Misión:**

Somos una empresa del Grupo EPM comprometida con el bienestar de nuestros clientes y el desarrollo sostenible y competitivo de los territorios donde proveemos servicios de energía eléctrica con la calidad y confiabilidad, creando valor compartido con nuestros grupos de interés. (ESSA, s.f.)

- **Visión:**

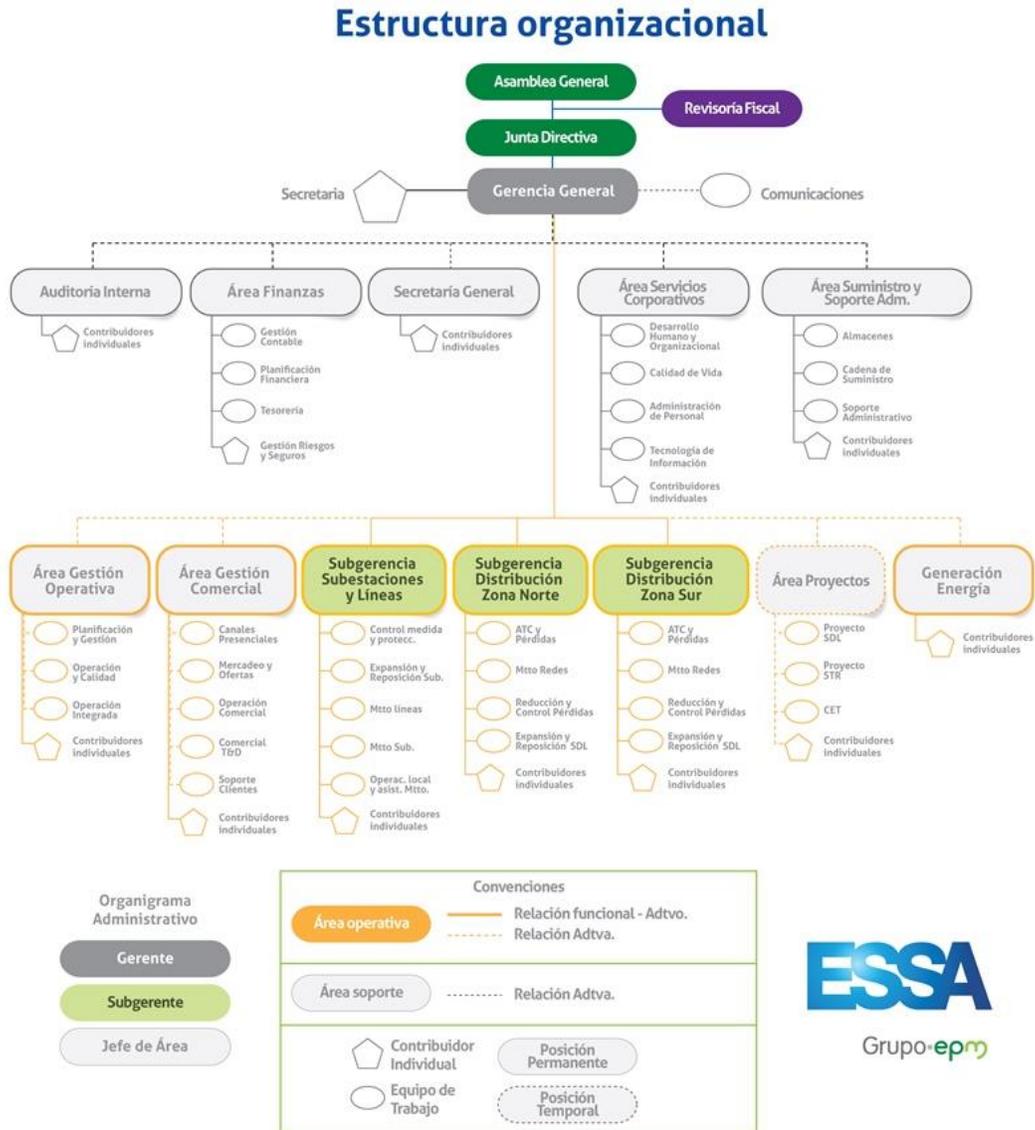
En el 2022 ESSA se consolidará como referente de Latinoamérica en servicio al cliente, excelencia operativa, reputación y transparencia; ofreciendo a los clientes y al mercado un portafolio integral de soluciones competitivas en electricidad, fundamentadas en prácticas socialmente responsables con todos los Grupos de Interés, contribuyendo al cumplimiento de la visión. (ESSA, s.f.)

1.2 Estructura administrativa

La estructura organizacional de ESSA está encabezada por la asamblea general y la junta directiva, seguida del gerente general Mauricio Montoya Bozzi. Continuo a ello, se encuentran los jefes de cada una de las áreas de la organización (auditoria interna, área de finanzas, secretaria general, área de servicios corporativos, área de suministro y soporte administrativo, área gestión operativa, área gestión comercial, área de proyectos y área de generación de energía); y los subgerentes de las subestaciones que se dividen en 3: zona norte, zona sur y subestaciones y líneas.

En la figura 1 se muestra el esquema de la estructura organizacional que se tiene actualmente en la empresa. (ESSA, Estructura Organizacional, s.f.)

Figura 1. Estructura Organizacional



1.3 Reseña histórica

La historia de ESSA inicia hace más de 120 años y desde entonces promueve el progreso y el desarrollo del oriente colombiano. (ESSA, Reseña Histórica, s.f.)

Tabla 1. Antecedentes históricos Electrificadora de Santander S.A E.S.P.

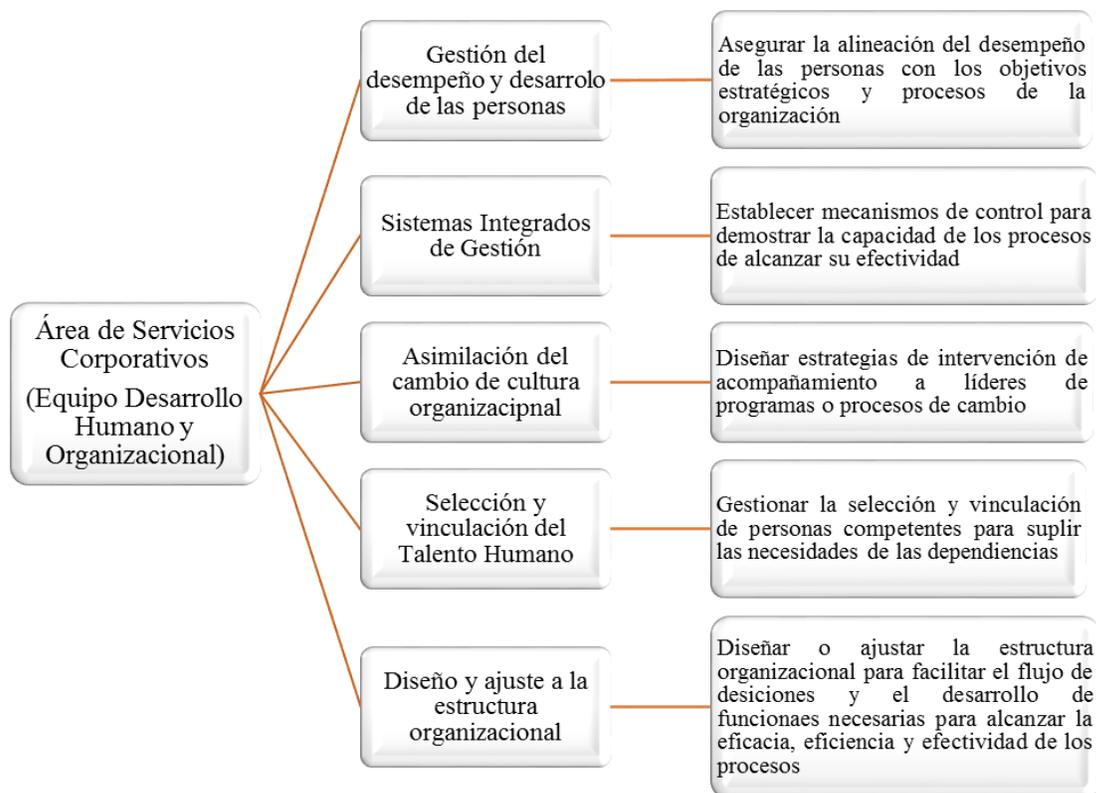
Año	Antecedente
1891	La energía eléctrica llega por primera vez a Santander con el impulso de los distinguidos empresarios Julio Jones y Rinaldo Goelkel, quienes, venciendo grandes obstáculos, instalan en Chitota la primera planta hidroeléctrica con un generador de corriente continua y un motor de turbina de 300 caballos de fuerza para iluminar las primeras viviendas y calles de la ciudad.
1920 y 1930	Funcionaron de manera aislada y por iniciativa privada , diversas plantas hidroeléctricas y otras con motores diesel que brindaban el servicio a 27 de los 73 municipios de Santander en ese entonces.
1927	Se constituye la Compañía Penagos S.A. y años después entra en funcionamiento la planta de Zaragoza que resuelve en buena parte las necesidades de energía eléctrica de Bucaramanga.
1941	La Central Hidroeléctrica del Río Lebrija S.A. , se constituye en la primera empresa en Colombia del sector eléctrico creada por asocio de la nación, el departamento y el municipio. Es así como con recursos del Estado y el liderazgo de Benjamín García Cadena, se construye la hidroeléctrica de Palmas en el río Lebrija .
21 de Julio de 1975	Se consolida ESSA como la conocemos hoy, al incluir la infraestructura existente en García Rovira e Hilebrija Zona Sur que comprendía La Hidroeléctrica La Cómoda, La Empresa de Energía Eléctrica del Socorro y La Cascada de San Gil. Desde entonces, la compañía avanzó de manera importante ampliando la cobertura del servicio e implementando la infraestructura requerida para dicha ampliación.

2009	La Nación vende sus acciones a EPM Inversiones mediante un esquema que permitió a la Gobernación de Santander aumentar su participación accionaria del 14% al 22.48% sin aportar recursos.
Actualmente	Cuenta con 80 Oficinas de Atención Clientes, 6 sedes administrativas entre ellas la sede principal en Bucaramanga, 923 empleados, 75 subestaciones y 442 contratistas.

1.4 Área específica de trabajo

El desarrollo de la práctica empresarial en la Electrificadora de Santander estará bajo la supervisión del Ingeniero Víctor Rangel Álvarez en el Área de Servicios Corporativos dentro del equipo de trabajo Desarrollo Humano y Organizacional (DHO).

Figura 2. Estructura de equipo de desarrollo humano y organizacional.



2. Diagnóstico de la empresa

2.1 Formulación del problema

La Electrificadora de Santander cuenta con un Sistema de Gestión Integrado que busca administrar los recursos y procesos con estrictos criterios de eficacia y eficiencia con el fin de satisfacer a sus partes interesadas orientándose en el mejoramiento continuo. Este sistema de gestión comprende las normatividades ISO 9001:2015, GP 1000 y MECI, de las cuales la única norma que se encuentra certificada dentro del sistema es la ISO 9001:2015.

En el año 2015, ESSA obtuvo la certificación de calidad bajo la norma NTC 9001:2008, norma de calidad que posteriormente fue sustituida por la nueva versión NTC 9001:2015 y que dentro de la actualización se incluyeron nuevos requisitos como el: 6.3. Planificación de los cambios.

En consecuencia, en la auditoría del año 2018 para la recertificación bajo la nueva versión, se detectó este numeral como una no conformidad y por tal motivo se debían definir acciones que abarcaran el cumplimiento de todos sus literales.

Este numeral estipula que “cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada” (ISO, 2015).

En adición, la NTC ISO 55001:2015 Gestión de Activos se encuentra en proceso de inclusión e implementación en el SGI. En esta norma, se estipula como requisito el numeral 8.2 Gestión del cambio, este tiene por objeto especificar los requisitos de un sistema de

gestión de activos dentro del contexto de una organización. Al ser una norma de la familia de las ISO, está diseñada para que las organizaciones puedan alinear e integrar su sistema de gestión de activos con los requisitos de otros sistemas de gestión relacionados, por lo que se alineará con el requisito 6.3. Planificación de los cambios de la NTC ISO 9001:2015.

Esto implica que se debe diseñar e implementar una metodología para la gestión del cambio que sea congruente con el SGI y que permita que los trabajadores de la Electrificadora de Santander se apropiarse de este.

3. Delimitación del problema

3.1 Alcance

Este proyecto de grado se centra en diseñar e implementar una metodología para la gestión del cambio que aplique a todos los cambios que impacten el Sistema de Gestión Integrado de la Electrificadora de Santander y sus partes interesadas.

3.2 Limitaciones

El proyecto presenta limitaciones debido a que depende del grado de disposición, compromiso y apropiación de las partes interesadas que se ven impactadas por el cambio. Adicionalmente, dependerá del ejercicio de toma de conciencia para regirse por la metodología de gestión del cambio propuesta. Por esta razón el plan de trabajo que se va a desarrollar en la Electrificadora de Santander debe apalancarse a actividades de divulgación que afiancen la transformación cultural hacia la importancia del cumplimiento del requisito.

4. Antecedentes

En la Electrificadora de Santander se han llevado a cabo proyectos de grado que han permitido llevar un seguimiento del estado de la Normas que conforman el Sistema de Gestión Integrado y la transición que se hizo de la Norma ISO 9001:2008 a la versión ISO 9001:2015.

A continuación, se enlistan los proyectos que se han realizado con base al área de interés:

- Diseño herramienta de diagnóstico del sistema de gestión de la calidad de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P para la transición a la norma ISO 9001:2015 y soporte al proyecto Brújula II. (Suarez, 2017)
- Verificación del estado de cumplimiento de la NTC ISO 14001:2015 y del índice de Gestión Ambiental empresarial (IGAE) en ESSA – Electrificadora de Santander S.A. E.S.P. (Moros, 2017)
- Definición y seguimiento del plan de mejora para el cierre de brechas en el proceso de transición de la Norma ISO 9001:2008 a la versión ISO 9001:2015 para los macro procesos de planeación empresarial, de negocio y soporte de la Electrificadora de Santander S.A E.S.P (Serrano, 2017)
- Evaluación y seguimiento al proyecto del sistema de gestión de calidad de la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P. (Vélez Casas, 2005)

A nivel nacional existen proyectos donde se han implementado metodologías para la planificación de los cambios que se han adaptado a diversos entornos y proyectos.

- Propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de Business Process Management (Franco, 2013)
- Planificación e Inicio de la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en los Requisitos de la NTC ISO 9001:2015 en Brinks de Colombia. (Velasco, 2017)

5. Justificación

A menudo se habla de la necesidad de que las empresas mejoren y se adapten a las características de un mercado cada vez más competitivo, a las expectativas de los clientes, proveedores y partes interesadas; así como también se busca una innovación constante y flexibilización de las organizaciones. Pero no se genera una adecuada relevancia en el factor que se encuentra íntimamente relacionado: la gestión del cambio.

A pesar de que muchas empresas tienen claro que se deben realizar actividades de cambio, innovación o mejora en la organización, fallan a la hora de realizarlos. Esto puede ocurrir debido a que no es solo necesario tener claro que se deben realizar reformas en aspectos como, por ejemplo: activos productivos, procedimientos, estructuras organizacionales, sino que es necesario tener claridad en el proceso a seguir para generar dichos cambios, su planificación, evaluación de riesgos, comunicación a todos los involucrados y que van a verse afectados, entre otros aspectos relevantes para su gestión.

Si no se realiza correctamente esta gestión, se pueden encontrar con una situación en la que un cambio bien visualizado, altamente necesario y que supone una gran ayuda a la empresa en diversos campos, fracase al verse reducidas drásticamente sus probabilidades de éxito.

La Electrificadora de Santander S.A. E.S.P se caracteriza por ser una empresa a la vanguardia en temáticas de tecnología, por lo que constantemente están adquiriendo nuevos activos, softwares y sus lineamientos están en continua evolución; todo esto con el fin de mejorar la calidad y confiabilidad de sus procesos.

Por tal motivo es necesaria una buena estrategia y metodología de gestión del cambio, para asegurar la consecución de los resultados esperados. Éstos se enfocan en resolver y gestionar aspectos que se relacionan con las personas durante el proceso, su preparación, toma de conciencia y capacitación para que adapten sus acciones a las nuevas necesidades que se plantean.

El desarrollo de este proyecto permitirá implementar una metodología para gestionar cambios que impacten el Sistema de Gestión Integrado de la Electrificadora de Santander y sus partes interesadas, permitiendo la consecución de los cambios esperados y el cumplimiento de los requisitos de planeación de cambios de la NTC ISO 9001:2015 y la ISO 55001:2015, lo cual le genera valor a ESSA haciendo que la prestación del servicio de energía eléctrica para sus usuarios satisfaga todas sus necesidades.

6. Objetivos

6.1 General

Diseñar e implementar la metodología para la gestión del cambio aplicable a todo el alcance del Sistema de Gestión Integrado de la Electrificadora de Santander S.A E.S.P y sus partes interesadas, dando así cumplimiento al requisito 6.3 Planificación de cambios de la NTC ISO 9001:2015.

6.2 Específicos

- Documentar el procedimiento de gestión del cambio mediante la elaboración de la guía metodológica y los formatos que ella requiera, que a su vez soporten la implementación de la metodología de gestión en la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.
- Divulgar y capacitar en la metodología diseñada mediante estrategias que afiancen la toma de conciencia y la transformación cultural de los trabajadores en la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.
- Implementar la metodología de gestión del cambio para los cambios que hayan sido ejecutados a partir de abril del año 2018 y los próximos a realizarse hasta el periodo de finalización del periodo de práctica en la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.
- Realizar seguimiento del estado de las acciones para la gestión del cambio a través del aplicativo destinado para tal fin. en la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.
- Medir el nivel de apropiación del Sistema de Gestión Integrado y la metodología de gestión del cambio en la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.

7. Marco Teórico

7.1 Transición de NTC ISO 9001:2018 a NTC ISO 9001:2015

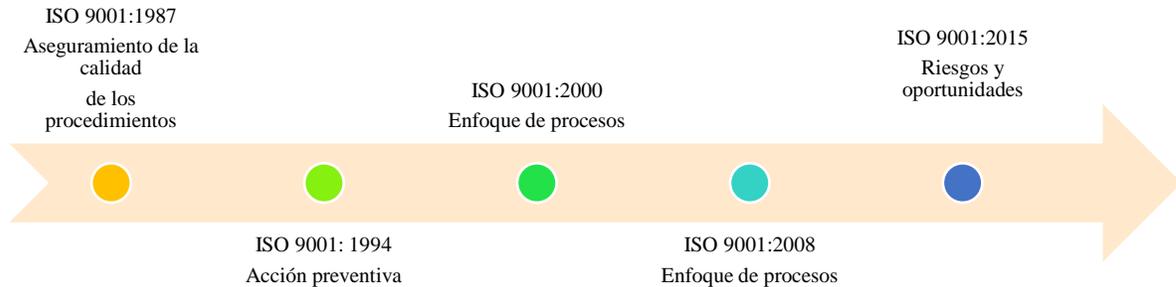
La ISO 9001 es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. Hoy por hoy, la norma ISO 9001 es la norma de mayor renombre y la más utilizada alrededor del mundo (ISO, 2015).

