

**MODELO DE GESTIÓN PARA EL APOYO DE LOS PLANES, PROGRAMAS Y
PROYECTOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA
PROFESIONAL DE SAN JUAN DEL CESAR, LA GUAJIRA**

Presentado Por:

Esp. ANTONIO RAFAEL GALLO OÑATE

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA (ECBTI)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
VALLEDUPAR, CESAR – COLOMBIA
NOVIEMBRE DE 2018**

**MODELO DE GESTIÓN PARA EL APOYO DE LOS PLANES, PROGRAMAS Y
PROYECTOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA
PROFESIONAL DE SAN JUAN DEL CESAR, LA GUAJIRA**

Presentado Por:

Esp. ANTONIO RAFAEL GALLO OÑATE

**Trabajo de Grado proyecto aplicado presentado ante la Escuela de Ciencias Básicas,
Tecnología e ingeniería (ECBTI) como parte de los requisitos para optar al Título
Académico de Magister en Gestión de Tecnología de Información**

Director de Proyecto

Dr. JOSÉ FDO. LÓPEZ QUINTERO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA (ECBTI)
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
VALLEDUPAR, CESAR - COLOMBIA

2018

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Valledupar, 15 de 11 de 2018

Dedicatoria

Con todo mi amor al todo poderoso por brindarme la fuerza necesaria para culminar este proyecto de vida, a mi padre que siempre estará presente en mi mente y corazón, mi madre, esposa e hijos que con paciencia siempre estuvieron brindándome el apoyo necesario para lograr este triunfo.

Ahora puedo decir que esta tesis lleva a cada uno de ustedes por estar incondicionalmente siempre a mi lado.

Agradecimientos

A mi director de proyecto, Dr. José Fdo. López Quintero, por su acompañamiento, experiencia y observaciones que fortalecieron mi proceso de aprendizaje.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, por brindarme la oportunidad de prepararme como Magister en Gestión de Tecnología de la Información.

Son muchas las personas que, con sus consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos difíciles mantuvieron siempre la comprensión y oraciones puestas en mí.

Para todos, Muchas gracias y que Dios los bendiga.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I EL PROBLEMA.....	17
1 Planteamiento del problema.....	17
1.1 Formulación del Problema.	20
2.1 Objetivo General.	20
2.2 Objetivos Específicos.....	21
6 Bases Teóricas	31
6.2 Modelo de Gestión.	33
6.3 Gestión del Cambio.	36
7 Diseño metodológico	40
8 Metodología de la Investigación	40
9 Técnicas y herramientas de análisis	41
10.1 Reseña institucional.	43
10.2 Requerimientos de la institución.	45
10.3 Requerimientos del proceso de Planeación.	46
10.4 Caracterización del Proceso de Planeación.	48
10.5 Matriz FODA.	51
10.6 Identificación del estado actual y futuro “AS-IS / TO-BE”.	53
11 Modelo BPM para la gestión de los planes, programas y proyectos	56
11.1 Estrategia de Negocio.....	57

11.1.1	Determinar y establecer los requerimientos	57
11.1.2	Planificar actividades.....	57
11.1.3.	Publicar y divulgar.....	58
11.2	Análisis de procesos.	58
11.2.1.	<i>Construir el plan de acción.</i>	59
11.3.	Mejora e innovación de procesos.	60
11.4.	Desarrollo e implementación de mejoras.	60
11.5.	Ejecución de procesos.	62
11.6.	Monitoreo y control de procesos.....	63
11.7.	Desarrollo de planes de mejora Continua.....	63
12.	Plan de gestión del cambio.....	65
12.1.	Definición de las etapas para la propuesta de gestión del cambio.	67
12.2.	Fase Inicial.....	72
12.3.	Fase de Análisis.....	74
12.4.	Fase de Diseño.....	76
12.5.	Fase de Ejecución.	80
12.6.	Fase de Sostenimiento	82
13.	Resultados	83
	CONCLUSIONES	86
	RECOMENDACIONES	88
	PROPUESTAS DE NUEVOS TRABAJOS.....	90
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91

INDICE DE TABLAS

Tabla		Pág.
1.	Hardware como Herramienta de análisis.....	42
2.	Software como Herramienta de análisis.....	42
3.	Fase Inicial de gestión del Cambio	72
4.	Fase de análisis gestión del Cambio.....	75
5.	Fase de diseño gestión del Cambio	77
6.	Fase de ejecución gestión del Cambio	81
7.	Fase de sostenimiento gestión del Cambio	82

INDICE DE CUADROS

Cuadro	Pag.
1. Descripción de actividades para la elaboración de los planes de acción.....	46
2. Levantamiento ciclo PHVA del proceso	49
3. Proveedores del proceso.....	50
4. Clientes del proceso.....	50
5. Recursos del Proceso.....	50
6. Documentación asociada al proceso.....	51
7. Matriz FODA del proceso de planeación INFOTEP.....	52
8. Fases para la Gestión del Cambio	68
9. Fases y aspectos importantes en la gestión del cambio	69

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Interacción con la BPM.....	33
2. Ciclo PHVA	34
3. Fases desarrollo del Proyecto.....	41
4. AS-IS Plan de Acción	54
5. TO-BE Plan de Acción.....	55
6. Referentes del Plan de acción	59
7. Modelo Propuesto de gestión para el apoyo de los Planes, Programas y Proyectos.....	65

INDICE DE ANEXOS

Anexo	Pág.
1. Acta de inicio y compromiso del Proyecto.....	95
2. Acta de Levantamiento de Información	97
3. Acta de Entrega	98

MODELO DE GESTIÓN PARA EL APOYO DE LOS PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL DE SAN JUAN DEL CESAR, LA GUAJIRA