La nueva ISO 9001 2015 se publicó el pasado 23 de septiembre de 2015. Desde esta fecha, las organizaciones tienen un plazo de tres años para llevar a cabo la transición ISO 9001. A partir del 23 de septiembre de 2018 todos los certificados de ISO 9001 2008 dejarán de ser válidos, sólo tendrá vigencia los certificados ISO 9001 2015. (ISOTOOLS,2016)

La nueva ISO 9001 2015 introduce muchos cambios con respecto a sus requisitos en materia de:

- El contexto organizacional.
- Nuevas cláusulas que hablan sobre las **partes interesadas**.
- Los requisitos que son relativos a las necesidades que presenta la organización a la hora de identificar todos los **riesgos y las oportunidades** potenciales.
- Los requisitos relativos al nuevo concepto de información documentada.

Figura 3. Evolución cronológica de la Norma ISO 9001



7.2 Numeral 6.3 Planificación de cambios de la NTC ISO 9001:2015

“Cuando la organización determine que es necesario realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad, estos cambios deben ejecutarse de manera planificada” (ISO,2015)

La organización debe considerar:

- a) El propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias.
- b) La integridad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- c) La disponibilidad de recursos.
- d) La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

La norma ISO 9001:2015 introduce este requisito para poder realizar una serie de directrices que se tienen que cumplir.

Cuando la empresa determina que existe una necesidad de cambiar el Sistema de Gestión de la Calidad, se realiza de forma controlada. Todos los cambios se tienen que

planificar y después se deben ratificar. Se debe evaluar la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad ya que puede verse comprometida como el resultado al realizar el cambio. La empresa tiene que considerar si existen suficientes recursos disponibles para realizar el cambio y si existen cambios en los responsables o los niveles de autoridad son necesarios para impulsar el cambio. (ISO,2015)

7.3 Gestión de Activos ISO 55001:2015

La Norma ISO 55001:2015, Gestión de activos., se ha unido a la familia de Normas ISO para ofrecer soluciones a las empresas que buscan mantener un control eficaz y una gobernanza de todos los distintos activos de que dispone la empresa a través de todo su ciclo de vida. Esta busca mejorar el desempeño financiero, lograr la sostenibilidad, mejorar la reputación y eficacia en la gestión. (CONSULTORES, 2015)

Dentro de sus beneficios se incluyen:

- Reducción de los **riesgos** asociados a la propiedad de los activos - desde costes innecesarios de mantenimiento e ineficiencia hasta prevención de accidentes.
- Mejora de la **garantía de calidad** para los clientes/reguladores - donde los activos juegan un papel clave en la provisión y calidad de productos y servicios.
- Adquisición de **nuevos negocios** - las partes interesadas ganan confianza al saber que existe una estrategia para asegurar que los activos cumplan con los requerimientos de seguridad y desempeño necesarios.

Dentro de ESSA, la política de Gestión de Activos resalta la gestión del ciclo de vida de los activos, la toma de decisiones basadas en costo-riesgo-desempeño y la generación de valor mediante los activos (optimización). (ESSA, Gestión de Activos, 2018)

7.4 Numeral 8.2 Gestión del cambio NTC ISO 55001:2015

“Antes de implementar cualquier cambio, se deben valorar los riesgos asociados a cualquier cambio planificado, permanente o temporal, que pueda tener un impacto en el logro de los objetivos de la gestión de activos.” (ISO 5. , 2015)

La organización debe asegurar que dichos riesgos se gestionen de acuerdo con los apartados 6.1 y 6.2.2. “La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias no deseadas de los cambios, tomando acción para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario”.

Gestionar los riesgos asociado al cambio y documentar los mismo es una de las tareas más importante en este aspecto para las organizaciones, es así que en la práctica las grandes corporaciones tienen procesos documentados para la correcta evaluación, aprobación, control y seguimiento de estos, antes de su implementación. (TRAINING, 2015)

7.4 Sistema de Gestión Integrado de ESSA

El Sistema de Gestión integrado de ESSA involucra las normas NTC ISO 9001:2015 (gestiona y controla la calidad en todos los procesos), NTC GP 1000 (evalúa el desempeño de la calidad de entidades públicas) y MECI (controla el cumplimiento de los objetivos estratégicos). De las anteriores normas, la NTC ISO 9001:2015 es la única certificada dentro del sistema.

Figura 4. Sistema de Gestión Integrado de ESSA



Su política se basa en una gestión integral y en consecuencia actúa dentro estrictos criterios de eficacia y eficiencia en la prestación del servicio de energía eléctrica para el logro de sus objetivos y de los señalados en la ley y en sus estatutos, orientándose hacia la satisfacción equilibrada de las necesidades de sus partes interesadas, al mejoramiento continuo y al desempeño efectivo de la empresa. (ESSA, 2018).

Figura 5. Variables de Gestión ESSA



8. Metodología

El tipo de estudio que será utilizado para llevar a cabo este proyecto es de tipo descriptivo, que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres, y las actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas (Galán, 2012).

El objetivo de este proyecto es diseñar e implementar la metodología de gestión del cambio en los diversos proyectos y cambios que se dan entre abril de 2018 y los próximos a realizarse hasta la finalización del periodo de práctica en la Electrificadora de Santander S.A E.S.P. Se iniciará con la creación de la guía metodología que contiene el flujo del proceso de gestión del cambio de una manera detallada y adicionalmente se diseñarán los formatos a diligenciar durante el proceso de gestión del cambio. Posteriormente, cuando se divulgue la metodología y se dé inicio con el uso de esta, el seguimiento del estado de las acciones y cómo transcurre el proceso de gestión se realizará con el aplicativo empresarial destinado para tal fin.

Este proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Bucaramanga-Santander en La Electrificadora de Santander S.A E.S.P y aplicará para los cambios en activos físicos productivos, operacionales y organizacionales que impacten el Sistema de Gestión Integrado de la empresa y sus partes interesadas.

9. Resultados y discusión

La Electrificadora de Santander S.A E.S.P. es una filial del Grupo Empresarial EPM desde el año 2009, desde entonces, se ha esmerado por alcanzar la homologación de software y documentación con el fin de generar congruencia en la gestión documental y de información entre ambas empresas.

Para implementar la metodología de gestión del cambio en ESSA y dar cumplimiento al requisito 6.3 de la normal NTC ISO 9001:2015, debe iniciarse con la documentación del procedimiento de gestión del cambio mediante la elaboración de una guía metodológica. Esta debe presentar una descripción de la metodología enfocada a los cambios en los activos físicos productivos, operacionales y organizacionales en ESSA. Adicionalmente, debe incluir las definiciones básicas de conceptos claves para comprender la metodología, los pasos detallados para el desarrollo de esta y finalmente se deben listar los anexos necesarios para su desarrollo con el fin de que estos sirvan de soporte para la implementación de la metodología de gestión del cambio.

El Grupo Empresarial EPM contaba con una guía denominada “Guía Metodológica Para el Manejo del Cambio” (EPM, 2017) cuyo objetivo era establecer las orientaciones para el manejo del cambio, definiendo las directrices bajo las cuales se identificaban, evaluaban, y aprobaban los cambios y se controlaban los riesgos que este genera.

Sin embargo, el alcance de esta metodología propuesta por EPM, se enfocaba para todos los cambios en equipos físicos, operacionales y organizacionales que se proponían en relación con los activos físicos productivos y que se ejecutaran con presupuesto de costo o gasto en cualquiera de las etapas del ciclo de vida.

Por su parte, ESSA buscaba que esta metodología no solo se basara en cambios relacionados con activos físicos, adicionalmente que esta aplicara a los cambios que impactaran y fueran pertinentes al Sistema de Gestión Integrado de ESSA y que tuvieran un efecto directo sobre la estrategia de la compañía.

Así mismo, el Grupo Empresarial EPM contaba con formatos denominados “Plantilla para el manejo del cambio” (EPM, PPMC, 2017) donde por medio de estos se identificaba el cambio, se justificaba, se hacía una evaluación de impactos y riesgos, se generaba un plan de implementación, evaluaba de manera detallada el riesgo, se realizaban las aprobaciones pertinentes, determinaba las necesidades de capacitación y se hacía el cierre y verificación del cambio.

Al analizar de manera detallada el procedimiento que formulaba EPM en la plantilla de manejo del cambio, se determinó que muchos de los pasos que esta proponía podían simplificarse y ajustarse, ya que estos no estaban acorde al modo de trabajo que llevaban ciertos procesos que se veían impactados por la metodología de gestión del cambio en ESSA.

Por tal motivo, la guía metodológica y formatos de gestión del cambio para la Electrificadora de Santander S.A E.S.P., deben diseñarse a partir del procedimiento de planificación de cambios propuesto por el Grupo EPM con el fin de que este se ajuste y adapte al alcance y a los procesos de ESSA, con el propósito de no alterar los protocolos ya establecidos por la misma.

En la Tabla 2. Modificaciones metodología gestión del cambio se muestran los cambios realizados a la metodología propuesta por el Grupo EPM con el fin de obtener la metodología para la gestión del cambio de la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.

Tabla 2. Modificaciones metodología gestión del cambio.

MODIFICACIONES METODOLOGÍA GESTIÓN DEL CAMBIO		
IDENTIFICACIÓN DEL CAMBIO		
METODOLOGÍA EPM	METODOLOGÍA ESSA	JUSTIFICACIÓN
Roles: -Responsable - Iniciador del cambio - Dueño del cambio -Aprobador del cambio	Roles: -Responsable de la gestión -Iniciador del cambio -Aprobador del cambio	La metodología de gestión del cambio de ESSA solo requiere de 3 roles que son los contemplados por el Sistema de Gestión Integrado.
Modo de operación	Se elimina la categoría de modo de operación.	Las preguntas de esta categoría se homologan con las preguntas estipuladas en el contexto operacional.
Contexto operacional ¿Se cumple con los parámetros y rangos de operación, las condiciones atmosféricas y ambientales, se mantiene la calidad del producto o servicio y se cumple el nivel de satisfacción de los usuarios?	Contexto operacional - ¿Se cumplen los parámetros, las condiciones atmosféricas y ambientales? - ¿Se cumple con el nivel de satisfacción de los usuarios y se mantiene la calidad del servicio?	Se decide separar en dos preguntas la pregunta inicial planteada por EPM debido a que son dos contextos diferentes y la respuesta de una de estas podría condicionar a la otra.
Equipos, herramientas e instalaciones ¿El plan de mantenimiento existente (procedimientos, programas, recursos) de instalaciones, equipos o herramientas aplica para las nuevas condiciones?	Se elimina esta pregunta.	Esta pregunta se homologa con: ¿El nuevo equipo, software y/o aplicativo tiene el mismo desempeño, funcionalidad, material, mantenimiento, sistemas de control y especificaciones dimensionales que el anterior? Con la finalidad de que esta metodología no solo contemple la gestión de activos físicos.
Equipos, herramientas e instalaciones ¿El personal que ejecuta el mantenimiento cuenta con la	Se elimina esta pregunta.	Esta pregunta se homologa con: ¿El nivel de conocimientos y destrezas que tiene el personal actual se ajusta a las

capacitación requerida para las nuevas condiciones?		nuevas condiciones generadas con el cambio? Con la finalidad de que esta metodología no solo contemple la gestión de activos físicos.
Equipos, herramientas e instalaciones ¿Se mantienen las especificaciones para equipos o herramientas nuevas?	Se elimina esta pregunta.	Esta pregunta se homologa con: ¿El nuevo equipo, software y/o aplicativo tiene el mismo desempeño, funcionalidad, material, mantenimiento, sistemas de control y especificaciones dimensionales que el anterior?
Equipos, herramientas e instalaciones ¿Se mantiene la función para la cual fue diseñado inicialmente el equipo, herramienta o instalación?	Se elimina esta pregunta.	Esta pregunta se homologa con: ¿El nuevo equipo, software y/o aplicativo tiene el mismo desempeño, funcionalidad, material, mantenimiento, sistemas de control y especificaciones dimensionales que el anterior?
Nuevos materiales o sustancias peligrosas Los nuevos materiales o sustancias peligrosas tienen las mismas propiedades que los anteriores en términos de:	Nuevos materiales o sustancias peligrosas La nueva actividad o proceso incluye materiales o sustancias peligrosas que tienen las mismas propiedades que los anteriores en términos de:	ESSA busca determinar mediante esta metodología de qué manera el cambio afecta las actividades y procesos de la compañía, lo que afecta directamente al Sistema de Gestión Integrado, por tal motivo se modificó el alcance de la pregunta.
Novedades en la manipulación de materiales o sustancias (Manejo de nuevos materiales) ¿Existen procedimientos disponibles para el manejo de nuevos materiales y manipulación de cargas?	Se elimina esta pregunta.	Esta pregunta se homologa con: ¿Existen los equipos y el personal cuenta con las competencias para el manejo seguro, carga y descarga de nuevos materiales y manipulación de cargas?

<p>Personal ¿El nuevo trabajador cumple con las competencias, entrenamiento, educación y experiencia requeridas para el cargo?</p>	<p>Se elimina esta pregunta.</p>	<p>Esta pregunta se homologa con: ¿El nivel de conocimientos y destrezas que tiene el personal actual se ajusta a las nuevas condiciones generadas con el cambio?</p>
<p>Personal ¿La estructura organizacional, líneas de reporte, funciones del cargo, carga de trabajo permanecen sin cambios?</p>	<p>Personal - ¿La estructura organizacional permanece sin cambios? -¿Las líneas de mando permanecen sin cambios? -¿Las funciones del cargo permanecen sin cambios?</p>	<p>Se decide separar en tres preguntas la pregunta inicial planteada por EPM debido a que son contextos diferentes y la respuesta de una de estas podría condicionar a la otra.</p>
<p>Personal ¿El cambio no implica afectar la salud, seguridad y/o el acceso a los servicios básicos de la comunidad o usuarios?</p>	<p>Personal ¿Las condiciones de salud, seguridad y/o el acceso a los servicios básicos de las partes interesadas permanecen iguales con el cambio?</p>	<p>Se decide cambiar la redacción de la pregunta inicialmente planteada debido a que esta generaba confusión a la hora de seleccionar una respuesta.</p>
<p>Nuevas regulaciones, procedimientos, estándares o registros ¿Los procedimientos, programas, planes de operación se mantienen sin modificaciones?</p>	<p>Se elimina esta pregunta.</p>	<p>Esta pregunta se homologa con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Las actividades del proceso permanecen sin ser modificadas o eliminadas? - ¿La tecnología existente permanece exenta de modificaciones, actualizaciones o cambios? - ¿Los equipos o herramientas en servicio conservan su diseño original (dimensiones, materiales, configuración, sistema de control)?

<p>Nuevas regulaciones, procedimientos, estándares o registros ¿La disponibilidad y capacidad de instalaciones o equipos no se ve afectada?</p>	<p>Equipos, herramientas e instalaciones ¿La disponibilidad y capacidad de instalaciones o equipos se mantiene?</p>	<p>Se cambia la redacción con el fin de no generar confusión para dar respuesta a la pregunta.</p>
<p>Nuevas regulaciones, procedimientos, estándares o registros ¿La cantidad de recursos físicos requeridos permanece igual?</p>	<p>Se elimina esta pregunta.</p>	<p>Esta pregunta se homologa con: ¿La disponibilidad y capacidad de instalaciones o equipos se mantiene?</p>
<p>Solicitudes de acciones correctivas/Recomendaciones de análisis de riesgos ¿El cambio es un reemplazo del mismo tipo?</p>	<p>Se elimina esta pregunta.</p>	<p>Se elimina esta pregunta debido a que no es de fácil comprensión para los iniciadores del cambio.</p>
<p>Personal ¿Los niveles de protección del personal permanecen iguales?</p>	<p>Personal ¿Los controles de seguridad en el personal permanecen vigentes?</p>	<p>ESSA quiere enfocar esta pregunta hacia la temática de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p>
<p>No existe esta pregunta.</p>	<p>Personal ¿Los peligros identificados para los cargos implicados en el cambio se mantienen?</p>	<p>ESSA busca determinar cómo el cambio afecta al proceso y a los cargos que lo componen, lo que afecta directamente al Sistema de Gestión Integrado.</p>
<p>Categoría: Contratistas</p>	<p>Se elimina esta categoría .</p>	<p>Para el área de suministro y soporte administrativo, donde se encuentra inmerso el proceso de planeación de la contratación, contratación y administración de contratos, se establecen lineamientos para establecer contrataciones con empresas certificadas bajo la norma. Por lo que se sobrentiende que el numeral debería ser gestionado por cada uno de ellos. Por otra parte, Sistema de Gestión Integrado de ESSA se encarga de verificar el cumplimiento de</p>

		actividades realizadas por el contratista más no tiene inherencia para el desarrollo.
Orden categorías: - Modo de operación - Contexto operacional - Nuevo equipo o software - Equipos, herramientas e instalaciones - Nuevos materiales o sustancias peligrosas - Materiales - Novedades en la manipulación de materiales o sustancias (Manejo de nuevos materiales) - Personal - Nuevas regulaciones, procedimientos, estándares o registros - Solicitudes de acciones correctivas/Recomendaciones de análisis de riesgos. - Contratistas	Orden categorías: -Contexto operacional - Personal - Nuevo equipo o software - Equipos, herramientas e instalaciones - Nuevos materiales o sustancias peligrosas - Materiales - Novedades en la manipulación de materiales o sustancias (Manejo de nuevos materiales)	Se eliminaron las categorías de: modo de operación, Nuevas regulaciones, procedimientos, estándares o registros y Contratistas ya que no se ajustaban o se homologaron. Adicionalmente, se ajustó el orden de las categorías iniciando con contextos enfocados a lo operacional y personal y terminando con temáticas enfocadas a la gestión de activos, esto con el fin de facilitar el diligenciamiento del formato ya que se evidenció la necesidad de tener un orden en las categorías.
JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO		
PLANTILLA PARA EL MANEJO DEL CAMBIO DE EPM	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ESSA	JUSTIFICACIÓN
Dueño del cambio	Responsable de gestión del cambio (Líder del equipo - Profesional 4)	Para ESSA, entre los roles del Sistema de Gestión Integrado se encuentra definido el Responsable de gestión que encarga de la definición, aprobación y gestión de las variables de gestión de los procesos. Así mismo, de la aprobación de las versiones de los documentos y la aprobación de los planes de mejora.

<p>Tipos de cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permanente -Temporal -Emergencia 	<p>Tipos de cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Permanente -Temporal 	<p>Se elimina el cambio de tipo emergencia (El que se requiere efectuar inmediatamente para garantizar la seguridad de las personas, el medio ambiente o las instalaciones, debido a condiciones imprevistas) debido a que ESSA considera un cambio temporal como de emergencia ya que su tiempo de expiración es menor a 6 meses.</p>
VALIDACIÓN DE RIESGOS		
PLANTILLA PARA EL MANEJO DEL CAMBIO DE EPM	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ESSA	JUSTIFICACIÓN
<p>Evaluación preliminar de impactos:</p> <p>-Lista de chequeo de los impactos: organización, SST, medio ambiente, mantenimiento e inspección, instrumentación y hardware, procedimiento de operación, sistemas electrónicos, seguridad física, personal y factores humanos, estructura, procesos y distribución.</p> <p>-Evaluación de riesgos: En esta se explican las posibles maneras en las cuales los impactos seleccionados en la lista de evaluación preliminar pueden materializarse.</p> <p>Se describen las medidas de control existentes para cada uno, así como las recomendaciones para reducir el riesgo. Se utiliza una matriz para asignar consecuencias y</p>	<p>Validación de los riesgos:</p> <p>En esta se debe determinar si es la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto el cambio como una posibilidad. Si la respuesta a esta pregunta es si, se debe proceder a la revisión por el aprobador del cambio. Si la respuesta es no, se debe solicitar el acompañamiento del proceso Gestión Integral del Riesgo para realizar la actualización de la matriz de riesgos.</p> <p>Si en el Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio (Hoja: Identificación del cambio) se obtiene como resultado “NO” a una o más de las siguientes preguntas:</p> <p>-Categoría personal: preguntas 4,7,8 y 9</p>	<p>La evaluación de riesgos que provengan de cambios originados por proyectos (caso de negocio) o lineamiento de grupo son diferentes a la evaluación de riesgos del proceso, debido a que EPM evalúa los riesgos del proyecto, pero no se encarga de la actualización de la matriz de riesgos la cual impacta el Sistema de Gestión Integrado. Para los cambios que provengan por gestión del proceso, estos deben ser evaluados por el proceso de Gestión Integral del Riesgo en las fechas determinadas por su calendario.</p>

<p>probabilidad de ocurrencia de los impactos preliminares.</p> <p>-Lista de Chequeo de los Impactos de Seguridad y Salud en el trabajo Seguridad personal: para Sistemas contraincendios, medios de escape, protección de incendios, detección de fuego y gas, equipo de salvamento, procedimientos de emergencia, ventilación de gases de combustión, aislamiento mecánico, aislamiento eléctrico, aislamiento de instrumentación, protección contra incendios de cables, puesta a tierra y compensación de potencial y clasificación de áreas</p>	<p>-Categoría nuevos materiales o sustancias peligrosas: preguntas 1,2,3,4,5,6 y 7</p> <p>-Categorías materiales: pregunta 1</p> <p>Se debe solicitar al Área de Servicios Corporativos E.T Calidad de Vida con el apoyo del COPASST, acompañamiento en la identificación de nuevos peligros y evaluación de los riesgos que pueden derivarse de estos cambios y adoptar las medidas de prevención y control antes de su implementación.</p> <p>De la misma manera, el E.T Calidad de Vida, debe actualizar el plan de trabajo anual en Seguridad y Salud en el trabajo.</p>	<p>Adicionalmente, para dar cumplimiento con la normatividad de SGSST, se requiere crear una metodología para la gestión del cambio por lo que se integra a la creada por el SGI con el fin de actualizar los peligros generados por los cambios en caso de que se requiera de esta actualización y evaluación.</p>
REVISIÓN POR EL APROBADOR DEL CAMBIO		
PLANTILLA PARA EL MANEJO DEL CAMBIO DE EPM	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ESSA	JUSTIFICACIÓN
<p>Una vez realizada la descripción, justificación, validación de riesgos e impactos y el plan de implementación del cambio, el aprobador del cambio debe aprobarlo, rechazarlo o determinar si este requiere evaluación detallada del riesgo con base a la descripción, justificación y validación de riesgos e impactos.</p>	<p>Con base la descripción, justificación y la validación de riesgos que proviene de la actualización de la matriz del proceso, el responsable de la gestión del cambio debe aprobarlo o rechazarlo. En esta etapa aún no se realiza el plan de implementación.</p>	<p>En la metodología de ESSA la aprobación se realiza antes de describir las acciones del plan de implementación con el fin de evitar tiempos perdidos por una labor que no será ejecutada.</p>
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		
PLANTILLA PARA EL MANEJO DEL CAMBIO DE EPM	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ESSA	JUSTIFICACIÓN

Se consolidan todas las acciones resultantes de la evaluación preliminar de impactos y la evaluación de riesgos. Se incluye cualquier acción necesaria para ejecutar el cambio.	Se consolidan todas las acciones requeridas para la ejecución del cambio donde a su vez se incluyan las de tipo documental, formación, comunicación y mitigación de riesgos	En la plantilla de EPM no se especificaban los tipos de acciones concretas que debían ser diligenciadas, por lo que en el formato de ESSA se estipularon las acciones principales a diligenciar.
EVALUACIÓN DETALLADA DEL RIESGO		
PLANTILLA PARA EL MANEJO DEL CAMBIO DE EPM	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ESSA	JUSTIFICACIÓN
Se deben adjuntar los documentos de la evaluación detallada del riesgo realizada, donde proponen metodologías para realizarla. Se debe contemplar y actualizar el plan de implementación si es necesario.	No se realiza la etapa de evaluación detallada del riesgo.	La evaluación de riesgos que provengan de cambios originados por proyectos (caso de negocio) o lineamiento de grupo son diferentes a la evaluación de riesgos del proceso, debido a que EPM evalúa los riesgos del proyecto, pero no se encarga de la actualización de la matriz de riesgos la cual impacta el Sistema de Gestión Integrado. Para los cambios que provengan por gestión del proceso, estos deben ser evaluados por el proceso de Gestión Integral del Riesgo en las fechas determinadas por su calendario.
APROBACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		
PLANTILLA PARA EL MANEJO DEL CAMBIO DE EPM	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ESSA	JUSTIFICACIÓN
Cuando el aprobador determina que el cambio está justificado, está diseñado y se han tenido en cuenta sus impactos de manera adecuada y las acciones necesarias están planificadas, este debe determinar si: -Se procede con la implementación del cambio	El aprobador del cambio (Responsable de la gestión- Profesional 4) debe aprobar el plan de implementación de acuerdo a las acciones descritas por el iniciador del cambio. Debe realizar una explicación de	Esta modificación se realizó en la estructura del formato, donde no se creó una pestaña independiente para la aprobación. Por el contrario, la opción de aprobación se encuentra debajo del espacio donde se diligencia el plan de

-Se procede con la implementación del cambio con las modificaciones al plan de implementación.	modificación del plan de implementación de ser necesario.	implementación con el fin de generar un formato amigable y no extenso para el iniciador y aprobador del cambio.
DOCUMENTACIÓN Y ENTRENAMIENTO		
PLANTILLA PARA EL MANEJO DEL CAMBIO DE EPM	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ESSA	JUSTIFICACIÓN
En el formato se estipula un espacio para enlistar los documentos que requieren actualización o creación para la implementación de cambio, funcionario responsable y fechas objetivos. Los mismo se realizó para definir las necesidades de entrenamiento.	Se consolidan todas las acciones requeridas para la ejecución del cambio donde a su vez se incluyan las de tipo documental, formación, comunicación y mitigación de riesgos en el plan de implementación.	Esta modificación se realizó en la estructura del formato, donde no se creó una pestaña independiente para la documentación y entrenamiento. Por el contrario, estas acciones se diligencian en el plan de implementación con el fin de generar un formato amigable y no extenso para el iniciador y aprobador del cambio.
VERIFICACIÓN Y CIERRE		
PLANTILLA PARA EL MANEJO DEL CAMBIO DE EPM	IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ESSA	JUSTIFICACIÓN
<p>En el formato se estipula un espacio para realizar la verificación donde se debe marcar la opción SI o NO a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El cambio está funcionando según lo definido - El plan de implementación ha sido ejecutado completamente -Todos los documentos requeridos han sido actualizados o creados -La capacitación y el entrenamiento requeridos se han completado 	Una vez fuera implementado el cambio, el Líder del equipo - Profesional 4 debe revisar a corto plazo para evaluar la efectividad de este. Los cambios temporales deben ser monitoreados para confirmar que antes de expirar se conviertan en un cambio permanente completando la metodología para el manejo del cambio o volviendo a su estado original, a través del aplicativo que soporta el Sistema de Gestión Integrado denominado Suite Visión Empresarial.	El iniciador, se debe crear el plan de implementación como una mejora en el aplicativo Suite Visión Empresarial. En esta deben determinar las acciones a realizar y las fechas correspondientes para su ejecución. Al finalizar este plazo, el profesional 4 deberá realizar la verificación y cierre donde determina si la acción fue cumplida, se alcanzó el objetivo y si se cumplió con los tiempos estipulados bajos los soportes solicitados.

9.1 Guía metodológica identificación y gestión del cambio ESSA

En el **Apéndice A. Guía metodológica gestión del cambio**, se encuentra la guía metodológica para la identificación y gestión del cambio diseñada para la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.

Esta inicia con una breve introducción donde se define a la gestión del cambio como el método usado para identificar, justificar y valorar los impactos potenciales de un cambio propuesto, con el fin de implementarlo de manera temporal o permanente. Adicionalmente, en esta se aclara que la metodología aplica solo para los cambios en activos físicos productivos, operacionales y organizacionales y finaliza mencionado a grandes rasgos el contenido de la guía metodológica.

Seguidamente, se define el objetivo de la guía el cual es crear una metodología para gestionar cambios que sean pertinentes para el Sistema de Gestión Integrado y Sistema de gestión de seguridad en el trabajo y a su vez tengan un efecto directo sobre la estrategia. El alcance de esta metodología está igualmente dirigido a aquellos cambios que afecten el SGI y el SGSST.

Posteriormente, en el **Apéndice A. Guía metodológica gestión del cambio**, se definen doce conceptos a tener en cuenta para poder comprender la guía metodológica, a continuación, se muestran:

- **Activo**: Ítem o entidad que tiene valor actual o potencial para una organización.
- **Aprobador**: Profesional responsable de la gestión en donde se realizaría el cambio.

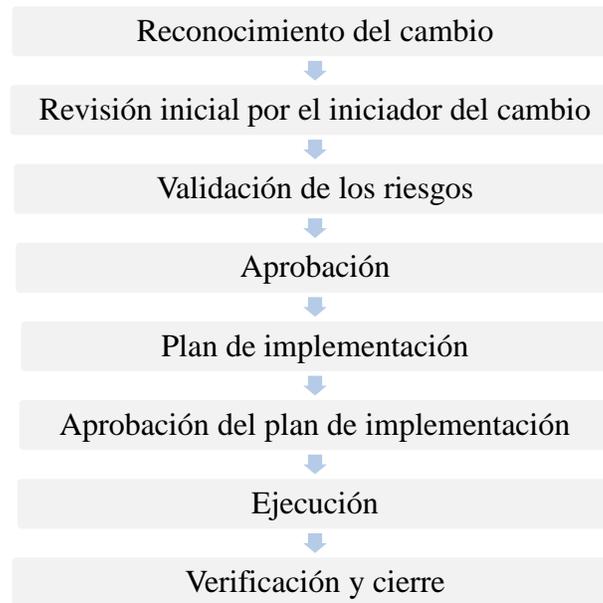
- **Cambio:** Cualquier modificación, adición, supresión o sustitución de algún aspecto de la organización y que está por fuera de las especificaciones actuales de la misma.
- **Cambio permanente:** Es todo cambio de duración indefinida.
- **Cambio temporal:** Es el realizado por un periodo de tiempo limitado y específico que se realiza con base en pruebas o para asegurar que las operaciones continúen siendo seguras hasta que se realice un cambio permanente o hasta que las condiciones previas a un cambio puedan ser restablecidas.
- **Consecuencia (o impacto):** Resultado de un evento que afecta a los objetivos., tal como valores económicos de pérdida, tipo y número de víctimas, extensión del daño ambiental, cantidad de días de paro o afectación de la operación, etc.
- **Control:** Acción que tiende a prevenir o mitigar los riesgos. Se pueden clasificar en preventivos o correctivos de acuerdo a su función.
 - Correctivo: Actúa sobre la mitigación del efecto.
 - Preventivo: Actúa sobre la probabilidad de ocurrencia del evento.
- **Iniciador:** Trabajador de ESSA que propone un cambio o identifica la ocurrencia de un cambio latente. Puede ser cualquier persona de la compañía. El iniciador trabaja con el propietario del cambio para preparar la documentación de soporte requerida por la metodología para el manejo del cambio.
- **Plan de implementación:** Acciones necesarias para ejecutar el cambio.
- **Responsable de gestión del cambio:** Profesional 4 responsable de la gestión en donde se realizaría el cambio.

- **Reemplazo del mismo tipo:** Cuando un ítem, proceso o persona cumple los criterios especificados existentes para el ítem que está reemplazando, normalmente no se considera un cambio, sino un reemplazo del mismo tipo.
- **Riesgo:** Evento que al materializarse puede desviar el logro de los objetivos o afectar los objetos de impacto.
- **Verificación:** Confirmación mediante el aporte de evidencia objetiva de que se han cumplido requisitos especificados.

9.1.1 Desarrollo de la metodología para el manejo del cambio

Una vez analizada la metodología propuesta por el Grupo Empresarial EPM, se determinó que esta debe ajustarse a las necesidades, protocolos y procesos con los que cuenta ESSA, por lo que la metodología se rediseñó y dio como resultado los 8 pasos de la metodología de gestión del cambio:

Figura 6. Metodología general para la gestión del cambio



9.1.1.1 Reconocimiento del cambio

Todos los trabajadores deben tener la libertad para sugerir modificaciones que consideren tengan un impacto positivo en su lugar de trabajo. La metodología para el manejo del cambio inicia cuando alguien, denominado iniciador, identifica la necesidad de un cambio o reconoce que está ocurriendo un cambio.

El iniciador del cambio deberá identificar cual es el cambio según los tipos que se mencionan a continuación:

Cambio por equipos físicos

Esta categoría está dirigida a los cambios en equipos o tecnología. Estos incluyen, pero no se limitan a:

- Nuevos equipos físicos.
- Modificación de equipos (equipo, componentes, configuración, infraestructura, protecciones, válvulas de seguridad, instrumentación).
- Modificación de software (lógica, enclavamientos, control, alarmas, instrumentación).
- Bypass alrededor de equipos que están normalmente en servicio.
- Inhabilitación de sistemas críticos para prueba, calibración, reparación o reemplazo, sino están cubiertas por un procedimiento.
- Modificación de equipos de seguridad (sistemas de detección de fuego, válvulas de seguridad, sistemas contra incendio, equipos de primeros auxilios, vías de escape o evacuación, equipos de protección personal).
- Cambios en soporte estructural, diseño o configuración.
- Cambio o adición en efluentes sólidos, líquidos o gaseosos provenientes del proceso productivo (fluidos de proceso, residuos).
- Cambios en la utilización de un equipo.
- Cambios resultantes de recomendaciones originadas en no conformidades, análisis de fallas, análisis de riesgos, auditorías internas y externas)

Cambios operacionales

Cambios en los controles administrativos que definen la manera como los procesos se realizan a través de la organización. Incluyen, pero no se limitan a:

- Modificación en el mantenimiento preventivo o programado.
- Modificación en los programas de inspección o frecuencia de pruebas.

- Modificación en los métodos de prueba.
- Modificación en procedimientos operacionales y prácticas de trabajo seguro.
- Respuesta a circunstancias externas que no está definida en los procedimientos estándares.
- Implementación de nuevos procedimientos.
- Cambios en materiales.

Cambios organizacionales

Esta categoría incluye los cambios en el personal tales como cambio en organigrama, políticas de toda la empresa, regulaciones, líneas de reporte, eliminación de cargos y reestructuración. En estos casos el control de cambios es necesario para verificar que la reasignación de responsabilidades es claramente evaluada y documentada. Estos cambios incluyen, pero no se limitan a:

- Cambios, incrementos o disminución en las cuadrillas o equipos de trabajo en un porcentaje superior al 50%.
- Creación de equipos de trabajo en la organización.
- Nuevas regulaciones.
- Eliminación de cargos o reestructuración.

Cambios que **no están cubiertos** por la metodología para el manejo del cambio:

- Reemplazos en los que no hay cambio en las especificaciones originales (mismo tipo y calidad)
- Cambios que son rutinarios y que tienen procedimientos y estándares definidos.

- Cambios rutinarios de personal controlados por procedimientos operacionales.
- Cambios que deben manejarse con procedimientos administrativos.
- Cambios que en su evaluación para la identificación del cambio en el formato

Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio (Hoja: Identificación del cambio), obtengan dos (2) o menos ítems en “NO”.

- **Evaluación para la identificación del cambio**

Para la evaluación del cambio el iniciador deberá diligenciar el formato **Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio (Hoja: Identificación del cambio)**. Este formato propone cambios en el en las categorías: operacional, personal, nuevo equipo o software, equipos, herramientas e instalaciones, nuevos materiales o sustancias peligrosas, materiales y novedades en la manipulación de materiales o sustancias (manejo de nuevos materiales)

Cada una de estas categorías propone preguntas a las que el iniciador debe responder “SI”, “NO” o “NA” según corresponda. Si la respuesta a tres (3) ítems es “NO”, implica que se debe aplicar la metodología de gestión del cambio y de ser así, se continua con el siguiente paso, si por el contrario es inferior a 3, el cambio no se realiza bajo los pasos descritos por la metodología.

9.1.1.2 Revisión inicial por el iniciador del cambio

- Justificación y alcance

En el formato **Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio (Hoja: Justificación del cambio)**, el iniciador del cambio deberá realizar una descripción y justificación del cambio. Esta tarea minimiza el potencial de iniciar la metodología para un cambio que no lo justifique.

El punto de partida para cualquier propuesta de cambio es una explicación de la modificación propuesta, incluyendo las razones por las cuales es necesario y los objetivos que se esperan lograr. La explicación debe incluir suficiente descripción y detalle para permitir al aprobador del cambio una comprensión clara de la situación.

La metodología descrita está destinada a cambios permanentes. Sin embargo, es necesario controlar los cambios temporales cuya duración máxima es de 6 meses (en tiempo o hasta que aparezca o desaparezca una condición definida). Existe un margen de maniobra en el tiempo obligatorio para que un cambio temporal se convierta en un cambio permanente, proporcionando la capacidad de extender el límite de tiempo para el cambio temporal en uno o máximo dos ciclos.

Al finalizar el margen de maniobra de tiempo para los cambios temporales, se deberá verificar si:

- El cambio temporal fue devuelto a su estado original,
- Se inició la conversión para que el cambio sea una parte permanente del sistema

- Se amplió el plazo de validez del cambio.

En el formato **Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio (Hoja: Justificación del cambio)** se debe seleccionar el tipo de cambio a realizar: permanente o temporal. Si el cambio es temporal se debe especificar el tiempo límite que no exceda los 6 meses.

9.1.1.3 Validación de riesgos

En el **Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio (Hoja: Justificación del cambio Sección: Validación de riesgos)** el iniciador debe determinar si en la actualización anual de la matriz de riesgos del proceso se contempló el cambio a implementar

- Si la respuesta es SI, se debe proceder a la revisión por el aprobador del cambio descrita en el numeral 9.1.1.4.
- Si la respuesta es NO, se debe solicitar el acompañamiento del proceso de Gestión Integral del Riesgo para que este realice la actualización de la matriz de riesgos del proceso.

Si en el **Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio (Hoja: Identificación del cambio)** se obtiene como resultado “NO” a una o más de las siguientes preguntas:

- Categoría personal: preguntas 4,7,8 y 9
- Categoría nuevos materiales o sustancias peligrosas: preguntas 1,2,3,4,5,6 y 7
- Categorías materiales: pregunta 1

Se debe solicitar al Área de Servicios Corporativos E.T Calidad de Vida con el apoyo del COPASST, acompañamiento en la identificación de nuevos peligros y evaluación de los riesgos que pueden derivarse de estos cambios y adoptar las medidas de prevención y control antes de su implementación.

De la misma manera, el E.T Calidad de Vida, debe actualizar el plan de trabajo anual en Seguridad y Salud en el trabajo.