RESUMEN

Este proyecto aplicado se planteó como objetivo diseñar un modelo de gestión de cambio, basado en la metodología *Business Project Management* (BPM), para el manejo de los planes, programas y proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) de San Juan del Cesar, La Guajira. Bajo una metodología de investigación- acción, dicho diseño implicó desarrollar tres etapas. En primer lugar, se realizó un estudio diagnóstico que permitió identificar las condiciones y determinar los estados actuales y futuros institucionales con respecto a la gestión de estos planes. En segundo lugar, se procedió a la construcción del modelo BPM adaptado a las condiciones derivadas del diagnóstico y, finalmente se elaboró el plan de gestión de cambio para el proceso modelado. Los resultados arrojados por cada una de estas etapas coincidieron en corroborar la problemática que afronta el INFOTEP en cuanto a la carencia de mecanismos apropiados para articular sus objetivos con el Plan de Desarrollo Nacional y para dar seguimiento continuo a los procesos de planeación y análisis, propios de una organización educativa que busca convertirse en una institución universitaria capaz de dar respuestas oportunas y acertadas ante los entes de control y la comunidad a la cual representa. Entre las conclusiones más relevantes se destaca la necesidad de esta institución de estar preparada a la gestión de cambio mediante el modelo propuesto, por lo tanto, se recomienda su implementación tanto para solucionar las dificultades detectadas como para el apoyo y consecución exitosa de sus planes, programas y proyectos.

Palabras Clave: modelo de gestión, gestión de cambio, business project management.

MODEL OF MANAGEMENT FOR SUPPORTTING PLANS, PROGRAMS AND PROJECTS OF THE NATIONAL INSTITUTE OF PROFESSIONAL TECHNICAL SAN JUAN DEL CESAR, LA GUAJIRA.

ABSTRACT

The main objective of this applied project was to design a change management model, based on the Business Project Management (BPM) methodology, for handling the plans, programs and projects of the National Institute of Professional Technical Training (INFOTEP) of San Juan del Cesar, La Guajira. Under a research-action methodology, this design involved developing three stages. First, a diagnostic study was conducted to identify the conditions and determine the current and future institutional states regarding the management of these plans. Secondly, a BPM model was built adapted to the conditions derived from the diagnosis and, finally, the change management plan for the modeled process was elaborated. The results of each of these stages coincided in corroborating the problems faced by INFOTEP in terms of the lack of appropriate mechanisms to articulate its objectives with the National Development Plan and to continuously monitor the planning and analysis processes for an educational organization that seeks to become a university institution capable of giving timely and accurate answers to the control entities and the community it represents. Among the most relevant conclusions is the need for this institution to be prepared to change management through the proposed model; therefore, its implementation is recommended both to solve the detected difficulties and for the support and successful achievement of its plans, programs and projects.

Key Words: management model, management change, business project management.

INTRODUCCIÓN

La complejidad y dinamismo en el cual se encuentran inmersas las organizaciones, en la actualidad, requiere de mecanismos y estrategias flexibles que se adapten a los acelerados cambios que se suscitan como producto de las constantes innovaciones tecnológicas que ha traído consigo la sociedad de la información y el conocimiento. El uso de las tecnologías de información y comunicación en este tipo de sociedad ha logrado romper tanto las barreras que impedían tener a las instituciones interconectadas en tiempo real, como las relaciones jerárquicas y burocráticas entre los diferentes sectores que la conforman.

Las ventajas que ofrecen estas tecnologías se han visto reflejadas en la agilización de los procesos y el manejo de recursos mediante su automatización, toma de decisiones acertadas para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la actitud laboral, manteniendo canales de comunicación fluida a lo interno y externo de las organizaciones. A pesar de estos cambios e innovaciones, se observa con preocupación cómo dentro de algunos entornos empresariales, aún se desarrollan actividades de manera repetitiva, duplicando esfuerzos en tiempo y generando incrementos de costos asociados, sin una definición clara y específica del proceso en el que se encuentran involucrados sus actores.

En estos casos, resulta de gran utilidad establecer un estándar dentro del cual todos los procedimientos se puedan apoyar mediante la concatenación de metas comunes, orientadas hacia la optimización de estas actividades y que mantengan procesos actualizados flexibles con la finalidad de satisfacer tanto las necesidades internas como las externas. El establecimiento de este estándar es posible lograrlo a través de las ventajas que ofrece el uso de metodologías apoyadas en las herramientas tecnológicas.

Dentro de las organizaciones de servicio se encuentran las educativas las cuales ameritan un seguimiento continuo para dar respuestas efectivas y eficaces a los requerimientos demandados por la sociedad en la cual se desenvuelven y por la comunidad científica y académica que justifican su razón de ser. Tal es el caso del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) de San Juan del Cesar, La Guajira cuyos planes, programas y proyectos exigen el manejo de un gran volumen de información y para ello necesitan estar a la vanguardia con la implementación de filosofías de trabajo basadas en metodologías de procesos a fin de garantizar el constante monitoreo y evaluación de su producción para evitar duplicidad de funciones, errores en los procedimientos, y otros aspectos que afectan su visibilidad ante el entorno social que representan. Esta filosofía de trabajo por procesos, basada en metodologías que se apoyan en herramientas tecnológicas, implica concebir a las organizaciones como sistemas abiertos, flexibles y quizás lo más importante, estar preparados al cambio. Con base en la filosofía descrita anteriormente y en relación a los cambios que esta implementación amerita, se justifica la realización del presente trabajo el cual se fijó como objetivo diseñar un modelo de gestión, fundamentado en la metodología *Business Process Management* (BPM) que permita agilizar y gestionar los planes, programas y proyectos del INFOTEP. Esta metodología BPM, utilizada principalmente en entornos empresariales comerciales, se concibe como un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías que sirven para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocios operacionales, mejorando su rendimiento de manera efectiva, ágil y transparente.

Para el alcance del objetivo propuesto, se realiza un estudio diagnóstico que permite identificar las condiciones de INFOTEP en cuanto al manejo de sus planes, programas y proyectos. Dicho diagnóstico sirve de insumo para la construcción de un modelo de procesos basado en el BPM y

la generación de una propuesta metodológica para la gestión del cambio y posterior implementación.

En este sentido, el presente trabajo se estructura en cuatro capítulos. En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, se formulan las interrogantes del estudio y se plantean los objetivos, la justificación y delimitación de la investigación mientras que, el Capítulo II contiene el marco teórico y los antecedentes sobre estudios realizados en torno al tema de investigación.

En el Capítulo III, marco metodológico, se detalla el tipo de estudio seleccionado, el diseño y las técnicas y herramientas de análisis utilizadas para el desarrollo de la propuesta que se encuentra en el Capítulo IV. Finalmente, esta investigación culmina con los resultados, conclusiones y recomendaciones con base en los objetivos propuestos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1 Planteamiento del problema

El Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar de La Guajira (INFOTEP), se encuentra inmerso en cambios constantes, los cuales han originado la práctica de estrategias que facilitan la competitividad. Sin embargo, es necesario reconocer que a su vez existen falencias en el modo en como la organización articula la gestión de los planes, programas y proyectos lo cual incide en el logro de los objetivos que se propone alcanzar esta institución.

Dentro de los planes, programas y proyectos del INFOTEP se encuentran aquellos incluidos en el documento que contiene el plan de desarrollo 2015-2018, denominado *HACIA UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA* el cual fue diseñado mediante un trabajo colectivo y participativo para alinear sus diversos intereses con el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Dicho plan, estructurado mediante el modelo integrado de Planeación y Gestión con el fin de identificar las iniciativas que corresponden a los Programas, Proyectos y Metas de dicho periodo, comprende cuatro (4) ejes estratégicos que abordan: a) la gestión académica, b) la gestión socioeconómica, c) la gestión para el desarrollo institucional, y d) la gestión de la infraestructura física y tecnológica.

El impacto que espera lograr esta Institución, mediante el desarrollo de este plan y según lo establece el mencionado documento, es llegar a ser en el 2020 una Institución de educación superior líder en la formación profesional integral de alta calidad, comprometidos con la academia, la investigación y la proyección social, con criterios de responsabilidad ambiental y, ser

reconocidos a nivel regional, nacional e internacional. El logro de este impacto implica adoptar ciertas reformas acerca de la misión, visión y objetivos del INFOTEP, sobre todo en lo que respecta a las áreas estratégicas detectadas como críticas dentro de este entorno institucional, como las relacionadas con la formación profesional continua, la investigación teórica y experimental, la articulación docencia, investigación y extensión, entre otras, también mencionadas en el referido documento.

Además de las áreas estratégicas críticas detectadas, existen otros factores que justifican la implementación de un modelo de gestión, fundamentado en la metodología *Business Process Management* (BPM) en el INFOTEP que le permita no solo agilizar y gestionar los planes, programas y proyectos incluidos en el plan de desarrollo 2015-2018, sino también afrontar otros problemas vinculados con los procesos que se llevan a cabo dentro de esta institución. Entre estos problemas se encuentran:

1. La debilidad en los tiempos de respuesta ante los requerimientos de los diferentes entes de control que dejan en evidencia la falta de organización y planificación de las actividades. Esto por tratarse de la naturaleza de la institución objeto de estudio, la cual por ser de orden público tiene la responsabilidad de presentar informes o reportes organizacionales que se encuentran establecidos dentro de la Resolución No. 12161 del 05 de agosto del 2015 “SNIES”; Decreto No. 2685 del 21 de diciembre de 2012 “SPADIES” y Resolución No. 6289 del 08 de marzo de 2011 “SIRECI” entre otras.
2. La carencia de métodos bien definidos para la elaboración de los planes estratégicos institucionales que contribuyan de manera significativa a garantizar la organización, planificación y futuro deseado dentro del INFOTEP. Esta carencia se ve reflejada mediante

la falta de completitud y la entrega de reportes extemporáneos ante los entes de control, representados por el Ministerio de Educación Nacional y el de Ciencia y Tecnología, lo cual incide de manera negativa en los esfuerzos que está haciendo el INFOTEP para mantener la eficiencia y la eficacia.

3. Falta de un mecanismo que permita articular las personas con los sistemas, delimitando sus funciones, lo cual pone en riesgo su productividad académica y laboral. Esto limita la gestión y administración de las actividades organizacionales a la hora de ofrecer resultados a los indicadores de productividad de manera sostenible.
4. Limitaciones en el seguimiento continuo de los planes, programas y proyectos de INFOTEP. Teniendo en cuenta el decreto 2482 del 3 de diciembre de 2012, se puede afirmar claramente que existen lineamientos para la planeación y gestión al igual que la presencia de una herramienta de interfaz web como mecanismo de reporte de información denominado; Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión “FURAG”. Sin embargo, estos procedimientos solo permiten suministrar la información sobre el avance anual de la gestión impidiendo observar un seguimiento continuo a los planes, programas y proyecto de la Institución.

Con base en los aspectos antes descritos, nace el interés por identificar el estado actual del INFOTEP frente al manejo de sus planes, proyectos y programas con el fin de diseñar una metodología basada en el *Business Process Management* (BPM) para finalmente proponer un plan de gestión de cambio para la implantación del modelo propuesto.

1.1 Formulación del Problema.

Tomando en consideración la problemática antes descrita en el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, se plantean los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las condiciones del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira con respecto a la gestión de los planes, Programas y Proyectos?

¿Cómo un modelo basado en la metodología BPM incide en la gestión de los planes, programas y proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira?

¿De qué manera un plan de gestión de cambio, basado en la metodología BPM, contribuye con la gestión de los planes, Programas y Proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira?

2 Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión de cambio, basado en la metodología BPM, para el manejo de los planes, programas y proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira.

2.2 Objetivos Específicos.

Identificar las condiciones del INFOTEP con respecto a la gestión de los planes, programas y proyectos

Construir un modelo para la gestión de los planes, programas y proyectos del INFOTEP aplicando la metodología BPM

Proponer un plan de gestión de cambio para la implantación del modelo propuesto.