La actualización de la matriz de riesgos del proceso, la identificación de nuevos peligros y los resultados de la evaluación de riesgos, deben anexarse a la descripción y justificación del cambio.

Cabe resaltar que la evaluación de riesgos que provengan de cambios originados por proyectos (caso de negocio) o lineamiento de grupo son diferentes a la evaluación de riesgos del proceso, debido a que EPM evalúa los riesgos del proyecto, pero no se encarga de la actualización de la matriz de riesgos la cual impacta el Sistema de Gestión Integrado.

9.1.1.4 Aprobación

En el formato **Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio (Hoja: Justificación del cambio Sección: Revisión por el aprobador del cambio)** el aprobador del cambio (Líder del equipo - Profesional 4) debe determinar con base a la descripción, justificación y la validación de riesgos e impactos si aprueba o rechaza el cambio:

- Si aprueba el cambio, debe marcar la opción SI, y a su vez informar al jefe del área, o subgerencia la implementación de este, lo que lleva al iniciador a proceder con la creación del plan de implementación de este.
- Si considera que, con base a la descripción, justificación y/o evaluación de riesgos e impactos el cambio es significativo y perjudicial, debe marcar la opción NO, lo que significa que el cambio no será efectuado. Si este es el caso, no se continua con la metodología de gestión del cambio y se deben justificar los motivos de la decisión.

9.1.1.5 Plan de implementación

En el **Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio (Hoja: Plan de implementación Sección: Plan de implementación de acciones consolidado)**, el iniciador del cambio debe diligenciar las acciones necesarias para implementar la metodología para la gestión del cambio, incluyendo las específicas de documentación, formación, comunicación, las medidas de control administrativo o de ingeniería recomendadas para mitigar los riesgos generados por el cambio.

Dichas acciones deben incluir el límite de tiempo y responsabilidades con el fin de que se logre abordar cualquier problema de salud ocupacional, seguridad, medioambiente, calidad, cualquier impacto negativo antes de que se implemente el cambio y se divulgue a todo el personal involucrado o impactado.

Las acciones del plan de implementación deben ser documentadas en el aplicativo que soporta el Sistema de Gestión Integrado.

Dentro de dichas acciones se deben incluir:

- La creación y/o ajuste a la documentación
- Las necesidades de capacitación, formación y/o entrenamiento.
- Las necesidades de comunicación y notificación del cambio.
- Las medidas para mitigar los riesgos generados por el cambio.

A continuación, se sugieren tareas para las acciones previamente anunciadas:

- **Documentación**

Se deben determinar los tipos de documentos que requieren actualización o creación como, por ejemplo: planos, procedimientos, listas de verificación, permisos, planes de emergencias, manuales, formatos, guías, entre otros, para que se puedan incorporar al cambio aprobado. Se debe determinar el funcionario responsable de dicha documentación y las fechas objetivo para su creación o actualización.

- **Capacitación**

Se debe solicitar al proceso de Gestión del desempeño, desarrollo de las personas y aprendizaje, la capacitación, formación y/o entrenamiento que se requiere debido a la naturaleza del cambio, teniendo en cuenta lo estipulado en el Manual de reglas de negocio Gestión Desempeño del proceso Gestión del desempeño, desarrollo de las personas y aprendizaje, donde se determina que todas las dependencias deben presentar en el tercer trimestre de cada año las necesidades de aprendizaje a desarrollar en el siguiente año en el formato para identificación de las necesidades de aprendizaje al área de servicios corporativos equipo de trabajo desarrollo humano y organizacional.

Las solicitudes de aprendizaje que no se hubieran planeado e incluido en el plan de aprendizaje y tuvieran efecto en el presupuesto deben ser justificadas por el Jefe de la dependencia según el Manual de reglas de negocio Gestión Desempeño de ESSA.

- **Comunicación**

A través de la comunicación y la notificación del cambio, todo el personal involucrado o impactado debe estar consciente del cambio que va a ocurrir, antes de que este se implemente.

La forma y alcance de la comunicación o formación requerida debe darse por medio de correo electrónico, reuniones, campañas de concientización, capacitación formal, entrenamiento sobre nuevas herramientas, entre otros. Dependiendo del grado de complejidad del cambio, se debe solicitar acompañamiento por parte del proceso Gestión de Comunicaciones. Además de notificar a las personas inmediatamente afectadas por el cambio, debe evaluarse la necesidad de informar a toda la organización.

- **Riesgos**

Deben determinarse las medidas a implementar recomendadas y los controles específicos para mitigar los riesgos generados por el cambio, con las respectivas fechas límites para su ejecución y los responsables de estas medidas. En esta acción, se debe documentar el informe de evaluación de riesgos y la actualización de la matriz.

9.1.1.6 Aprobación del plan de implementación

En el formato **Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio (Hoja: Plan de implementación Sección: Revisión por el aprobador del cambio)**, el aprobador del cambio (Líder del equipo - Profesional 4) debe aprobar el plan de implementación, indicando de ser necesarios modificaciones en el mismo.

9.1.1.7 Ejecución

Antes de ejecutar el cambio, el aprobador del cambio debe confirmar que todas las medidas de control de riesgo estén en conformidad con el plan de implementación y que el personal involucrado esté entrenado e informado del cambio. Entonces, y sólo entonces, debe ejecutarse el cambio.

9.1.1.8 Verificación y cierre

Una vez fuera implementado el cambio, el Líder del equipo - Profesional 4 debe revisar a corto plazo para evaluar la efectividad de este. Los cambios temporales deben ser monitoreados para confirmar que antes de expirar se conviertan en un cambio permanente completando la metodología para el manejo del cambio o volviendo a su estado original.

Todos los cambios que apliquen la presente metodología deben ser retenidos en el aplicativo que soporta el Sistema de Gestión Integrado, el formato **Apéndice B. Identificación y Gestión** del cambio debe ser cargado allí como un registro.

La guía metodológica y los formatos de gestión del cambio una vez fueron diseñados y aprobados por el Sistema de Gestión Integrado y el Profesional 4 del equipo de trabajo Desarrollo humano y organizacional, fueron cargados en el aplicativo que soporta la gestión documental de la Electrificadora de Santander S.A E.S.P. denominado Suite Visión Empresarial para que estuvieran a disposición y pudieran ser consultados por todos los empleados de la compañía cumpliendo con el control de documentos y tiempos de retención estipulados por el sistema.

En la Suite Visión Empresarial, se encuentran disponibles la guía denominada GIMDP010-V2-Guía metodológica gestión del cambio y el formato denominado FIMDP009-V2-Identificación y gestión del cambio. Dentro del aplicativo se evidencia la ficha técnica de la guía metodológica y el formato donde se estipula:

Tabla 3.Ficha técnica guía metodológica gestión del cambio.

Nombre	Guía metodológica gestión del cambio
Usuario responsable	Laura Juliana Gómez Chávez

Proceso	Proceso Diseño o ajuste de proceso
Área organizativa	Área Servicios Corporativos
Aprobador	Jeannet Patricia Bueno Ardila (Profesional 4 E.T Desarrollo Humano y Organizacional)
Fecha de aprobación	15-agosto-2018
Fecha de liberación	15-agosto-2018 Hora: 15:54:53

Tabla 4. Ficha técnica formato gestión del cambio.

Nombre	Formato gestión del cambio
Usuario responsable	Laura Juliana Gómez Chávez
Proceso	Proceso Diseño o ajuste de proceso
Área organizativa	Área Servicios Corporativos
Aprobador	Jeannet Patricia Bueno Ardila (Profesional 4 E.T Desarrollo Humano y Organizacional)
Fecha de aprobación	15-agosto-2018
Fecha de liberación	15-agosto-2018 Hora: 15:54:34

A continuación, se muestra el registro de los documentos cargados en la Suite Visión Empresarial con la respectiva ficha técnica para la Guía metodológica de gestión del cambio y el Formato de identificación y gestión del cambio en su segunda versión:

Figura 7. Guía metodológica gestión del cambio Suite Visión Empresarial.

The screenshot shows the 'Documentos - Explorar' interface. The left sidebar contains navigation options like 'Mis responsabilidades', 'Eventos', 'Solicitudes', and 'Documentos'. The main content area displays the 'Información Documento:' for 'GIMDP010-V2-Guía metodológica gestión del cambio.pdf'. The details are as follows:

Estado:	Activo
Nombre:	Guía metodológica gestión del cambio
Descripción:	
Código:	GIMDP010
Tipo Documento:	Guía
Flujo Documento:	Flujo sistema de gestión integrado Detalle
Usuario Responsable :	Laura Juliana Gomez Chavez
Proceso:	PROCESO DISEÑO O AJUSTE DE PROCESOS
Área organizativa:	Área Servicios Corporativos
Documento referente:	
Palabras Claves:	cambio, gestión, guía
Versión Actual:	2
Fecha Versión Actual:	15/ago/2018 15:54:53

Figura 8. Formato identificación y gestión del cambio Suite Visión Empresarial.

The screenshot shows the 'Documentos - Explorar' interface. The left sidebar contains navigation options like 'Mis responsabilidades', 'Eventos', 'Solicitudes', and 'Documentos'. The main content area displays the 'Información Documento:' for 'FIMDP009-V2-Identificación y gestión del cambio.xlsx'. The details are as follows:

Estado:	Activo
Nombre:	Formato gestión del cambio
Descripción:	
Código:	FIMDP009
Tipo Documento:	Formato
Flujo Documento:	Flujo sistema de gestión integrado Detalle
Usuario Responsable :	Laura Juliana Gomez Chavez
Proceso:	PROCESO DISEÑO O AJUSTE DE PROCESOS
Área organizativa:	Área Servicios Corporativos
Documento referente:	
Palabras Claves:	
Versión Actual:	2
Fecha Versión Actual:	15/ago/2018 15:54:34
Fecha próxima revisión:	
Pertenece al Listado Maestro:	Si

9.2 Divulgación metodología gestión del cambio

El Sistema de Gestión Integrado ha establecido estrategias para fortalecer el conocimiento y la cultura que los trabajadores de la Electricadora de Santander S.A E.S.P.

tienen frente al SGI y de esta forma contribuir al aumento en un 75% de su nivel de apropiación.

Para lograr este reto, se han realizado formaciones a trabajadores nuevos, trabajadores y conocedores de los procesos, donde de manera creativa y lúdica se ha dado a conocer el Sistema de Gestión Integrado en temáticas como documentos y normatividad, seguimiento y medición, riesgos y oportunidades, mejoramiento del sistema, objetivos e indicadores, variables de gestión, gestión de activos y gestión del cambio.

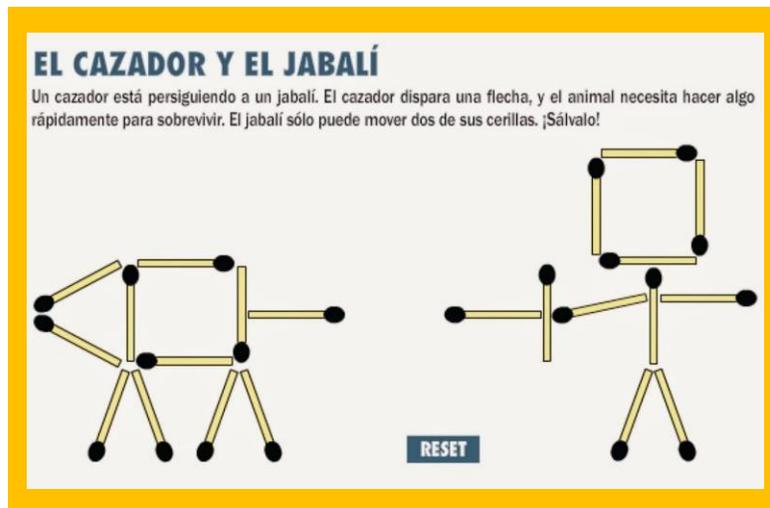
La gestión del cambio es una nueva metodología para la Electrificadora de Santander, por lo que se dio inicio con su divulgación en un espacio de formación para los conocedores de los procesos (profesionales designados por el Jefe de estructura, con conocimiento del proceso) y trabajadores en Bucaramanga, San Gil, Socorro, Barbosa y Barrancabermeja, con el fin de incentivar la contribución al mejoramiento continuo del SGI y reforzar la apropiación de los trabajadores frente al mismo. En estos espacios, se dio a conocer la metodología como una manera de identificar cuáles son los cambios que podrían realizarse, sus potenciales consecuencias y los riesgos al proceso que conllevaría aplicarlos, los responsables y los recursos necesarios para aplicarlos.

Adicionalmente, se brindaba una explicación del motivo por el cual surgió esta metodología y que la misma cumplía con los requisitos NTC ISO 55001:2015 y NTC ISO 9001:2015, con el fin dar a conocer que esta surge de una base normativa. En esta formación también se les dio a conocer los tipos de cambios que podrían realizarse, la duración de estos y los ocho pasos de la metodología de gestión del cambio.

Para dar inicio la capacitación sobre la temática de gestión del cambio, la primera actividad propuesta se denominaba “el cazador y el jabalí”. Esta consistía en dar solución al acertijo donde un cazador está a punto de disparar a un jabalí y la única manera de salvarlo es cambiando la posición de dos cerillas.

La finalidad de este acertijo, es cambiar la perspectiva mental y visual que se tiene de las cosas para poder resolver problemas. Esta es una invitación a ver los problemas desde otro ángulo, a olvidarse de las autolimitaciones y a tener la mente abierta.

Imagen 1. Acertijo "el cazador y el jabalí"

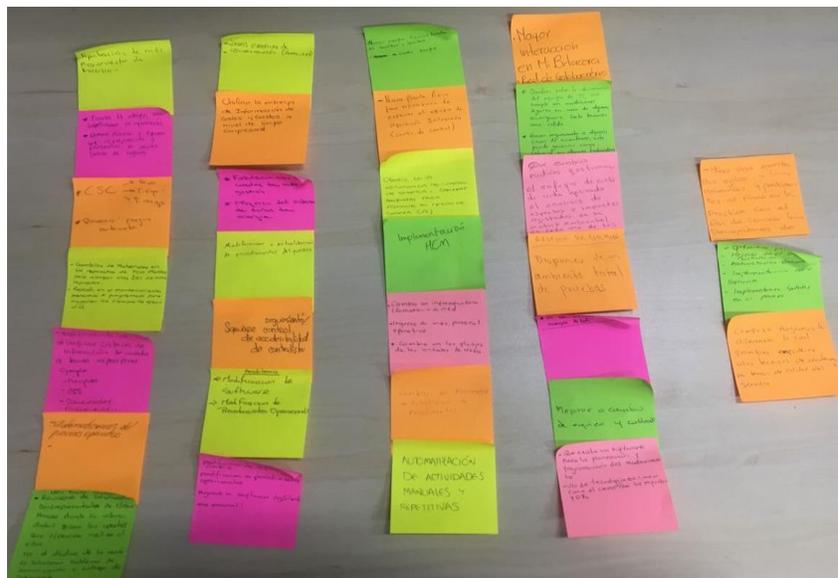


Adicionalmente, con el fin de generar pensamiento creativo en los conoedores, se les propuso escribir en Post-it cambios que podrían generar o se estuvieran generando desde sus procesos, los cuales generaran un impacto positivo en su lugar de trabajo en temáticas como:

- Nuevos equipos físicos

- Modificación de equipos físicos
- Modificación de software
- Modificación en el mantenimiento preventivo o programado
- Modificación métodos de prueba
- Modificación en procedimientos operacionales
- Cambios en estructura física

Imagen 2. Lluvia de ideas de cambios a gestionar por parte de procesos ESSA.



A partir de esta actividad, se generaron 34 ideas de cambios y las respuestas obtenidas en este ejercicio fueron la base para identificar los primeros cambios que podrían seguir la metodología de gestión de cambios.

Tabla 5. Lluvia de ideas de cambios a gestionar por parte de procesos ESSA.

Ideas de cambios propuestos por conocedores de procesos ESSA
- Mayor interacción en Mi Bitácora.

- Creación de una red de colaboradores.
- Renovación del parque automotor.
- Automatización del proceso operativo.
- Realizar reuniones colaborativas con representantes de cada macro proceso, donde se aclaren dudas sobre los aportes que el proceso realiza al otro. El objetivo de estas reuniones es solucionar problemas de comunicación o entrega de información.
- Seguimiento y control por medio de software de accidentalidad de los contratistas
- Disponer de un ambiente total de pruebas
- Cambios sobre la ubicación del equipo de TI, ya que no cumple con condiciones seguras en caso de alguna emergencia y solo hay una salida.
- Realizar seguimiento a algunos casos de ausentismo, esto puede generar carga laboral en algunos trabajadores
- Actualización de documentación
- Campaña hagamos la diferencia la cual permitirá empoderar a los técnicos en mantenimiento en temas de calidad de servicio
- Unificar software para que en uno solo se pueda hacer todo
- Unificar sistemas de información de acuerdo a temas específicos. Por ejemplo: GIS y financieros.
- Nueva planta física para redistribución de espacios al equipo de operación integrada (cuarto de control).
- Realizar una encuesta para aplicar a los aprendices y practicantes al finalizar la practica con el fin de conocer las percepciones en cuanto a aprendizaje, relacionamiento, buenas prácticas y oportunidades de mejora.

- Unificar la entrega de información de costos y gastos a nivel grupo empresarial.
- Modificación de software ENERGIS
- Mejoras en software DIGSILENT
- Destinar recursos y equipo para la preparación y desarrollo de nuevas líneas de negocio.
- Nuevos equipos físicos: pantallas de Smartview y Spectrum.
- Mejora del sistema de daños de energía.
- Mejora o cambios de equipo y cableado.
- Implementación de HCM
- Líneas efectivas de comunicación entre áreas.
- Aprobación de más presupuesto de inversión.
- Existencia de un software para la planeación y programación del mantenimiento.
- Uso de tecnología en línea para el cierre de los reportes y OTS.
- Cambios de materiales en repuestos de PCH plantas para alargar la vida útil de dichos repuestos.
- Revisión en el mantenimiento preventivo o programado para mejorar tiempos de ejecución.
- El enfoque del ciclo de vida aplicado al análisis de aspectos e impuestos registrados en la matriz ambiental en cada una de las etapas o fases de los negocios, incluyen las actividades administrativas.
- Cambio en infraestructura (remodelación de redes).
- Ingreso de más personal operativo.
- Cambio en los pliegos de contratos de mantenimiento.

- Cambio en la metodología de compra de energía: compras conjuntas para disminuir el precio de compra.
- Reducción de uso de papel mediante formatos digitales.

A continuación, se muestran registros fotográficos de las capacitaciones del Sistema de Gestión Integrado realizadas con los conocedores de los procesos el 25 de julio 2018 y el 13 de agosto 2018 en las instalaciones de ESSA:

Imagen 3. Formación en SGI para conocedores ESSA Bucaramanga



Imagen 4. Formación en SGI para conocedores ESSA Bucaramanga



Imagen 5. Formación en SGI para concedores ESSA Bucaramanga



Adicionalmente, el día 02 de agosto 2018 se llevaron a cabo dos jornadas de capacitación del SGI en el municipio de San Gil, actividad en la cual se contó con la participación de 26 trabajadores de ESSA y el día 03 de agosto en el municipio de Socorro con la asistencia de 12 trabajadores.

Imagen 6. Formación en SGI para trabajadores ESSA San Gil.



Imagen 7. Formación en SGI para trabajadores ESSA Socorro.



Los días 13 y 14 de septiembre se realizaron en el municipio de Barbosa dos jornadas de capacitación del Sistema de Gestión Integrado a trabajadores donde se incluía la temática de

gestión del cambio. A dicha capacitación se contó con la asistencia de 17 trabajadores de la zona.

Imagen 8. Formación en SGI para trabajadores ESSA Barbosa.



Las listas de asistencia a las capacitaciones en la ciudad de Bucaramanga y los municipios de Socorro, San Gil y Barbosa se encuentran disponibles en el **Apéndice C. Lista de asistencia capacitaciones SGI.**

Adicionalmente, con el propósito de cuantificar el nivel de apropiación en los temas tratados en las capacitaciones de Sistema de Gestión Integrado, los concedores de los procesos debían diligenciar una evaluación escrita antes de iniciar la formación y la misma era aplicada al finalizar la capacitación. Dicha evaluación que se encuentra en el **Apéndice D. Evaluación Sistema de Gestión Integrado**, contaba con siete preguntas que buscaban indagar sobre el nivel de conocimiento de los concedores sobre las siguientes temáticas del SGI:

1. Objetivos del SGI
2. Partes interesadas del SGI

3. Variables de gestión de los procesos
4. Fuentes para identificar mejoras
5. Normatividad
6. Roles del sistema de gestión
7. Gestión del cambio

Al incluir la temática de gestión del cambio en la evaluación, se buscaba identificar si los conocedores comprendían la metodología y los pasos a seguir para gestionar cambios desde sus procesos con el fin de determinar si al adquirir la capacitación el nivel de conocimiento sobre esta metodología era satisfactorio.

Imagen 9. Evaluación en SGI para conocedores ESSA



El espacio de formación a conocedores se realizó en 2 jornadas en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Bucaramanga, donde fueron invitados 87 conocedores, de los cuales asistieron 35 con una participación del 40,22%. Por tal motivo se programó una tercera jornada para los conocedores faltantes a la cual asistieron un total de 17 de estos. Esto indica

una participación total de 52 conocedores a las capacitaciones del SGI que representa un 59,7% de asistencia.

La evaluación inicial para medir el nivel de apropiación del Sistema de Gestión Integrado se aplicó a los 52 conocedores de procesos que asistieron a la capacitación y la evaluación final fue diligenciada por 17 de estos lo que representa una muestra del 33%.

9.3 Resultados evaluación SGI a conocedores

Con el fin de determinar el nivel de apropiación del SGI por parte de los conocedores de los procesos ESSA, se realizó una evaluación inicial de 7 preguntas antes de instruir la capacitación. Para obtener los resultados de esta evaluación disponibles en el **Apéndice E. Resultados evaluación SGI a conocedores**, se asigna el valor de 1 si la respuesta es correcta y el valor de 0 si es incorrecta con el fin de determinar el total de respuestas acertadas y el puntaje total de entrada en una escala de medición de 1.0 a 5.0 de cada uno de los 17 conocedores que realizaron la prueba.

Al finalizar la capacitación, se aplicó la misma evaluación a los conocedores con el fin de determinar si hubo un incremento en el nivel de apropiación del SGI. Para obtener los resultados de dicha evaluación, se aplica el mismo procedimiento usado para obtener los de la evaluación inicial.

Los resultados obtenidos en la evaluación inicial y final se encuentran en la Tabla 6 y

Tabla 7:

Tabla 6. Resultados evaluación SGI inicial y final de los concedores ESSA

	Puntaje evaluación inicial	Puntaje evaluación final
Puntaje total	2,8	4,4
Porcentaje de apropiación	55,2%	88,6%

Tabla 7. Resultados evaluación SGI inicial y final por temática.

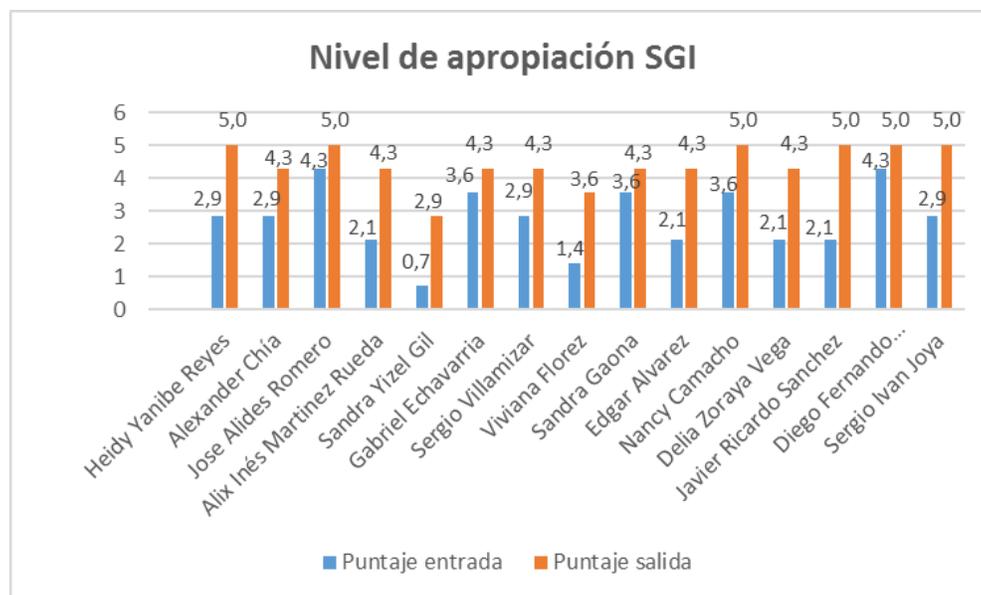
	Objetivos SGI	Partes interesadas	VARIABLES de gestión	Fuentes de Mejoras	Normatividad	Roles SGI	Gestión del cambio	Total Acertadas
Aciertos Evaluación inicial	6	9	3	13	14	6	7	58
Aciertos Evaluación final	11	15	11	15	14	14	13	93
% Aumento apropiación	83,3%	66,7%	266,7%	15,4%	0,0%	133,3%	85,7%	

El puntaje de evaluación inicial promedio obtenido es de 2,8 lo que representa un porcentaje de apropiación del SGI de 55,2% donde se evidencian falencias en las temáticas de objetivos del SGI, variables de gestión de procesos, los roles del sistema de gestión y la gestión del cambio.

El puntaje de evaluación final promedio es de 4,4 con un porcentaje de 88,6% de apropiación, lo que evidencia un aumento en el nivel de apropiación del Sistema de Gestión Integrado después de realizar las capacitaciones a los conocedores de los procesos. El incremento en el conocimiento de las temáticas, se evaluó de manera individual como se puede evidenciar en la tabla 7 en donde se identifica un incremento del nivel de apropiación pro cada una de estas que va del 83% al 266%.

En la siguiente gráfica se muestra el puntaje de entrada y salida obtenido por cada uno de los 17 conocedores que diligenciaron la evaluación:

Gráfica 1. Resultados evaluación nivel de apropiación SGI



En esta gráfica se evidencia que el 100% de los conocedores obtuvieron un puntaje mayor en la evaluación final en comparación el puntaje inicial obtenido.

Con el fin de evaluar el nivel de apropiación de la metodología de gestión del cambio, los conocedores debían responder a la pregunta: *¿Cuáles son los pasos de la metodología de gestión del cambio?*

En la Tabla 8, se muestran los resultados obtenidos de las respuestas acertadas y el porcentaje de apropiación para la temática de gestión del cambio:

Tabla 8. Resultados evaluación SGI inicial y final para la gestión del cambio

	Evaluación inicial	Evaluación final
Total acertada gestión del cambio	7	13
Porcentaje de apropiación inicial gestión del cambio	41,17%	76,47%

Se puede evidenciar como resultado un incremento en el número de respuestas acertadas que asciende de 7 respuestas correctas a 13 respuestas en la evaluación final. Este resultado, permite determinar un nivel de apropiación inicial para la gestión de cambio de 41%, el cual es comprensible debido a que es una metodología desconocida para los concedores y por tal motivo es necesaria su divulgación. Posterior a la capacitación, se obtiene un nivel de apropiación que aumenta a 76%, lo que evidencia la efectividad de la formación realizada.

9.4 Comunicados gestión del cambio

Adicionalmente, como complemento para aumentar el nivel de apropiación y conocimiento de la metodología de gestión del cambio, se emitió un comunicado a través de Comunicuémonos vía correo electrónico a todos los trabajadores de la compañía donde se les recordaba que los cambios desde sus procesos debían gestionarse junto al Sistema de Gestión Integrado para lograr el mejoramiento continuo de sus procesos y adicionalmente se

les informaba que próximamente el equipo del SGI estaría reuniéndose con los concedores de aquellos procesos donde se identificaran cambios.

Imagen 10. Comunicado de Comuniquémonos para gestión del cambio.

Hago parte de SGI

Por eso planifico mis actividades apropiándome del Sistema de Gestión Integrado - SGI, así mis resultados mejoran cada día.

Gestión del cambio

Recuerda que los cambios en tu proceso deben gestionarse junto al Sistema de Gestión Integrado

De esta manera, juntos podremos contribuir al mejoramiento continuo de nuestros procesos

ESSA
Grupo epro

Reconocimiento del cambio

Revisión inicial por el iniciador del cambio

Validación de riesgos

Aprobación

Plan de implementación

¡Si tu proceso está presentando cambios espéranos próximamente!

Adicionalmente, como estrategia para aumentar la apropiación del sistema en los trabajadores, se diseñaron piezas con temáticas relacionadas al SGI para ser publicadas dos veces por semana en el Comuniquémonos. Una de ellas hacía referencia a la temática de

gestión del cambio y a los pasos de la metodología. En la siguiente imagen se muestra la pieza publicada:

Imagen 11. Segundo comunicado de Comuniquémonos para gestión del cambio.



¡Recordemos sobre el SGI!

7

Los pasos de la metodología de gestión del cambio son:

Reconocimiento del cambio, revisión por el iniciador del cambio, validación de riesgos, aprobación, plan de implementación, verificación y cierre.

¿Qué hacer cuando se materializa un riesgo?

Generar una acción correctiva con el fin de evitar que se vuelva a materializar el riesgo y actualizar el nivel de riesgos de la matriz de riesgos del proceso.

8

9.5 Implementación metodología gestión del cambio

Los asesores metodológicos de la Electrificadora de Santander son profesionales del Área de Servicios Corporativos cuya tarea es la de guiar a los procesos de la compañía en la gestión documental, diseño y seguimiento de indicadores y mejoras de sus procesos, entre muchas otras funciones relacionadas con el cumplimiento de la ISO 9001 2015.

Para iniciar con la implementación de la metodología, los asesores metodológicos tenían identificados cambios en ciertos procesos los cuales podían ser gestionados por la metodología. El primer requisito necesario es que dichos cambios, en caso de que ya estuvieran implementados, debieron ser ejecutados después del mes de abril de 2018.

De esta manera se lograron identificar 7 posibles cambios candidatos para implementar la metodología de gestión del cambio. Pero esto no era suficiente, debía buscarse una alternativa donde los asesores metodológicos pudieran conocer de cambios que se estuvieran gestionando desde los procesos de la compañía para de esta manera implementar la metodología y poder informar a los trabajadores sobre la gestión del cambio.

Fue así como se solicitó vía correo electrónico a 26 responsables de gestión (profesionales 4), espacio en el grupo primario de su equipo de trabajo para poder informarles sobre la metodología de gestión del cambio y así poder determinar si los procesos de ese equipo de trabajo estaban implementando algún cambio. Mediante esta estrategia se pudo asistir a 9 grupos primarios, donde se lograron identificar otros posibles cambios candidatos para implementar la metodología.

De manera paralela, una estrategia para lograr impactar otros procesos y poder ampliar el número de posibles cambios que apliquen para la metodología, fue asistir a la

aplicación de la metodología de identificación de oportunidades donde los procesos (representados por los conocedores de los procesos y profesionales 4) hacen un análisis de sus actividades, riesgos, tendencias y buenas prácticas para establecer oportunidades a nivel estratégico en su proceso. Mediante este ejercicio, algunos procesos también pudieron identificar posibles cambios para aplicar la metodología y de igual forma esta era divulgada con el fin de socializarla e informarles que posteriormente se estaría agendado un espacio para implementar la metodología de gestión del cambio con el que se acaba de identificar.

En el **Apéndice F. Cronograma y resultados gestión del cambio (Hoja: cronograma citas)** se muestra un cronograma con los 69 procesos de ESSA donde se representa con colores las citas de implementación de la metodología de gestión del cambio, los que no aplicaron para implementarla, las citas reprogramadas y las citas estimadas. Dicha programación inicia desde el mes de agosto 2018 hasta febrero del año 2019.

Los procesos impactados son los que se muestran a continuación, de los cuales los de mayor prioridad fueron de objeto de auditoría interna en el mes de septiembre 2018:

Tabla 9. Procesos impactados por gestión del cambio

Procesos impactados	
1	Formulación estratégica
2	Seguimiento a la formulación estratégica
3	Gestión de proyectos de infraestructura locativa
4	Prestación de servicios de laboratorio
5	Contratación
6	Planeación de la contratación
7	Administración de contratos
8	Diseño o ajuste de procesos
9	Seguimiento a la gestión y resultados de procesos
10	Atención clientes
11	Mercadeo de productos y servicios
12	Gestión del desempeño, desarrollo de las personas y aprendizaje
13	Prestación de servicios de transporte

14	Venta de productos y servicios y vinculación de clientes
15	Mantenimiento de T&D (Robinson Anaya-Wilson Albarracín-Jaime Gutiérrez)
16	Operación de sistema de energía eléctrica/Skada, centro de control, Energis
17	Administración de bienes de inventario
18	Gestión de comunicaciones
19	Atención solicitudes de usuario
20	Gestión de incidentes
21	Administración del catálogo de servicios de TI
22	Gestión de la disponibilidad del servicio de TI
23	Gestión de niveles de servicio
24	Gestión de la configuración
25	Gestión de cambios
26	Selección y vinculación del talento humano
27	Gestión de desvinculación del talento humano
28	Administración de procesos disciplinarios
29	Administración de la nómina y prestaciones sociales
30	Administración de la compensación
31	Administración de asuntos de seguridad social
32	Gestión de la información financiera de activos
33	Gestión contable
34	Gestión de documentos

De los 34 procesos impactados por la metodología de gestión del cambio, 22 de ellos afirmaron **SI** estar generando cambios:

Tabla 10. Procesos que afirmaron SI tener cambios

Procesos que afirmaron SI tener cambios	
1	Gestión de documentos
2	Gestión del desempeño, desarrollo de las personas y aprendizaje
3	Selección y vinculación del talento humano
4	Contratación
5	Planeación de la contratación
6	Administración de contratos
7	Atención solicitudes de usuario
8	Administración de bienes de inventario
9	Seguimiento a la formulación estratégica
10	Operación del sistema de energía eléctrica
11	Venta de productos y servicios y vinculación de clientes
12	Gestión de proyectos de infraestructura locativa
13	Gestión de la disponibilidad del servicio de TI

14	Gestión de niveles de servicios TI
15	Administración del catálogo de servicios de TI
16	Gestión de incidentes
17	Gestión cambios
18	Seguimiento a la gestión y resultados de procesos
19	Formulación estratégica
20	Diseño o ajuste de proceso
21	Gestión contable
22	Administración asuntos de seguridad social

Adicionalmente, de los 34 procesos de ESSA impactados, 12 de ellos afirmaron **NO** estar generando cambios:

Tabla 11. Procesos que afirmaron NO tener cambios

Procesos que afirmaron NO tener cambios	
1	Mercadeo de productos y servicios
2	Prestación de servicios de transporte
3	Prestación de servicios de laboratorio
4	Mantenimiento de T&D (Robinson Anaya y Wilson Albarracín)
5	Atención Clientes
6	Administración de procesos disciplinarios
7	Gestión de comunicaciones
8	Gestión de la configuración
9	Administración de la nómina y prestaciones sociales
10	Administración de la compensación
11	Gestión de desvinculación de talento humano
12	Gestión de la información financiera de activos

Cuando un proceso afirma estar SI estar generando cambios, se aplica la evaluación para identificar cambios que se encuentra disponible en el **Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio (Hoja: Identificación del cambio)** y tal como estipula la metodología, si el resultado de la evaluación arroja 3 o más respuestas en **“NO”**, se continua con la implementación de la metodología de gestión del cambio, en caso contrario se suspende con la implementación.

A partir de esto, a los 22 procesos que afirmaron SI estar generando cambios se les aplicó la evaluación y se obtuvo como resultado que 12 cambios aplican para la metodología de gestión del cambio y 6 no lo hacen.

Tabla 12. Cambios que aplican para la metodología de gestión del cambio

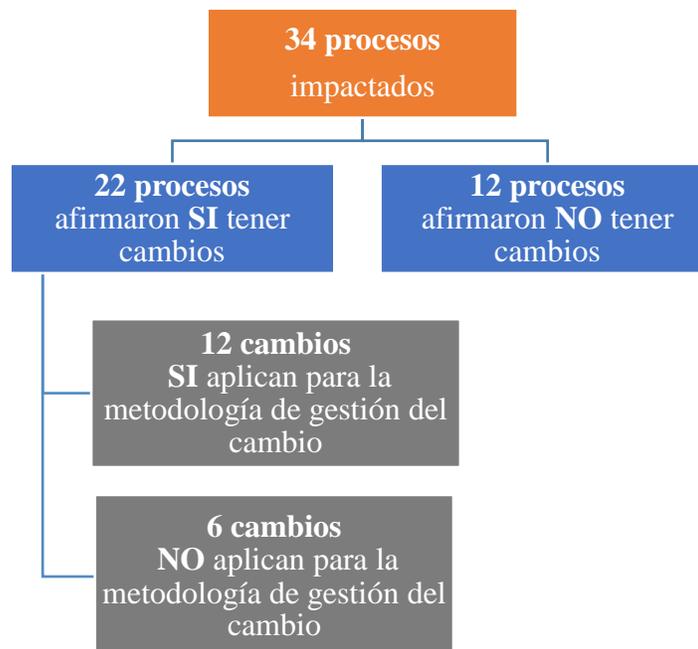
Cambios que aplican para la metodología de gestión del cambio		
	<u>PROCESO</u>	<u>CAMBIO</u>
1	Gestión de documentos	ENTER
2	Gestión del desempeño, desarrollo de las personas y aprendizaje	Módulo de aprendizaje HCM
3	Selección y vinculación	Módulo de selección y vinculación HCM
4	Contratación, planeación de la contratación y Administración de contratos	ARIBA
5	Atención solicitudes de usuario, Gestión de niveles de servicio TI, Administración del catálogo de servicios de TI, Gestión de incidentes y Gestión cambios.	REMEDY
6	Administración de bienes de inventario	Identificación de transformadores de distribución en el sistema de información
7	Seguimiento a la formulación estratégica	Estructuración del proceso gestión social
8	Operación del sistema de energía eléctrica	Modernización del centro de control
9	Venta de productos y servicios y vinculación de clientes	Atención de solicitudes de conexión simplificada para auto generadores (AGPE-GD)
10	Gestión de proyectos de infraestructura locativa	Nuevas instalaciones administrativas de San Gil
11	Gestión de la disponibilidad del servicio de TI	Cierre de anillos en la infraestructura de red
12	Gestión de la disponibilidad del servicio de TI	Adquisición de un equipo CORE de alta disponibilidad

Tabla 13. Cambios NO que aplican para la metodología de gestión del cambio

Cambios NO que aplican para la metodología de gestión del cambio		
	<u>PROCESO</u>	<u>CAMBIO</u>
1	Seguimiento a la gestión y resultados de procesos	AVANZA
2	Formulación estratégica	Objetivos del direccionamiento estratégico
3	Diseño o ajuste de proceso	Objetivos del Sistema de Gestión Integrado
4	Venta de productos y servicios y vinculación de clientes	Formularios web vinculación de clientes
5	Gestión contable	Transferencia de conocimiento
6	Administración asuntos seguridad social	Implementar proceso cuotas partes por cobrar

La figura a continuación evidencia un resumen del número de procesos impactados, el número de cambios que siguieron la metodología y aquellos que no lo hicieron:

Figura 9. Resumen implementación metodología gestión del cambio



En el **Apéndice G. Listas de asistencia metodología de gestión del cambio** se encuentran los nombres de los asistentes a cada una de las reuniones para la implementación de la metodología. A esta hacían presencia el conocedor del proceso, el profesional 4 del equipo de trabajo, trabajadores del proceso, asesor metodológico del proceso y la practicante responsable de la implementación de la metodología.