3 Justificación de la investigación

Este trabajo que responde a las características de un proyecto aplicado y se circunscribe dentro de la línea de profundización: Tecnología de Información como valor estratégico para las organizaciones, tuvo como propósito diseñar un modelo de gestión de cambio, basado en la metodología BPM, para el manejo de los planes, programas y proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira. El diseño de este modelo de gestión de cambio se justifica desde las perspectivas metodológicas, institucionales y legales que a continuación se detallan.

Desde la perspectiva metodológica, se cuenta con los beneficios que ofrece la implementación del modelo basado en *Business Process Management* (BPM) para atenuar los problemas detectados en la institución objeto a estudio. Aun cuando esta metodología ha dado resultados exitosos en instituciones comerciales para los cambios culturales, su uso en INFOTEP, mediante una aplicación informática, permitiría definir los procesos, organizar la información y el trabajo de las personas, controlar su ejecución en tiempo real y mediante una monitorización adecuada

(indicadores, alertas, informes, cuadros mandos) extraer conclusiones para alinearse a los requerimientos solicitados por los entes de control (Cedano y López, 2013).

Desde el punto de vista institucional, el modelo de gestión al cambio que se diseña contribuye a determinar las responsabilidades del personal que labora en INFOTEP. Sus directores tendrán la oportunidad de medir, controlar y responder manera rápida y directa a todos los requerimientos de la institución desde la perspectiva operacional, aplicando sus habilidades y recursos de forma directa para realizar cualquier articulación de índole institucional en la toma de decisiones. De la misma manera la dirección y los empleados de la organización podrán coordinar sus esfuerzos en cuanto a mejorar la productividad y el rendimiento personal y por ende INFOTEP podrá responder como un todo, de forma rápida a cambios y desafíos a la hora de cumplir sus fines, objetivos y propósitos para el manejo de las líneas de investigación, los proyectos socio técnicos y la cartera de cursos, es decir, concatenando la docencia, la investigación y la extensión, razón de ser de la institución

El aspecto legal involucrado en esta justificación consiste en las posibilidades de articulación de los objetivos que persigue el Plan de Desarrollo Nacional con los objetivos institucionales del INFOTEP. Por medio de una plataforma tecnológica en línea se puede vincular el Modelo Integrado de Planeación y Gestión “DAFP”, que contiene las diferentes estrategias, políticas y planes orientados al cumplimiento de la misión y prioridades de gobierno, con los lineamientos del INFOTEP, facilitando su inclusión en el ejercicio de la planeación sectorial institucional, tanto cuatrienal como anual.

Finalmente, vale destacar que el desarrollo de este proyecto puede servir de base para futuros trabajos que versen sobre el uso de las tecnologías de la información como valor estratégico para

las organizaciones que buscan un desarrollo sostenible, sobrevivir en los entornos enmarcados en la alta velocidad, complejidad e intercambio de información y que requieren procesos dinámicos, cambios dentro de su arquitectura y gestión empresarial para así responder a las necesidades institucionales bien sea a nivel departamental, nacional e internacional.

4 Delimitación de la investigación

Esta investigación se realiza en el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, “INFOTEP”, La Guajira en Colombia. El período de tiempo utilizado para desarrollarla estará comprendido entre abril 2017 a septiembre de 2017. Por otra parte, teóricamente se encuentra ubicada bajo la línea de profundización TI como valor estratégico para las organizaciones, adscrita a la Maestría: Gestión de las Tecnologías de Información de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.

El proyecto se basa en el diseño de un modelo de gestión de cambio, basado en la metodología BPM, para el manejo de los Planes, Programas y Proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira. Vale la pena resaltar que no se realizará la implementación, ni la evaluación del sistema debido a la duración del proyecto, queda a disposición de la institución su implementación.

El proyecto está enfocado inicialmente en realizar un estudio diagnóstico sobre el estado de arte mediante un análisis AS-IS / TO-BE para el diseño de un modelo de gestión de los planes, programas y proyectos, basado en la metodología BPM, el cual finalmente servirá como guía y facilitará el proceso a la hora de implementarlo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de soportar el marco conceptual y teórico vinculado a la investigación la cual estuvo destinada a desarrollar un modelo para la gestión del cambio de los planes, programas y proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira, a continuación se presentan los estudios recientes realizados sobre este tema que conforman los antecedentes de la investigación. De igual manera, en este apartado también se definen los principales conceptos relacionados con el objetivo planteado los cuales representan las bases teóricas de este trabajo.

5 Antecedentes de la investigación

Entre los diversos estudios que conforman los antecedentes de esta investigación, se consideró el trabajo de Reyes e Hinojosa (2013) titulado Metodología para el análisis, diseño e implementación de procesos con tecnología BPM aplicado a la empresa *Best Partner* ubicada en Quito (Ecuador). El trabajo es de tipo investigación acción bajo un enfoque mixto y tuvo como objetivo desarrollar una metodología para el análisis, diseño e implementación de procesos con tecnología BPM. La metodología propuesta fusiona las mejores técnicas de *Business Process Management: Rapid Analysis y Design* (BPM: RAD) y *Polymita* que se enfoca en la modelización y diseño de procesos orientados a la automatización.

Como resultado más significativo se presentaron los elementos mínimos indispensables para la posterior implementación del proceso en una herramienta BPMS al igual que una metodología concreta y práctica para la implementación de proyectos BPM la cual utiliza técnicas fáciles y entrega resultados de manera eficiente.

Esta investigación sirve como apoyo para el diseño e implementación de procesos teniendo en cuenta que BPM permite lograr una alineación entre los objetivos y los procesos a medida que las organizaciones evolucionan, de tal manera que ayuda a definir los pasos necesarios para llevar a cabo determinadas actividades.

Se tiene también como referencia previa, la tesis de maestría de Martínez (2012) titulada Propuesta integral de un modelo de gestión por procesos de negocio en América Latina en la cual propuso un modelo de gestión por procesos de negocio para el diseño, desarrollo, implementación y mejora sostenida; en base a las mejores prácticas que han demostrado un éxito; para cumplir los objetivos estratégicos de la organización a través de la mejora, gestión y control de los procesos vitales de la organización y para ser aplicado en diferentes sectores organizacionales.