9.5.1 Trazabilidad de los cambios gestionados

La metodología establecida para la Electrificadora de Santander, cuenta con 5 pasos esenciales que se registran formato del **Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio** en el transcurso de que la metodología avanza. Esta inicia cuando un proceso reconoce que está ocurriendo un cambio y lo da a conocer al asesor metodológico, para posteriormente hacer el **reconocimiento del cambio** mediante una lista de chequeo, si esta da como resultado 3 o más “NO”, se procede con el siguiente paso.

La **revisión inicial por el iniciador del cambio** consiste en describir, justificar y determinar los objetivos que dicho cambio espera lograr. Una vez se realice esto, se procede a realizar la **validación de los riesgos**, donde se determina si dicho cambio se tuvo en cuenta al momento de realizar la actualización de la matriz de riesgos del proceso, en caso contrario se debe solicitar al proceso de Gestión Integral de Riesgos para que actualice la matriz.

En caso de responder “NO” a una o más de las preguntas que hacen referencia a la Seguridad y Salud en el Trabajo ya señaladas en el **Apéndice A. Guía metodológica gestión del cambio**, se debe solicitar al proceso de Calidad de Vida acompañamiento para realizar la actualización de los peligros generados por el cambio.

Así mismo, se genera en el formato un **plan de implementación** donde se evidencian las acciones de tipo documental, capacitación, comunicación y mitigación de riesgos necesarias para llevar a cabo el cambio en las fechas estipuladas.

Posteriormente, la evaluación, descripción, justificación, validaciones correspondientes y plan de implementación (si se tiene estipulado en ese momento) pasan a la aprobación del responsable de la gestión (profesional 4) vía correo electrónico para su **aprobación** que queda evidenciada en el formato estipulado para la metodología.

Una vez este cambio es aprobado, se genera una mejora en el aplicativo que soporta el Sistema de Gestión Integrado denominando Suite Visión Empresarial con origen “gestión del cambio”, donde se estipulan las acciones del plan de implementación, las fechas para su ejecución y los responsables de realizarlas. En dicha mejora se debe cargar el formato **Apéndice B. Identificación y Gestión del cambio**, ya diligenciado con el fin de que se genere un registro de la aplicación de la metodología y poder determinar que dicha mejora surgió por la gestión del cambio.

En el **Apéndice F. Cronograma y resultados gestión del cambio (Hoja: cambios que aplican para GC)** se evidencian aquellos cambios que aplicaron para la metodología de gestión del cambio y se marca con un “1” si el paso de la metodología fue cumplido y “0” si este está pendiente por realizarse.

Adicionalmente, en el **Apéndice F. Cronograma y resultados gestión del cambio (Hoja: Trazabilidad)** se evidencian todos los mismos cambios tanto que aplican la metodología como los que no y se evidencian las fechas en que se les ha informado a los procesos que deben completar el paso que aún está pendiente.

Así mismo, en la siguiente tabla muestra la trazabilidad con los respectivos porcentajes de cumplimiento de cada una de las etapas a nivel de cambio y a nivel de etapas.

Tabla 14. Trazabilidad cambios que aplican para la metodología

CAMBIOS QUE APLICAN PARA LA METODOLOGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO											
PROCESO	CAMBIO	CONOCEDOR	EVALUACIÓN	JUSTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	VALIDACIÓN DE RIESGOS	APROBACIÓN	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	MEJORA SUITE	FORMATO EN LA SUITE	
Gestión de documentar	ENTER	Diega Fernanda Quintana Perez	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Gestión del desempeño, desarrollo de las personas y aprendizaje	MÓDULO APRENDIZAJE HCM	Ampara Fantecho	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Selección y vinculación	SELECCIÓN Y VINCULACIÓN HCM	Catalina Chacón	1	1	1	1	1	1	1	1	100,0%
Contratación, planeación de la contratación y Administración de contratar	ARIBA	Janett Villamizar Barraquán	1	1	1	1	1	1	1	0	87,5%
Atención al cliente de usuarios	REMEDY	Jaira Alana Colir Mondaza / Jenny Carolina Peña Salana	1	1	1	0	1	1	1	0	75,0%
Administración de bienes de inventario	Identificación de transformadores de distribución en el sistema de información	Sergio Andrés Zarate Caicedo	1	1	1	0	1	1	1	1	87,5%
Seguimiento a la formulación estratégica	Estructuración del proceso gerencial	Yony Ramirez	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Operación del sistema de energía eléctrica	Modernización del centro de control	Diego Andrés Galviz Neira	1	1	1	0	0	1	0	0	50%
Venta de productos y servicios y vinculación de clientes	Atención al cliente de conexión simplificada para auto generadores (AGPE-GD)	Elvia Andrea Pardo	1	1	1	0	1	1	0	0	63%
Gestión de proyectos de infraestructura locativa	Nuevas instalaciones administrativas de San Gil	Clara Ortiz	1	1	1	0	0	1	0	0	50%
Gestión de la disponibilidad del servicio de TI	Cierre de anillo en la infraestructura de red	Nancy Camacho Cubider	1	1	1	1	1	1	1	1	100,0%
Gestión de la disponibilidad del servicio de TI	Adquisición de un equipo CORE de alta disponibilidad	Nancy Camacho Cubider	1	1	1	1	1	1	1	1	100,0%
Gestión de nivel de servicio TI	REMEDY	Martha Gómez	1	1	1	0	1	1	1	0	75,0%
Administración del catálogo de servicios de TI	REMEDY	Martha Gómez	1	1	1	0	1	1	1	0	75,0%
Gestión de incidentes	REMEDY	Jenny Carolina Peña Salana - Martha Gómez	1	1	1	0	1	1	1	0	75,0%
Gestión de cambios	REMEDY	Omar Rajar	1	1	1	0	1	1	1	0	75,0%
TOTAL:	12 cambios que si aplican para la metodología de gestión del cambio	QUE APLICARON LA METODOLOGIA ESTOS SON LOS PORCENTAJES DE LOS QUE HAN CUMPLIDO CADA UNA	100%	100%	100%	44%	88%	100%	81%	44%	

De lo anterior se evidencia que el 42% de los cambios que aplicaron la metodología la culminan en su totalidad y cumplen con todos los pasos que estipula la gestión del cambio planteada por ESSA. El 17% de los cambios solo realizan el 87,5%, 50% o 75% de la metodología, mientras el 8% la realizaron en un 63%.

Adicionalmente, se evidencia que los pasos de evaluación, justificación, descripción y plan de implementación se completan en un 100% en todos los cambios que aplicaron la metodología ya que estos son los pasos que se realizan en las reuniones de implementación de la metodología junto a los asesores metodológicos y los concedores.

Mientras pasos como la validación de riesgos, aprobación y cargue de formatos en la SVE, solo los cumplen entre el 44% y 88% de los cambios debido a que estos dependen directamente de otros procesos como lo son Gestión Integral del Riesgo y Calidad de Vida y ellos tienen estipulados cronogramas específicos para realizar las actualizaciones de matrices con los procesos lo que dificulta que progrese la metodología de gestión del cambio en algunos casos. En adición, el bajo cumplimiento de esos pasos se puede presentar por falta de gestión por parte del proceso para solicitar la actualización de las matrices o en algunos casos falta de compromiso para hacer revisión del formato de gestión del cambio por parte de los aprobadores que son los profesionales 4.

En el **Apéndice F. Cronograma y resultados gestión del cambio (Hoja: cambios que NO aplican para GC)** se evidencian aquellos procesos que afirmaban estar teniendo cambios en sus procesos, pero al momento de realizar la primera etapa de la metodología (evaluación inicial), estos obtuvieron menos de 3 “NO”, por lo que estos no eran considerados cambios aplicables para la metodología estipulada para ESSA por lo que las trazabilidades en las siguientes fases se denotan con un N.A.

9.5. 2 Desarrollo de la metodología para los cambios que sí aplican

Tabla 17. ENTER ONLINE

Nombre del cambio	ENTER ONLINE
- Identificación del cambio (preguntas con respuestas en “NO”)	1. ¿Las actividades del proceso permanecen sin ser modificadas o eliminadas? 2. ¿Existen dentro del proceso, una metodología aplicable al nuevo equipo, software, actividad y/o aplicativo? 3. ¿El nivel de conocimientos y destrezas que tiene el personal actual se ajusta a las nuevas condiciones generadas con el cambio? 4. ¿El nuevo equipo, software y/o aplicativo tiene el mismo desempeño, funcionalidad, material, mantenimiento, sistemas de control y especificaciones dimensionales que el anterior?
Descripción del cambio propuesto	Integrar y homologar las actividades de gestión documental en las filiales nacionales del Grupo EPM, a través de la implementación de un gestor documental multiempresa, con el fin de optimizar las operaciones, y mitigar los riesgos de la gestión inadecuada de la información.
Justificación	Se implementará el aplicativo por lineamiento de grupo.
Tipo de cambio	Permanente
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto este cambio como una posibilidad?	Si
Cambio aprobado	Si
Plan de implementación	1. Implementar los cambios en el proceso (lineamientos, reglas de negocio, instructivos y guías de usuario) para las actividades impactadas. 2. Oficializar y socializar las reglas de negocio en la filial. 3. Diseñar y ejecutar el plan de preparación, organización y digitalización de información. 4. Diseñar y ejecutar el plan de capacitación y material requerido

Código de la mejora en SVE	SGI-0686																																			
<p>Actividades: PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO GESTIÓN DE DOCUMENTOS</p> <p>Categoría: SGI-0686_Implementación de Enter Online Aprobador de tareas: Myriam Amparo Sabogal Yarce</p>																																				
<p>↑ Actividades* (1 - 4) de 4</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">?</th> <th style="width: 5%;">E</th> <th style="width: 60%;">Nombre</th> <th style="width: 15%;">Fecha Inicial planificada</th> <th style="width: 15%;">Fecha final planificada</th> <th style="width: 5%;">Puntos</th> <th style="width: 10%;">Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">?</td> <td style="text-align: center;">E</td> <td>Diseñar y ejecutar el plan de capacitación y material requerido</td> <td>24/oct/2018 23:59:00</td> <td>28/feb/2019 23:59:00</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Diego Fernando Quintero Pérez</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">?</td> <td style="text-align: center;">E</td> <td>Diseñar y ejecutar el plan de preparación, organización y digitalización de Información</td> <td>25/oct/2018 23:59:00</td> <td>28/feb/2019 23:59:00</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Diego Fernando Quintero Pérez</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">?</td> <td style="text-align: center;">E</td> <td>Implementar los cambios en el proceso para las actividades impactadas</td> <td>17/oct/2018 23:59:00</td> <td>28/feb/2019 23:59:00</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Diego Fernando Quintero Pérez</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">?</td> <td style="text-align: center;">E</td> <td>Oficializar y socializar las reglas de negocio en la filial</td> <td>17/oct/2018 23:59:00</td> <td>28/feb/2019 23:59:00</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Diego Fernando Quintero Pérez</td> </tr> </tbody> </table>		?	E	Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable	?	E	Diseñar y ejecutar el plan de capacitación y material requerido	24/oct/2018 23:59:00	28/feb/2019 23:59:00	1	Diego Fernando Quintero Pérez	?	E	Diseñar y ejecutar el plan de preparación, organización y digitalización de Información	25/oct/2018 23:59:00	28/feb/2019 23:59:00	1	Diego Fernando Quintero Pérez	?	E	Implementar los cambios en el proceso para las actividades impactadas	17/oct/2018 23:59:00	28/feb/2019 23:59:00	1	Diego Fernando Quintero Pérez	?	E	Oficializar y socializar las reglas de negocio en la filial	17/oct/2018 23:59:00	28/feb/2019 23:59:00	1	Diego Fernando Quintero Pérez
?	E	Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable																														
?	E	Diseñar y ejecutar el plan de capacitación y material requerido	24/oct/2018 23:59:00	28/feb/2019 23:59:00	1	Diego Fernando Quintero Pérez																														
?	E	Diseñar y ejecutar el plan de preparación, organización y digitalización de Información	25/oct/2018 23:59:00	28/feb/2019 23:59:00	1	Diego Fernando Quintero Pérez																														
?	E	Implementar los cambios en el proceso para las actividades impactadas	17/oct/2018 23:59:00	28/feb/2019 23:59:00	1	Diego Fernando Quintero Pérez																														
?	E	Oficializar y socializar las reglas de negocio en la filial	17/oct/2018 23:59:00	28/feb/2019 23:59:00	1	Diego Fernando Quintero Pérez																														

Tabla 18. Módulo de aprendizaje HCM

Nombre del cambio	Módulo de aprendizaje HCM
Identificación del cambio (preguntas con respuestas en “NO”)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Las actividades del proceso permanecen sin ser modificadas o eliminadas? 2. ¿Existen dentro del proceso, una metodología aplicable al nuevo equipo, software, actividad y/o aplicativo? 3. ¿El nivel de conocimientos y destrezas que tiene el personal actual se ajusta a las nuevas condiciones generadas con el cambio? 4. ¿El nuevo equipo, software y/o aplicativo tiene el mismo desempeño, funcionalidad, material, mantenimiento, sistemas de control y especificaciones dimensionales que el anterior? 5. ¿La tecnología existente permanece exenta de modificaciones, actualizaciones o cambios?
Descripción del cambio propuesto	Implementación del módulo de aprendizaje a través del sistema integrado de gestión de recursos humanos en la nube (HCM) para la sistematización del proceso de aprendizaje que permite planificar los eventos de formación presenciales y virtuales, realizar trazabilidad, seguimiento, evaluar conocimientos y satisfacción.
Justificación	Es una herramienta de adopción por iniciativa de grupo que permite la gestión de la estructura, registros de trabajadores y proceso de gestión de talento que incluye los módulos dedicados a la contratación, gestión del desempeño, aprendizaje y administración de compensaciones y otras actividades relacionadas con la atracción, desarrollo y retención de trabajadores, con el fin de sistematizar el proceso. Esta herramienta incentiva la autogestión por parte de los trabajadores.
Tipo de cambio	Permanente
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto este cambio como una posibilidad?	Si
Cambio aprobado	Si

<p>Plan de implementación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Capacitación del contenido de la herramienta 2.Pruebas de administración de la herramienta 3.Diseño y configuración del banner de presentación del módulo. 4.Validación de pruebas y de diseño. 5.Preparación de información para cargue de históricos de formaciones. 6.Socialización de la herramienta a todos los usuarios. 7.Ajuste y Documentación del proceso. 8.Revisar y ajustar matriz de riesgos del proceso 																																																								
<p>Código de la mejora en SVE</p>	<p>SGI-0697</p> <p>Actividades: PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y APRENDIZAJE Categoría: SGI-0697_Implementación Módulo de aprendizaje HCM Aprobador de tareas: Fanny Magnolia Obregón Zambrano</p> <p>Actividades*</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>?</th> <th>E</th> <th>Nombre</th> <th>Fecha Inicial planificada</th> <th>Fecha final planificada</th> <th>Puntos</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>Ajuste de la documentación del proceso</td> <td>08/oct/2018 10:36:00</td> <td>28/feb/2019 10:37:00</td> <td>1</td> <td>Carmen Amparo Fontecha Ariza</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Capacitación contenido de la herramienta</td> <td>12/feb/2018 09:28:00</td> <td>14/dic/2018 23:28:00</td> <td>1</td> <td>Carmen Amparo Fontecha Ariza</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Planeación de la implementación del módulo</td> <td>15/ene/2018 08:27:00</td> <td>14/dic/2018 23:09:00</td> <td>1</td> <td>Carmen Amparo Fontecha Ariza</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Preparación de información para cargue de historicos de formación</td> <td>07/may/2018 14:15:00</td> <td>14/dic/2018 23:24:00</td> <td>1</td> <td>Carmen Amparo Fontecha Ariza</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Pruebas y validación de administración y diseñador de baner de presentación de la herramienta</td> <td>07/may/2018 08:30:00</td> <td>14/dic/2018 23:10:00</td> <td>1</td> <td>Carmen Amparo Fontecha Ariza</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Revisión y ajuste matriz de riesgos del proceso</td> <td>03/sep/2018 14:20:00</td> <td>14/dic/2018 23:38:00</td> <td>1</td> <td>Carmen Amparo Fontecha Ariza</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Socialización del manejo de la herramienta desde el rol de usuario</td> <td>09/jul/2018 07:34:00</td> <td>14/dic/2018 23:35:00</td> <td>1</td> <td>Carmen Amparo Fontecha Ariza</td> </tr> </tbody> </table>	?	E	Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable			Ajuste de la documentación del proceso	08/oct/2018 10:36:00	28/feb/2019 10:37:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza			Capacitación contenido de la herramienta	12/feb/2018 09:28:00	14/dic/2018 23:28:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza			Planeación de la implementación del módulo	15/ene/2018 08:27:00	14/dic/2018 23:09:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza			Preparación de información para cargue de historicos de formación	07/may/2018 14:15:00	14/dic/2018 23:24:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza			Pruebas y validación de administración y diseñador de baner de presentación de la herramienta	07/may/2018 08:30:00	14/dic/2018 23:10:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza			Revisión y ajuste matriz de riesgos del proceso	03/sep/2018 14:20:00	14/dic/2018 23:38:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza			Socialización del manejo de la herramienta desde el rol de usuario	09/jul/2018 07:34:00	14/dic/2018 23:35:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza
?	E	Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable																																																			
		Ajuste de la documentación del proceso	08/oct/2018 10:36:00	28/feb/2019 10:37:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza																																																			
		Capacitación contenido de la herramienta	12/feb/2018 09:28:00	14/dic/2018 23:28:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza																																																			
		Planeación de la implementación del módulo	15/ene/2018 08:27:00	14/dic/2018 23:09:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza																																																			
		Preparación de información para cargue de historicos de formación	07/may/2018 14:15:00	14/dic/2018 23:24:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza																																																			
		Pruebas y validación de administración y diseñador de baner de presentación de la herramienta	07/may/2018 08:30:00	14/dic/2018 23:10:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza																																																			
		Revisión y ajuste matriz de riesgos del proceso	03/sep/2018 14:20:00	14/dic/2018 23:38:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza																																																			
		Socialización del manejo de la herramienta desde el rol de usuario	09/jul/2018 07:34:00	14/dic/2018 23:35:00	1	Carmen Amparo Fontecha Ariza																																																			

Tabla 19. Módulo selección y vinculación HCM

Nombre del cambio	Módulo de selección y vinculación HCM
<p>Identificación del cambio (preguntas con respuestas en "NO")</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Las actividades del proceso permanecen sin ser modificadas o eliminadas? 2. ¿Existen dentro del proceso, una metodología aplicable al nuevo equipo, software, actividad y/o aplicativo? 3. ¿Las funciones del cargo permanecen sin cambios? 4. ¿El nuevo equipo, software y/o aplicativo tiene el mismo desempeño, funcionalidad, material, mantenimiento, sistemas de control y especificaciones dimensionales que el anterior? 5. ¿La tecnología existente permanece exenta de modificaciones, actualizaciones o cambios?
<p>Descripción del cambio propuesto</p>	<p>Implementación de aplicativo HCM, que soportará actividades del proceso como: reclutamiento, preselección, valoración y vinculación. En la fase de reclutamiento, mediante el aplicativo se permitirá recibir solicitudes y verificar completitud, publicar solicitud, recibir inscripciones, revisar requisitos de educación y experiencia, recibir reclamaciones, elaborar respuestas a reclamaciones y realizar solicitudes de documentos. En la fase de preselección, se definirán el tipo de</p>

	<p>pruebas a realizar, se diseñarán y enviarán las pruebas de conocimiento y/o aplicará prueba práctica. Adicionalmente en esta fase se podrán realizar citaciones y gestionar logística de preselección, elección de técnica de preselección, calificar y notificar resultados, entrega de documentos y se permitirá recibir, analizar y validar los requisitos del puesto en relación a los documentos. En la fase de valoración y actividades finales, se podrá definir la metodología de valoración y planeación de la etapa, elaborar prueba de simulación o valoración del saber, realizar citación y gestionar logística de valoración, aplicar metodología de valoración, notificar resultados y solicitar examen médico, pruebas adicionales y listas públicas. Adicionalmente, se permitirá aplicar el examen médico y pruebas adicionales al candidato, recibir resultados médicos y crear oferta, aprobar oferta y finalmente la vinculación. Con el fin de mejorar la atención a la solicitud de información y la gestión PQRS en todas las etapas del proceso se habilitará una línea de atención telefónica.</p>																												
Justificación	<p>Se implementará por lineamiento de grupo con el fin de fortalecer la recolección de datos para la medición, análisis, gestión y evolución del proceso a nivel de grupo. De esta manera, se materializa la valoración de las actuaciones para la construcción de una cultura de grupo.</p>																												
Tipo de cambio	Permanente																												
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto este cambio como una posibilidad?	Si																												
Cambio aprobado	Si																												
Plan de implementación	<p>1.Acompañamiento y seguimiento de los cambios. 2.Divulgación de los cambios al público objetivo. 3.Homologacion documental</p>																												
Código de la mejora en SVE	<p>SGI-0684</p> <p>Actividades: PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DEL TALENTO HUMANO Categoría: SGI-0684_Implementación de la homologación proceso de selección - Herramienta HCM Aprobador de tareas: Jeannet Patricia Bueno Ardila</p> <p>↑ Actividades* (1 - 3) de 3</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>?</th> <th>E</th> <th>Nombre</th> <th>Fecha Inicial planificada</th> <th>Fecha final planificada</th> <th>Puntos</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>?</td> <td>?</td> <td>Acompañamiento y seguimiento de los cambios</td> <td>03/sep/2018 16:45:00</td> <td>30/nov/2018 16:46:00</td> <td>1</td> <td>Diana Catalina Muñoz Chacón</td> </tr> <tr> <td>?</td> <td>?</td> <td>Divulgación de los cambios a los publicos objetivos</td> <td>11/jul/2018 16:34:00</td> <td>31/oct/2018 16:34:00</td> <td>1</td> <td>Diana Catalina Muñoz Chacón</td> </tr> <tr> <td>?</td> <td>?</td> <td>Homologación documental</td> <td>11/jul/2018 16:17:00</td> <td>15/dic/2018 16:22:00</td> <td>1</td> <td>Diana Catalina Muñoz Chacón</td> </tr> </tbody> </table>	?	E	Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable	?	?	Acompañamiento y seguimiento de los cambios	03/sep/2018 16:45:00	30/nov/2018 16:46:00	1	Diana Catalina Muñoz Chacón	?	?	Divulgación de los cambios a los publicos objetivos	11/jul/2018 16:34:00	31/oct/2018 16:34:00	1	Diana Catalina Muñoz Chacón	?	?	Homologación documental	11/jul/2018 16:17:00	15/dic/2018 16:22:00	1	Diana Catalina Muñoz Chacón
?	E	Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable																							
?	?	Acompañamiento y seguimiento de los cambios	03/sep/2018 16:45:00	30/nov/2018 16:46:00	1	Diana Catalina Muñoz Chacón																							
?	?	Divulgación de los cambios a los publicos objetivos	11/jul/2018 16:34:00	31/oct/2018 16:34:00	1	Diana Catalina Muñoz Chacón																							
?	?	Homologación documental	11/jul/2018 16:17:00	15/dic/2018 16:22:00	1	Diana Catalina Muñoz Chacón																							

Tabla 20. ARIBA

Nombre del cambio	ARIBA
Identificación del cambio (preguntas con respuestas en "NO")	1. ¿Las actividades del proceso permanecen sin ser modificadas o eliminadas? 2. ¿La estructura organizacional permanece sin cambios? 3. ¿Las líneas de mando permanecen sin cambios? 4. ¿La tecnología existente permanece exenta de modificaciones, actualizaciones o cambios?
Descripción del cambio propuesto	Se propone un aplicativo en la nube que soporte las contrataciones compras, registro de proveedores y contratistas de fácil interacción por lineamiento de grupo que integre todo el proceso de adquisición de bienes y servicios que va permitir trabajar de forma paralela, trabajo en equipo, ver avances en todas sus fases, realizar estudio de mercados, solicitud de ofertas y que minimiza el costo de impresión por ser netamente tecnológico.
Justificación	Se implementará por lineamiento de grupo.
Tipo de cambio	Permanente
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto este cambio como una posibilidad?	Si
Cambio aprobado	Si
Plan de implementación	No
Código de la mejora en SVE	SGI-0745 Actividades: PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO CONTRATACIÓN Categoría: SGI-0745_Oportunidad- Sistema de información para el abastecimiento de bienes y servicios. Aprobador de tareas: Berta Juliana Cala Rodríguez 

Tabla 21. REMEDY

Nombre del cambio	REMEDY																												
Identificación del cambio (preguntas con respuestas en “NO”)	1. ¿El nivel de conocimientos y destrezas que tiene el personal actual se ajusta a las nuevas condiciones generadas con el cambio? 2. ¿El nuevo equipo, software y/o aplicativo tiene el mismo desempeño, funcionalidad, material, mantenimiento, sistemas de control y especificaciones dimensionales que el anterior? 3. ¿La tecnología existente permanece exenta de modificaciones, actualizaciones o cambios? 4. ¿Los equipos o herramientas en servicio conservan su diseño original (dimensiones, materiales, configuración, sistema de control)?																												
Descripción del cambio propuesto	Implementación de una nueva herramienta para la atención de requerimientos relacionados con los servicios de TI.																												
Justificación	Esta herramienta se implementará por lineamiento de grupo.																												
Tipo de cambio	Permanente																												
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto este cambio como una posibilidad?	No																												
Cambio aprobado	No																												
Plan de implementación	1.Actualización de documentación 2.Divulgación del aplicativo 3.Capacitación del aplicativo																												
Código de la mejora en SVE	SGI-0693 Actividades: PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO ATENCIÓN SOLICITUDES DE USUARIO Categoría: SGI-0693_Implementación de la Herramienta REMEDY Aprobador de tareas: Iván Orlando Díaz Bueno ↑ Actividades* (1 - 3) de 3 <table border="1" data-bbox="508 1608 1365 1696"> <thead> <tr> <th>?</th> <th>E</th> <th>Nombre</th> <th>Fecha Inicial planificada</th> <th>Fecha final planificada</th> <th>Puntos</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>?</td> <td>+</td> <td>Actualización documentación del proceso</td> <td>01/nov/2018 14:26:00</td> <td>19/jun/2019 14:26:00</td> <td>1</td> <td>Jenny Carolina Peña Solano</td> </tr> <tr> <td>?</td> <td>+</td> <td>Capacitación del aplicativo</td> <td>01/nov/2018 14:23:00</td> <td>28/feb/2019 14:23:00</td> <td>1</td> <td>Jenny Carolina Peña Solano</td> </tr> <tr> <td>?</td> <td>+</td> <td>Divulgación del aplicativo</td> <td>13/nov/2018 14:20:00</td> <td>28/feb/2019 14:21:00</td> <td>1</td> <td>Jenny Carolina Peña Solano</td> </tr> </tbody> </table>	?	E	Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable	?	+	Actualización documentación del proceso	01/nov/2018 14:26:00	19/jun/2019 14:26:00	1	Jenny Carolina Peña Solano	?	+	Capacitación del aplicativo	01/nov/2018 14:23:00	28/feb/2019 14:23:00	1	Jenny Carolina Peña Solano	?	+	Divulgación del aplicativo	13/nov/2018 14:20:00	28/feb/2019 14:21:00	1	Jenny Carolina Peña Solano
?	E	Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable																							
?	+	Actualización documentación del proceso	01/nov/2018 14:26:00	19/jun/2019 14:26:00	1	Jenny Carolina Peña Solano																							
?	+	Capacitación del aplicativo	01/nov/2018 14:23:00	28/feb/2019 14:23:00	1	Jenny Carolina Peña Solano																							
?	+	Divulgación del aplicativo	13/nov/2018 14:20:00	28/feb/2019 14:21:00	1	Jenny Carolina Peña Solano																							

Tabla 22. Identificación de transformadores de distribución en el sistema de información

Nombre del cambio	Identificación de transformadores de distribución en el sistema de información																																			
Identificación del cambio (preguntas con respuestas en "NO")	1. ¿Las actividades del proceso permanecen sin ser modificadas o eliminadas? 2. ¿Se mantiene actualizada la documentación para la operación y/o el mantenimiento de los activos? 3. ¿Existen dentro del proceso, una metodología aplicable al nuevo equipo, software, actividad y/o aplicativo? 4. ¿Las funciones del cargo permanecen sin cambios? 5. ¿El nuevo equipo, software y/o aplicativo tiene el mismo desempeño, funcionalidad, material, mantenimiento, sistemas de control y especificaciones dimensionales que el anterior? 6. ¿La disponibilidad y capacidad de instalaciones o equipos se mantiene?																																			
Descripción del cambio propuesto	Contar con la trazabilidad sistemática e inmediata del manejo de los transformadores de distribución en ESSA con una maduración proyectada para el 2020.																																			
Justificación	Mayor control sobre los transformadores de distribución.																																			
Tipo de cambio	Permanente																																			
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto este cambio como una posibilidad?	No																																			
Cambio aprobado	Si																																			
Plan de implementación	1. Configuración del sistema 2. Comunicación del cambio: capacitación 3. Actualización de la documentación 4. Actualización del módulo																																			
Código de la mejora en SVE	SGI-0757 Actividades: PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO ADMINISTRACIÓN DE BIENES DE INVENTARIO Categoría: SGI-0757_Identificación de transformadores de distribución en el sistema de información Aprobador de tareas: Daisy Jazmín Angarita Romero ↑ Actividades* (1 - 4) de 4 <table border="1" data-bbox="472 1709 1365 1822"> <thead> <tr> <th>?</th> <th>E</th> <th>Nombre</th> <th>Fecha Inicial planificada</th> <th>Fecha final planificada</th> <th>Puntos</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>?</td> <td>?</td> <td>Actualización de la documentación</td> <td>15/oct/2018 10:07:00</td> <td>31/dic/2018 10:07:00</td> <td>1</td> <td>Sergio Andrés Zarate Caicedo</td> </tr> <tr> <td>?</td> <td>?</td> <td>Actualización del módulo</td> <td>15/oct/2018 10:08:00</td> <td>28/feb/2019 10:08:00</td> <td>1</td> <td>Sergio Andrés Zarate Caicedo</td> </tr> <tr> <td>?</td> <td>?</td> <td>Comunicación del cambio</td> <td>15/oct/2018 10:06:00</td> <td>31/dic/2018 10:06:00</td> <td>1</td> <td>Sergio Andrés Zarate Caicedo</td> </tr> <tr> <td>?</td> <td>?</td> <td>Configuración del sistema</td> <td>15/oct/2018 10:05:00</td> <td>31/dic/2018 10:05:00</td> <td>1</td> <td>Sergio Andrés Zarate Caicedo</td> </tr> </tbody> </table>	?	E	Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable	?	?	Actualización de la documentación	15/oct/2018 10:07:00	31/dic/2018 10:07:00	1	Sergio Andrés Zarate Caicedo	?	?	Actualización del módulo	15/oct/2018 10:08:00	28/feb/2019 10:08:00	1	Sergio Andrés Zarate Caicedo	?	?	Comunicación del cambio	15/oct/2018 10:06:00	31/dic/2018 10:06:00	1	Sergio Andrés Zarate Caicedo	?	?	Configuración del sistema	15/oct/2018 10:05:00	31/dic/2018 10:05:00	1	Sergio Andrés Zarate Caicedo
?	E	Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable																														
?	?	Actualización de la documentación	15/oct/2018 10:07:00	31/dic/2018 10:07:00	1	Sergio Andrés Zarate Caicedo																														
?	?	Actualización del módulo	15/oct/2018 10:08:00	28/feb/2019 10:08:00	1	Sergio Andrés Zarate Caicedo																														
?	?	Comunicación del cambio	15/oct/2018 10:06:00	31/dic/2018 10:06:00	1	Sergio Andrés Zarate Caicedo																														
?	?	Configuración del sistema	15/oct/2018 10:05:00	31/dic/2018 10:05:00	1	Sergio Andrés Zarate Caicedo																														

Tabla 23. Estructuración del proceso de gestión social

Nombre del cambio	Estructuración del proceso de gestión social												
Identificación del cambio (preguntas con respuestas en “NO”)	1. ¿El nivel de conocimientos y destrezas que tiene el personal actual se ajusta a las nuevas condiciones generadas con el cambio? 2. ¿Se mantiene actualizada la documentación para la operación y/o el mantenimiento de los activos? 3. ¿La estructura organizacional permanece sin cambios? 4. ¿Las funciones del cargo permanecen sin cambios?												
Descripción del cambio propuesto	Se estructura el proceso social en ESSA incluyendo las actividades de responsabilidad social empresarial partiendo de las necesidades visualizadas en la ejecución de los proyectos de inversión, las ejecutadas por la dependencia de gestión comercial, las demás acciones desarrolladas actualmente por la empresa y la congruencia con el marco de actuación de grupo empresarial con el fin de establecer una dirección desde el equipo de planificación y gestión.												
Justificación	Se implementa cambio por lineamiento de ESSA.												
Tipo de cambio	Permanente												
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto este cambio como una posibilidad?	Si												
Cambio aprobado	Si												
Plan de implementación	1.Actualización de documentación 2.Divulgación del aplicativo 3.Capacitación del aplicativo												
Código de la mejora en SVE	SGI-0700 Actividades: PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO SEGUIMIENTO A LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Categoría: SGI-0700_Estructuración del departamento de Gestión Social en ESSA Aprobador de tareas: Jaime Enrique Osorio Trujillo Actividades* <table border="1" data-bbox="483 1717 1385 1791"> <thead> <tr> <th data-bbox="500 1738 516 1759">?</th> <th data-bbox="524 1738 597 1759">E Nombre</th> <th data-bbox="865 1738 954 1770">Fecha Inicial planificada</th> <th data-bbox="995 1738 1141 1759">Fecha final planificada</th> <th data-bbox="1157 1738 1271 1759">Puntos</th> <th data-bbox="1287 1738 1385 1759">Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="500 1770 516 1791">?</td> <td data-bbox="524 1770 849 1791">Estructuración del proceso social en ESSA</td> <td data-bbox="865 1770 979 1791">18/sep/2018 16:46:00</td> <td data-bbox="995 1770 1141 1791">18/dic/2019 16:48:00</td> <td data-bbox="1157 1770 1174 1791">1</td> <td data-bbox="1190 1770 1385 1791">Liliana Mercedes Corredor</td> </tr> </tbody> </table>	?	E Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable	?	Estructuración del proceso social en ESSA	18/sep/2018 16:46:00	18/dic/2019 16:48:00	1	Liliana Mercedes Corredor
?	E Nombre	Fecha Inicial planificada	Fecha final planificada	Puntos	Responsable								
?	Estructuración del proceso social en ESSA	18/sep/2018 16:46:00	18/dic/2019 16:48:00	1	Liliana Mercedes Corredor								

Tabla 24. Modernización del centro de control

Nombre del cambio	Modernización del centro de control
Identificación del cambio (preguntas con respuestas en “NO”)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Las actividades del proceso permanecen sin ser modificadas o eliminadas? 2. ¿Se mantiene actualizada la documentación para la operación y/o el mantenimiento de los activos? 3. ¿Existen dentro del proceso, una metodología aplicable al nuevo equipo, software, actividad y/o aplicativo? 4. ¿Los horarios, sitios o condiciones de trabajo y/o descanso permanecen iguales? 5. ¿Las condiciones de salud, seguridad y/o el acceso a los servicios básicos de las partes interesadas permanecen iguales con el cambio? 6. ¿El nuevo equipo, software y/o aplicativo tiene el mismo desempeño, funcionalidad, material, mantenimiento, sistemas de control y especificaciones dimensionales que el anterior? 7. ¿La tecnología existente permanece exenta de modificaciones, actualizaciones o cambios? 8. ¿Los niveles de protección de instalaciones, equipos y herramientas permanecen iguales? 9. ¿Los equipos o herramientas en servicio conservan su diseño original (dimensiones, materiales, configuración, sistema de control)? 10. ¿La disponibilidad y capacidad de instalaciones o equipos se mantiene?
Descripción del cambio propuesto	<p>ESSA contempló la ampliación y modernización de la infraestructura física de su centro de control, el cual se encuentra ubicado actualmente en el tercer piso de su centro administrativo en la ciudad de Bucaramanga. El proyecto busca mejorar la infraestructura física, optimizando el espacio disponible y así, albergar los diversos equipos necesarios para la operación del sistema eléctrico de ESSA.</p>
Justificación	<p>Actualmente el centro de control cuenta con una infraestructura física que permite el almacenamiento de los equipos físicos de las herramientas tecnológicas para la operación del sistema eléctrico en tiempo real; sin embargo, dichas herramientas se están quedando rezagadas para controlar las variables eléctricas de los diversos equipos ubicados en toda el área</p>

	de influencia de la compañía, dificultando la operación del sistema y por ende disminuyendo el nivel de confiabilidad de los activos eléctricos de ESSA y la calidad del servicio de sus usuarios. Con la modernización de las instalaciones físicas del centro de control de ESSA, se podrán instalar los equipos necesarios para el funcionamiento de nuevas herramientas tecnológicas, mejorará el confort del personal operativo y se optimizará la operación de los activos eléctricos de ESSA gracias a los nuevos módulos de operación. Adicionalmente, a través del proceso de modernización se busca homologar los lineamientos operativos de ESSA con el Grupo EPM.
Tipo de cambio	Permanente
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto este cambio como una posibilidad?	No
Cambio aprobado	No
Plan de implementación	1.Socialización del proyecto 2.Traslado temporal del centro de control 3.Actualizar documentación 4.Desarrollo de pruebas con nuevos equipos y software 5.Capacitación del personal involucrado en el proyecto
Código de la mejora en SVE	No

Tabla 25. Atención de solicitudes de conexión simplificada para auto generadores (AGPE-GD)

Nombre del cambio	Atención de solicitudes de conexión simplificada para auto generadores (AGPE-GD)
Identificación del cambio (preguntas con respuestas en “NO”)	1. ¿Las actividades del proceso permanecen sin ser modificadas o eliminadas? 2. ¿Las funciones del cargo permanecen sin cambios? 3. ¿El ambiente de trabajo permanece sin alteraciones?