Para este propósito la investigación fue de tipo descriptiva no experimental transeccional, cuyos resultados detectaron la existencia de elementos y condiciones del entorno tales como la falta de comunicación, incertidumbre y la desconfianza, entre otros que inciden en el desarrollo sostenible de las organizaciones. Para tal estudio, el autor se sustentó en las metodologías provenientes de los enfoques de Lowenthal (2007), Smith (2007), Jeston y Nelis (2008), Kaplan y Norton (2008).

Los resultados del trabajo de Martínez se enfocan en la elaboración de una propuesta integral de un modelo de gestión de procesos de negocio, para la implementación exitosa de BPM y la búsqueda de la excelencia por medio mejores prácticas en pro de la optimización de los recursos y la reducción de los costos que logran finalmente la satisfacción de los clientes.

Como aporte valioso del trabajo de Martínez (2012) para el presente estudio, se toman en cuenta los fundamentos teóricos que describen las metodologías de gestión de procesos de negocio, así como las estrategias propuestas por el autor. Existen importantes coincidencias con los estudios de Martínez al ubicar su población de estudio en América Latina, por lo que se considera indispensable para la presente investigación.

Otro de los antecedentes de esta investigación lo constituye el trabajo de Maestría de Cedano y López (2013) titulada Propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de Business Process Management. Esta propuesta metodológica que se basa en cinco etapas: Inicial, Análisis, Diseño, Ejecución y Sostenimiento, consisten en definir un objetivo, indicar las actividades, especificar los responsables, definir herramientas y determinar cuáles de las fases de la gestión por procesos BPM, detalladas por las autoras, iban a servir de apoyo a cada etapa de la propuesta metodológica de Gestión del Cambio Cultural. La investigación de Cedano y López se sustentó en los trabajos de Brocke y Rosemann (2010), Jeston y Neslis (2008), Garimella, Lees y Bruce (2008) en el ámbito de la gestión de Procesos de Negocio.

De una población de 64 informantes de las diversas áreas del ámbito nacional se obtuvo como muestra un total de 32 miembros y se entrevistaron a cuatro informantes clave. La investigación de tipo proyectiva, arrojó como resultado que la metodología propuesta contribuye de forma acertada con la minimización del riesgo en la implementación del proyecto BPM.

Como aporte de este estudio para la presente investigación se toma en cuenta el desarrollo de los fundamentos teóricos porque resultan pertinentes, dada su naturaleza estratégica en lo que respecta a la gestión del cambio y porque coincide además con los objetivos pautados en este trabajo, relacionados con la propuesta de un plan de gestión de cambio para la implantación del modelo propuesto.

Igualmente, se tiene el trabajo publicado por Escobar, Aguilera y Parra (2016), titulado Propuesta metodológica para la orientación de aplicaciones informáticas hacia BPM y SOA. El estudio se enfocó en determinar el estado del arte de BPM y SOA, específicamente en metodologías para desarrollar productos informáticos con estas características. Con base en que en la mayoría de los casos no existe una adecuada metodología para orientar aplicaciones ante el uso creciente de las tecnologías, los autores se propusieron a determinar la situación actual y fijar una propuesta metodológica para la orientación de aplicaciones informáticas en la Gestión de Procesos de Negocio y una Arquitectura Orientada a Servicios.

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva no experimental y de campo. Los resultados obtenidos permitieron constatar la inexistencia de una metodología o método que abarque el ciclo de vida de BPM, que contenga una fase para el diseño de SOA y que posea carácter cíclico; entre otras características necesarias.

Los basamentos teóricos del artículo, así como la metodología empleada en la investigación, sirvieron de soporte al presente estudio para contrastar los diversos enfoques planteados, así como también para la redacción de la justificación de la investigación.

Otra investigación de importancia fue la realizada por Segredo (2013), titulada Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización en la Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba. Este trabajo realiza una aproximación conceptual al tema, que permite demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Desde el punto de vista metodológico, se realizó un análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió la reflexión desde una aproximación conceptual, sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio del clima organizacional, así como la experiencia de investigaciones realizadas en el campo de la salud pública en Cuba. Como conclusión, sobre los estudios de clima organizacional revisados por Segredo (2013), destaca los importantes y valiosos aportes que estos estudios ofrecen en cuanto a la adecuada gestión del cambio, ya que se orientan al análisis de las personas que componen la organización desde un enfoque sistémico.

Este estudio proporciona aportes significativos para la presente investigación específicamente en lo que se refiere a la construcción del plan de gestión del cambio para el modelo propuesto en el cual el responsable de la gestión del cambio y los líderes de procesos deben desarrollar las habilidades necesarias para el efectivo manejo de escenarios conflictivos, procurando la participación de las partes involucradas, y el compromiso en la búsqueda de soluciones constructivas y beneficiosas dentro de un clima de armonía organizacional.

En consonancia con estos antecedentes, se encuentra el estudio realizado por Arboleda (2008) el cual fue presentado ante la Universidad Externado de Colombia, denominado Análisis de la gestión del cambio en implantaciones de soluciones ERP en algunas empresas de Colombia y México. Este estudio tuvo como objetivo principal conocer y analizar los procesos de gestión del cambio desarrollados durante y después de las implantaciones tecnológicas en algunas empresas colombianas y mexicanas, con el fin de identificar aciertos y dificultades propias de la gestión. Para ello el autor contrastó las teorías de autores como Kotter, (1997); Sengue, (2000); Morales, y Puentes (2005); entre otros.

Metodológicamente se trata de una investigación documental, analítica, crítica y reflexiva, en la cual se abordó la información mediante la aplicación de entrevistas y encuestas dirigidas a 21 empresas entre colombianas y mexicanas y sus resultados fueron plasmados en matrices de cada una de las categorías del estudio. Dichos resultados reflejaron claramente aspectos importantes relacionados con la responsabilidad de la organización para dar continuidad a los procesos por medio de una cultura organizacional formadora de responsabilidades y trabajo en equipo. De igual manera, el autor plantea que dicha responsabilidad permite poder avanzar de una etapa a otra siendo necesario asegurar que cada etapa madure suficientemente.