	<p>4. ¿El nivel de conocimientos y destrezas que tiene el personal actual se ajusta a las nuevas condiciones generadas con el cambio?</p> <p>5. ¿Los controles de seguridad en el personal permanecen vigentes?</p> <p>6. ¿Los peligros identificados para los cargos implicados en el cambio se mantienen?</p> <p>7. ¿La tecnología existente permanece exenta de modificaciones, actualizaciones o cambios?</p>
Descripción del cambio propuesto	Implementación en ESSA de la Resolución CREG 030-2018 por la cual se regulan las actividades de autogeneración a pequeña escala y de generación distribuida en el Sistema Interconectado Nacional, en lo que respecta a la recepción de la solicitud de conexión simplificada presentada por el Autogenerador a Pequeña Escala (AGPE) o Generador Distribuido (GD); y atención hasta el momento en que se define la viabilidad de la conexión.
Justificación	Cumplimiento regulatorio CREG 030-2018.
Tipo de cambio	Permanente
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto este cambio como una posibilidad?	No
Cambio aprobado	No
Plan de implementación	<p>1. Concertación de lineamientos homologados.</p> <p>2. Definición de las actividades y responsabilidades al interior de ESSA</p> <p>3. Socialización con los equipos de trabajo que intervienen</p> <p>4. Dar cumplimiento a los hitos regulatorios con vencimiento a 1 de mayo 2018</p> <p>5. Documentación, elaboración e implementación del DERS para implementar módulo web</p> <p>6. Puesta en operación del módulo web.</p> <p>7. Elaboración, revisión y publicación de la norma técnica</p> <p>8. Elaboración del instructivo que describa las actividades definidas</p>
Código de la mejora en SVE	No

Tabla 26. Nuevas instalaciones administrativas sede San Gil

Nombre del cambio	Nuevas instalaciones administrativas sede San Gil
Identificación del cambio (preguntas con respuestas en “NO”)	1. ¿Existen dentro del proceso, una metodología aplicable al nuevo equipo, software, actividad y/o aplicativo? 2. ¿Los horarios, sitios o condiciones de trabajo y/o descanso permanecen iguales? 3. ¿Los equipos o herramientas en servicio conservan su diseño original (dimensiones, materiales, configuración, sistema de control)?
Descripción del cambio propuesto	Adecuación de un nuevo local para las oficinas administrativas técnicas y comerciales de San Gil. A estas se trasladarán 40 personas con el fin de mejorar las condiciones físicas, el ambiente de trabajo, ergonomía y clima.
Justificación	Estructuralmente el edificio no cumplía con la norma sismo resistente y la inversión para mantenerlo era muy alta. Adicionalmente, este seguiría con las mismas condiciones físicas por lo que se optó por la compra de un nuevo local.
Tipo de cambio	Permanente
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto este cambio como una posibilidad?	No
Cambio aprobado	No
Plan de implementación	1. Compra de nuevo local 2. Acondicionamiento del nuevo local 3. Traslado del personal al nuevo local 4. Gestión del cambio a los trabajadores de San Gil
Código de la mejora en SVE	No

Tabla 27. Cierre de anillos en la infraestructura de red

Nombre del cambio	Cierre de anillos en la infraestructura de red
Identificación del cambio (preguntas con respuestas en "NO")	1. ¿El nuevo equipo, software y/o aplicativo tiene el mismo desempeño, funcionalidad, material, mantenimiento, sistemas de control y especificaciones dimensionales que el anterior? 2. ¿La tecnología existente permanece exenta de modificaciones, actualizaciones o cambios? 3. ¿Los equipos o herramientas en servicio conservan su diseño original (dimensiones, materiales, configuración, sistema de control)? 4. ¿La disponibilidad y capacidad de instalaciones o equipos se mantiene?
Descripción del cambio propuesto	Implementación de radioenlaces de comunicación para anillar tramos de red que actualmente se encuentran en topología bus, la cual no tiene redundancia.
Justificación	Ante eventos presentados, no es posible garantizar el nivel de disponibilidad ofrecido del servicio de conectividad
Tipo de cambio	Permanente
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto este cambio como una posibilidad?	Si
Cambio aprobado	Si
Plan de implementación	1. Identificar los tramos de red 2. Realizar estudio de viabilidad técnica 3. Reuniones del proyecto de confiabilidad 4. Reunión con los diferentes proveedores 5. Simulación del enlace 6. Administración y ejecución del contrato
Código de la mejora en SVE	SGI-0670

Explorar	
<p>Recursos - Valentín Virviescas</p>	
<p>1 → 2 → 3</p>	
<p>Solicitud</p>	
Nombre de la Mejora:	Cierre de anillos en la infraestructura de red
Tipo:	Sistema de Gestión Integrado
Código de la Mejora:	SGI-0670
Flujo de mejoramiento:	Flujo Sistema de Gestión Integrado
Alcance:	Proceso
Proceso:	PROCESO GESTIÓN DE LA DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO DE TI
Asociado a:	
Autor de la mejora:	Nancy Camacho Cubides
<p>Descripción</p>	
<p>Nancy Camacho Cubides</p>	
<p>Implementación de radio enlaces de comunicación para anillar tramos de red que actualmente se encuentran en topología bus, la cual no tiene redundancia</p>	
<p>17/jul/2018 13:28</p>	
<p>Identificación, análisis de causas y definición de acciones de mejora (Nancy Camacho Cubides - Fecha real de cierre : 17/jul/2018 13:53:10)</p>	
<p>Ejecución (Iván Orlando Díaz Bueno - Fecha límite : 17/dic/2020 13:52:00)</p>	
<p>Verificación (Iván Orlando Díaz Bueno)</p>	
<p>Historia de cambios</p>	

Tabla 28. Adquisición de un equipo CORE de alta disponibilidad

Nombre del cambio	Adquisición de un equipo CORE de alta disponibilidad
Identificación del cambio (preguntas con respuestas en "NO")	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se cumple con el nivel de satisfacción de los usuarios y se mantiene la calidad del servicio? 2. ¿El nuevo equipo, software y/o aplicativo tiene el mismo desempeño, funcionalidad, material, mantenimiento, sistemas de control y especificaciones dimensionales que el anterior? 3. ¿La tecnología existente permanece exenta de modificaciones, actualizaciones o cambios? 4. ¿Los equipos o herramientas en servicio conservan su diseño original (dimensiones, materiales, configuración, sistema de control)?
Descripción del cambio propuesto	Establecer un equipo de manejo de alta disponibilidad a nivel de LAN como parte de la recomendación de configuración del fabricante CheckPoint. Los equipos recomendados por Huawei serían los switch S7706.
Justificación	De acuerdo al análisis realizado se evidencia que existen incidentes repetitivos relacionado con la alta disponibilidad de los equipos CORE se requiere dar solución al problema.
Tipo de cambio	Permanente
¿En la actualización de la matriz de riesgos del proceso se tenía previsto	Si

este cambio como una posibilidad?	
Cambio aprobado	Si
Plan de implementación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución Huawei 2. Reunión HUAWEI, ESSA, EPM. 3. Seguimiento de la mejora 4. Solicitud solución a HUAWEI
Código de la mejora en SVE	SGI-0660 

En el **Apéndice H. Formatos de identificación del cambio** se encuentran los formatos con la implementación de la metodología en cada uno de sus pasos para los cambios anteriormente mencionados. Al igual que se encuentran los formatos de aquellos posibles cambios a los cuales se les aplicó la evaluación y estos no aplicaron para continuar lo la metodología de gestión del cambio.

9.6 Divulgación gestión del cambio

Tal como se mencionó anteriormente, se solicitó vía correo electrónico a 26 responsables de gestión (profesionales 4), espacio en el grupo primario de su equipo de trabajo para poder

informarles sobre la metodología de gestión del cambio y así poder determinar si los procesos de ese equipo de trabajo estaban implementando algún cambio.

De manera paralela, una estrategia para lograr impactar otros procesos y poder ampliar el número de posibles cambios que apliquen para la metodología, fue asistir a la aplicación de la metodología de identificación de oportunidades donde los procesos (representados por los conocedores de los procesos y profesionales 4) hacen un análisis de sus actividades, riesgos, tendencias y buenas prácticas para establecer oportunidades a nivel estratégico en su proceso. Mediante este ejercicio, algunos procesos también pudieron identificar posibles cambios para aplicar la metodología y de igual forma esta era divulgada con el fin de socializarla.

En el **Apéndice F. Cronograma y resultados gestión del cambio (Hoja: cronograma divulgación)** se evidencian los procesos a los cuales ha sido divulgada la metodología de gestión del cambio, donde se representa con colores los procesos divulgados, los programados para divulgación, divulgaciones aplazadas y las estimadas. Adicionalmente se encuentra estipuladas las capacitaciones del SGI realizadas tanto en la oficina principal de ESSA como en las zonas donde la empresa hace presencia.

Tabla 29. Divulgación gestión del cambio

Procesos divulgados	39 procesos
Grupos primarios	Desarrollo Humano y Organizacional Mercadeo y Ofertas Suministro y Soporte Administrativo Operación y Calidad Mantenimiento de líneas (Robinson Anaya) Atención clientes Mantenimiento de líneas (Jaime Gutiérrez) Gestión contable

	Cadena de suministro Pequeñas centrales Santander ATC y pérdidas Gestión de comunicaciones
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

En dichas divulgaciones se explica en que consiste la metodología, su base normativa, los pasos para aplicarla y cómo se encuentra disponible en la SVE, tal como se muestra a continuación:

Tabla 30. Presentación divulgación gestión del cambio.



9.6 Encuesta de apropiación Sistema de Gestión Integrado

Con el objetivo de medir el nivel de apropiación del Sistema de Gestión Integrado, el Sistema de Gestión de Activos y el Decreto 1072:2015 de los trabajadores de ESSA, se llevó a cabo una encuesta virtual que constaba de 16 preguntas que debían ser diligenciadas por los 964 trabajadores de la compañía.

Imagen. 11. Comunicado encuesta SGI



Una de las preguntas se enfocaba en la temática de gestión del cambio, donde buscada determinar mediante la siguiente pregunta si los trabajadores conocían el propósito de la metodología de gestión del cambio, donde la respuesta correcta es la opción “D”:

El propósito de la gestión del cambio es:

- A. Evaluar sus consecuencias potenciales
- B. Considerar la disponibilidad de recursos

C. Asignar responsabilidades y autoridades

D. Todas las anteriores

Como resultado se obtuvo respuesta de 795 que representa un porcentaje de participación del 82% de trabajadores de 13 áreas y 7 zonas de influencia de la compañía:

- 8 Directivos
- 28 profesionales 4
- 37 profesionales 3
- 98 profesionales 1
- 300 técnicos
- 171 altamente calificados
- 30 calificados
- 1 auxiliar

No se obtuvo respuesta de 70 trabajadores, 89 trabajadores se encontraban en periodo de vacaciones durante el tiempo de ejecución de la encuesta, 5 se encontraban en incapacidad y 5 trabajadores contaban con permiso sindical.

Frente a la pregunta de gestión del cambio se obtuvo como respuesta los siguientes resultados:

Tabla 31. Apropiación gestión del cambio en ESSA

Área	Nivel de apropiación Gestión del cambio
ASC	92%
ASSA	92%
SECRETARIA	100%

AUDITORIA	88%
GERENCIA	100%
GENERACIÓN	93%
AFI	54%
PROYECTOS	100%
GESTIÓN OPERATIVA	92%
SSL	92%
SDZS	96%
SDZN	96%
AGC	90%
TOTAL	91%

Tabla 32. Apropiación gestión del cambio trabajadores zonas ESSA

ZONA	Barbosa	Barranca	Cimitarra	Málaga	San Alberto	San Gil	Socorro	Respondieron
Respondieron	22	120	13	22	31	37	18	263
Correcto	22	109	13	22	27	36	17	246
% Apropiación Zona	100%	91%	100%	100%	87%	97%	94%	94%

De lo anterior se evidencia que el 91% de 795 trabajadores de la Electrificadora de Santander conocen el propósito de la metodología de gestión del cambio y evidencian la importancia de esta para el buen desarrollo y desempeño de sus procesos. Adicionalmente, el 94% de 263 trabajadores de las zonas de influencia de compañía conocen el propósito de la metodología.

Tabla 33. Apropiación gestión del cambio por cargo

APROPIACIÓN GESTIÓN DEL CAMBIO POR CARGO							
P4	P3	P2	P1	TECNICO	ALTAMENTE CALIFICADO	CALIFICADO	AUXILIAR
84%	83%	89%	89%	97%	85%	100%	100%

De acuerdo a lo estipulado en la tabla 33, los profesionales y altamente calificados están por debajo del promedio de 94% de nivel de apropiación del propósito de la gestión del cambio, por lo que se debe continuar con la divulgación y capacitación de la metodología.

En cuanto al nivel de apropiación del Sistema de Gestión Integrado se obtuvo como resultado un 86%. Este total se divide en tres temáticas: Sistema de Gestión Integrado, Sistema de Gestión de Activos y Decreto 1072 donde se obtuvo como nivel de apropiación para el SGI un 88%, SGA 83% y Decreto 1072 86%. En la tabla a continuación se muestran los resultados para cada una de las áreas de la compañía en cada una de las temáticas que buscada indagar la encuesta:

Tabla 34. Apropiación Sistema de Gestión Integrado ESSA

	SGI	GESTIÓN DE ACTIVOS	DECRETO 1072:2015
ASC	94%	87%	92%
ASSA	84%	82%	87%
SECRETARIA	98%	100%	100%
AUDITORIA	90%	84%	88%
GERENCIA	94%	92%	81%
GENERACIÓN	78%	59%	97%
AFI	83%	94%	72%
PROYECTOS	90%	84%	80%
GESTIÓN OPERATIVA	90%	79%	90%
SSL	85%	82%	78%
SDZS	92%	84%	86%
SDZN	89%	76%	87%
AGC	83%	73%	85%
	88%	83%	86%
		86%	

Estos resultados superan los obtenidos en el año 2017 donde se obtuvo un nivel de apropiación del 68%, por lo que la gerencia estipuló para el año 2018 un nivel de apropiación

del 75%, meta que igualmente fue superada de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta del presente año.

Los resultados detallados de cada una de las áreas, cargos y zonas se encuentran en el **Apéndice I. Resultados encuesta de apropiación SGI.**

Conclusiones y recomendaciones

El diseño e implementación de la metodología de gestión del cambio permitió reconocer riesgos y consecuencias que traería al Sistema de Gestión Integrado realizar cambios de tipo físicos, organizacionales u operacionales, al igual que permitió determinar los responsables de su implementación y los recursos necesarios para que estos se lleven a cabo.

Durante la implementación de la metodología se lograron evidenciar como cuellos de botella las etapas de identificación de riesgos del proceso y aprobación por parte del profesional 4. Esto se da por la falta de gestión por parte de los conocedores del proceso y jefes de equipo de trabajo, al momento de solicitar al proceso de Gestión Integral del Riesgo la actualización de la matriz de riesgos y al realizar las respectivas aprobaciones del formato de gestión del cambio.

El cumplimiento de las acciones del plan de implementación de los cambios gestionado por la metodología, se deben evaluar y documentar mediante el aplicativo que soporta el Sistema de Gestión Integrado denominando Suite Visión Empresarial, teniendo en cuenta los tiempos y responsables estipulados al momento de crear la mejora en el aplicativo.

Adicionalmente, el alto nivel de apropiación obtenido de la metodología de Gestión del Cambio y SGI fue posible gracias a los espacios de capacitación del Sistema de Gestión Integrado realizados en la sede principal y en las zonas de influencia de la compañía, al igual que en grupos primarios y en comunicados internos de la compañía, lo que permitió superar las metas establecidas por gerencia.

Recomendaciones

Se recomienda que para lograr el éxito de la metodología de gestión del cambio se requiere una integración y compromiso por parte de los roles del Sistema de Gestión Integrado ya que es necesaria de la comunicación entre los concedores y asesores metodológicos, las aprobaciones del profesional 4 y se requiere de los procesos GIR y calidad de vida. Si no hay sinergia entre estas partes, la metodología se estanca o toma mucho tiempo en que esta avance.

Bibliografía

- CONSULTORES, S. (2015). *La gestión eficaz de activos o Norma ISO 55001:2015*.
Obtenido de <https://www.s bqconsultores.es/la-gestion-eficaz-activos-norma-une-iso-55001/>
- EPM. (2017). *Guía Metodológica Para el Manejo del Cambio*. Medellín.
- EPM. (2017). *PPMC*. MEDELLÍN.
- ESSA. (s.f.). *¿Qué hacemos?- ¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.essa.com.co/site/%C2%BFQui%C3%A9nessomos/%C2%BFQu%C3%A9hacemos.aspx>
- ESSA. (2018). *Gestión de Activos*.
- ESSA. (s.f.). *Estructura Organizacional*. Obtenido de <https://www.essa.com.co/site/%C2%BFQui%C3%A9nessomos/Informaci%C3%B3ncorporativa/Estructuraorganizacional.aspx>
- ESSA. (s.f.). *Misión y Visión*. Obtenido de <https://www.essa.com.co/site/%C2%BFQui%C3%A9nessomos/Informaci%C3%B3ncorporativa/Misi%C3%B3nyVisi%C3%B3n.aspx>
- ESSA. (s.f.). *Reseña Histórica*. Obtenido de <https://www.essa.com.co/site/accionistas/es-es/perfilcorporativo/rese%C3%B1ahist%C3%B3rica.aspx>
- Franco, C. (2013). *ICESI*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76266/1/propuesta_metodologica_gestion.pdf
- ICONTEC. (2015). *NTC ISO 9001:2015* .
- ISO. (2015). Obtenido de www.iso.org
- ISO, 5. (2015).
- TRAINING, A. C. (2015). *La Gestión del cambio (MOC) dentro de los procesos de la Gestión de Activos ISO 55001:2015*.
- Velasco, E. S. (2017). *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*.

Apéndice

- Apéndice A. Archivo en Word- Guía metodológica gestión del cambio
- Apéndice B. Archivo en Excel- Identificación y gestión del cambio
- Apéndice C. Archivo en PDF- Listas de asistencia capacitaciones SGI
- Apéndice D. Archivo en PDF- Evaluación Sistema de Gestión Integrado
- Apéndice E. Archivo en Excel- Resultados evaluación SGI a concedores
- Apéndice F. Archivo en Excel- Cronograma y resultados gestión del cambio
- Apéndice G. Archivo en PDF- Lista de asistencia metodología de gestión del cambio
- Apéndice H. Archivo en Excel- Formatos de identificación del cambio
- Apéndice I. Resultados encuesta de apropiación SGI