Esta investigación genera un aporte teórico importante para el desarrollo de las bases documentales del presente trabajo investigativo, en lo que respecta al proceso de planeación estratégica dentro de la institución objeto de estudio, pudiendo con ello citar autores recientes que presenten información sobre la Gestión del Cambio Organizacional.

En este mismo orden de ideas, se presenta el trabajo para optar al grado de Magister en Gestión Informática y telecomunicaciones de Franco y López (2013) titulado Propuesta metodológica para

la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de *Business Process Management*. Una propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de *Bussines Process Managment*. Esta investigación tuvo como objetivo identificar y desarrollar un análisis comparativo entre las metodologías existentes para procesos de gestión de cambio organizacional y gestión de procesos de negocio para luego identificar los aspectos relevantes aplicables en los proyectos BPM y de esta manera poder generar una propuesta metodológica para la Gestión del cambio de culturas.

El estudio se basa en el análisis de seis metodologías dentro de las cuales se encuentran el modelo de Lewin, Modelo de Kotter, Metodología PLATEA, Modelo ADKAR, Gestión Cambio Organizacional (7FE Framework) y Aspectos Relevantes de las Metodologías BPM que aportan a la GCO. Dentro de los resultados los autores destacan la importancia de los directivos en la etapa de gestión del cambio en cuanto a la comprensión de la necesidad tanto en los procesos como en el cambio cultural debido al impacto que conlleva implantar proyectos. De igual manera referencian que las herramientas que apoyan la gestión del cambio permiten minimizar el riesgo, pero no son la medida exacta de una determinada organización por lo que es necesario adoptar los cambios a la lógica de la empresa.

El antecedente revisado se concibe como relevante para la investigación por cuanto recalca la importancia de aplicar métodos, técnicas y herramientas alternativas para la gestión del cambio en cuanto a la adopción de modelos en las organizaciones. Esto con el fin de tomar aspectos coincidentes para fortalecer las posibles recomendaciones del presente estudio, partiendo de la necesidad que presenta el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar (INFOTEP).

6 Bases Teóricas

Tal como se mencionó al principio de este capítulo las bases teóricas que se presentan a continuación están vinculadas con los principales conceptos involucrados en el desarrollo de esta investigación. De allí que, estas bases estén conformadas por las definiciones y características del Business Process Management (BPM), el Modelo de Gestión y la Gestión del Cambio. Tales conceptos se detallan a continuación.

6.1 Business Process Management – BPM.

El *Business Process Management*(BPM)es definido por Arjonilla y Medina (2013) como una metodología de gestión empresarial que tiene como objetivo mejorar la productividad y la eficacia de la organización a través de la optimización de los procesos de negocio. La idea principal no es solo gestionar los procesos, sino las personas, la información y aplicaciones que brindan soporte dentro a la gestión empresarial.

Para Davis y Brabander (2007) el BPM se trata de un enfoque sistemático a la gestión y la mejora de la organización empresarial con la participación activa, gestión coordinada de todos los aspectos, la especificación, diseño, implementación, operación, medición, análisis y la optimización de los procesos de negocio a fin de entregar de manera eficaz y eficiente los objetivos empresariales. Para el logro de lo referenciado por los autores es fundamental contar inicialmente con el compromiso de la alta dirección.

De acuerdo con los autores citados los procesos de negocio son la clave para la forma en que la mayoría de las organizaciones operan. Esto debido a que son los planos que se siguen para lograr

todo tipo de funciones empresariales que permiten a las diferentes partes de la organización trabajar conjuntamente e interactuar con los diferentes grupos de interés.

Siendo así, no es difícil observar cómo una empresa sólo puede ser tan flexible, eficiente y ágil como sus procesos de negocio, porque interactúan entre sí. Entonces, la flexibilidad y la personalización de la solución BPM deben permanecer totalmente e inmediatamente disponibles una vez que un flujo de trabajo se ha diseñado y puesto en producción, ya que los procesos evolucionan y las organizaciones cambian.

Algo tan básico como el proceso mencionado puede hacer una gran diferencia mediante el uso de la BPM para agilizar el flujo de trabajo como un solución que es capaz de satisfacer no sólo las necesidades actuales de una organización, sino también sus futuras, ya sean anticipadas o no. De allí la importancia de adoptar esta metodología de trabajo para el diseño de la gestión de cambio que se pretende implementar para apoyar el manejo de los planes, programas y proyectos en el INFOTEP.

Vale acotar que aun cuando esta metodología ha tenido éxito en empresas de negocios cuyas modalidades de proyectos son de carácter comercial y requieren enfrentar cambios culturales para su adaptación e implementación, la filosofía que respalda la BPM tiene también cabida para instituciones educativas las cuales igualmente trabajan bajo esta modalidad. Las ventajas que ofrece esta metodología es su poder de articulación e interacción entre el talento humano, las políticas, reglas y normas de la institución, los trabajos y roles, la infraestructura física y la estructura organizacional con las tecnologías de información y comunicación. Tal interacción se ilustra en la figura 1, a continuación.



Figura 1. Interacción con la BPM
 Fuente: Solares, Baca y Acosta (2014)

6.2 Modelo de Gestión.

El modelo de gestión es una guía orientadora que puede convertirse en una ventaja competitiva si se logra establecer su propósito ya sea en un proceso, procedimiento u organización en general. Según Tejada (2003) los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha hecho factible que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo. Todos estos modelos coinciden con el desarrollo de un ciclo que involucra Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado PHVA. De acuerdo con García, Quispe y Ráez (2003) la

utilización continua del PHVA brinda una solución que realmente permite mantener la competitividad de productos y servicios, mejorar la calidad, reducir los costos y precios, mejorar la productividad, proveer nuevos puestos de trabajo, y aumentar la rentabilidad de la empresa. El procedimiento de este ciclo se ilustra en la figura 2.

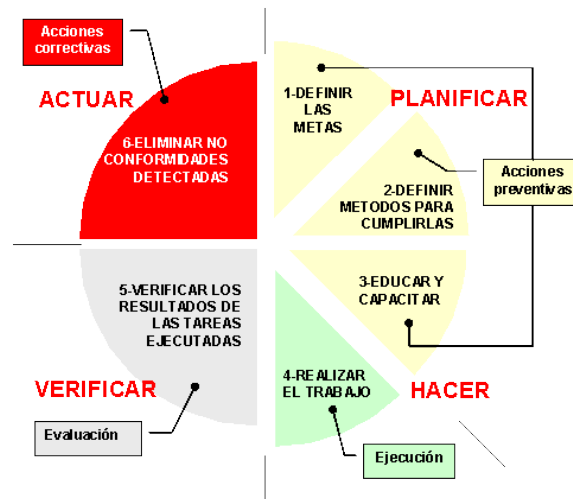


Figura 2. Ciclo PHVA

Fuente: García, Quispe y Ráez (2003)

Tal como se muestra en la figura 2, en el Hacer se hace la implementación de lo definido en la planeación, es decir, toda la organización se alinea de acuerdo a las definiciones, se conforman equipos de trabajo para que documenten los procesos con el enfoque de PHVA y con una metodología definida. En el Verificar, se aplica el subproceso de Revisiones de Gerencia y Auditorías internas de Calidad.

Por su parte, en el Actuar se aplica el subproceso de Acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento como consecuencia de unos informes de auditorías, adicionalmente se aplica la metodología para análisis y solución de problemas a aquellos subprocesos que necesitan un

mejoramiento continuo para luego incorporarlos en los subprocesos y convertirlos nuevamente como parte del día a día.

A pesar de la existencia de estas metodologías, en algunas investigaciones, como la realizada por Cruceira (2012), titulada la gestión administrativa para el mejoramiento de los procesos en las empresas de servicios hoteleros, se pudo identificar ciertas falencias en la gestión de procesos de este sector en la ciudad de Tulcán. Dentro de los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que estas falencias corresponden a la gestión administrativa, específicamente en el manejo de recursos humanos, uso de las Tics, publicidad y servicio, en los cuales los gerentes hacen muy escaso uso de un software administrativo que les permita mejorar las operaciones de la empresa y el servicio.

Este escaso uso de las TIC evidenciado por Cruceira (2012) se convierte en la base para argumentar la política denominada Eficiencia administrativa que según el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia. Esta política va dirigida a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar trámites, procesos, procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de recursos, con el propósito de contar con organizaciones modernas, innovadoras, flexibles y abiertas al entorno, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado.

Además, según el MINTIC (2014), el modelo de gestión de tecnología que se aplica en una organización garantiza su éxito en cuanto a la implementación de las estrategias, apoyando los procesos para alcanzar una mayor eficiencia y transparencia en la ejecución, administración y control de recursos, además de facilitar la recolección y consulta de información para tomar decisiones en busca de los resultados requeridos. Cuestión ésta que no ocurre en el contexto seleccionado para este estudio, en el cual el desarrollo de un modelo para la gestión de los planes,

programas y proyectos nace a partir de la necesidad que presenta el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar “INFOTEP”, La Guajira.

6.3 Gestión del Cambio.

La gestión del cambio permite transformar todas las operaciones que realiza una organización tales como los procesos o procedimientos. Autores como Jiménez (2013) afirman que este tipo de gestión sirve para apalancar las actuaciones organizacionales, haciéndolas más productivas o generando más valor a los clientes a través de diversas herramientas como nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevas herramientas de gestión, entre otros.

Lizana (2011), en su investigación denominada importancia de aplicar el *Balanced Scorecard* para mejorar la eficiencia de la gestión del sistema comercial en entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento, plantea que todo cambio organizacional empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización. De acuerdo con el autor, las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones, y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan ya que, nadie ni un jefe, ni un subordinado, ni un proveedor, ni un cliente, pueden tomar la responsabilidad del cambio de otra persona.

En este sentido, Martínez (2012) afirma que nos encontramos en un entorno cambiante, acelerado que a su vez obliga a mejorar continuamente los procedimientos organizacionales y para ello las empresas deben establecer mecanismos para mantenerse útiles y rentables si quieren sobrevivir. Aquellas organizaciones que no siguen el ritmo del cambio quedan ineludiblemente descolgadas. Se hace necesaria una revolución en profundidad de la empresa con el fin conferirle la sensibilidad y flexibilidad que requiere.

Kotter (2011) argumenta que es importante tener una visión clara ante cualquier iniciativa de cambio a gran escala y al respecto propone ocho pasos para liderarlo. Este autor fundamentándose en patrones de proyectos exitosos de cambio durante veinte años de estudio, provee un mapa de ruta para guiar ese camino. El modelo para transformar la organización lo establece de la siguiente manera:

- a) Establecer un sentido de urgencia - Donde se realiza una identificación y análisis del mercado teniendo en cuenta la realidad competitiva, las crisis potenciales y las oportunidades entre otras.
- b) Fomentar una coalición conductora - La cual se basa en la organización de un grupo con las capacidades necesarias de afrontar el esfuerzo de cambio y la estimulación del mismo para trabajar en equipo.
- c) Crear una visión - Con la necesidad de apoyar el esfuerzo del cambio, basada en estrategias necesarias para alcanzar dicha visión.
- d) Comunicar la visión - Diseñar estrategias con la finalidad de comunicar por los diferentes medios la visión y dar a conocer experiencias exitosas de la misma.
- e) Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión – Permitiendo vencer las dificultades, impulsar la toma de riesgos, ideas, actividades y acciones no comunes de la organización.
- f) Planificar y crear triunfos de corto plazo – Con la finalidad de mejorar continua y visiblemente se debe planificar para apalancar el desempeño, se debe reconocer y distinguir a los colaboradores que participan en las buenas prácticas de cambio.

- g) Consolidar los progresos y producir aún más cambio – Se debe apoyar en la credibilidad para cambiar los sistemas, estructuras y políticas entre otras, que permitan mejorar la visión, se deben fundamentar los procesos de formación, contratación basada en la implementación de la visión y robustecer el proceso de gestión del cambio con proyectos, temas y agentes del mismo.
- h) Institucionalizar los nuevos enfoques – Uno de los aspectos importantes es asegurar que la organización adopte las nuevas conductas propulsoras del éxito y permitir tanto el desarrollo como la sucesión del liderazgo.

Por otra parte, Labarca, Ferrer y Villegas (2006) referencian la propuesta realizada por Lewin cuyo modelo está compuesto por tres fases que son necesarias para llevar a cabo el cambio planteado.

Dichas fases son:

Fase 1: Se refiere al descongelamiento, implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Fase 2: Denominada cambio o movimiento y consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Fase 3: Considerada como el recongelamiento, donde se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio que frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como lo son la cultura, normas, políticas, estructura organizacional, entre otras.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según, Martínez y Ávila (2010) en la sección metodológica se detalla el conjunto de procedimientos seleccionados para realizar la investigación, lo cual dependerá del tipo de trabajo que se va a realizar. Con base en esta afirmación y teniendo en cuenta que el objetivo del presente proyecto busca producir cambios dentro de la realidad, más que llegar a conclusiones de carácter teórico se puede precisar que los procedimientos utilizados para su desarrollo se corresponden con aquellos que se orientan hacia el tipo de Investigación - Acción.

Según Elliot (2000) la investigación-acción consiste en el estudio de una situación social para tratar de mejorar la calidad de la acción en la misma. Su objetivo consiste en proporcionar elementos de juicio crítico para la acción, y la validez de las teorías e hipótesis que genera depende más de su utilidad para ayudar a las personas a actuar de un modo más inteligente que de "pruebas científicas de verdad".

Los postulados establecidos por Elliot se adaptan a la metodología seguida a través de este trabajo, destinado a estudiar la situación actual del INFOTEP en cuanto al manejo de sus planes, programas y proyectos con el fin de mejorar la calidad de los procesos que se desarrollan para su alcance. En consecuencia, se proporcionan elementos de juicio crítico como la metodología BPM para ayudar al personal de esta institución a ejecutar acciones para su implementación.

7 Diseño metodológico

El diseño metodológico empleado en esta investigación se inserta dentro de las características exploratorias y descriptivas y se cumple a través de cuatro etapas. La etapa inicial es de tipo exploratoria, en la cual según Behar (2008) se destacan los aspectos fundamentales de la problemática determinada y se encuentran los procedimientos adecuados para elaborar dicha investigación. En este sentido, este trabajo se inicia con la identificación y la comprensión de las condiciones necesarias para establecer claramente lo que se desea lograr por medio de BPM.

Al finalizar el proceso exploratorio de la investigación, se continúa con la segunda etapa que es de tipo descriptiva la cual consiste en la caracterización del objeto de estudio, y la determinación de los estados actuales y futuros. Esta descripción se lleva a cabo mediante el uso de los métodos “AS-IS / TO-BE” para identificar con precisión los aspectos relevantes para la definición del proyecto.

8 Metodología de la Investigación

La tercera etapa del proceso de investigación comprende el diseño de un modelo de BPM para la gestión de los Planes, Programas y Proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira mientras que, la etapa final consiste en la elaboración de la propuesta del plan de gestión de cambio del modelo de BPM aplicado al proceso de Planeación del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira. El proyecto se planea desarrollar como se identifica en la figura 3 mediante los siguientes pasos:

- a) Visita para la elaboración del acta de inicio y el levantamiento de la Información.

- b) Diagnóstico del proceso e identificación del estado actual.
- c) Análisis AS-IS / TO-BE y modelado del proceso.
- d) Elaboración de propuesta que detalle un plan de gestión de cambio al proceso modelado

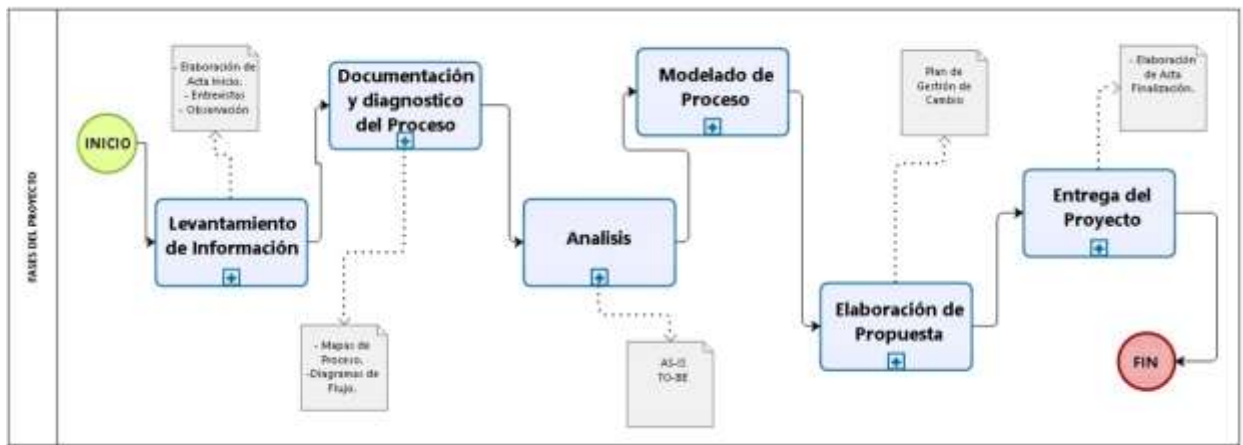


Figura 3. Fases desarrollo del Proyecto

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tomando como base el proceso de planeación que corresponde al objeto de estudio, una vez realizado el levantamiento de la información, diagnóstico e identificación del estado actual, se procede a diseñar un modelado bajo la metodología del Business Process Management – BPM. A través de este proceso, se obtendrá la información necesaria para llevar a cabo el plan de gestión de cambio, todo en correspondencia con el problema, los objetivos y -el diseño de investigación.

9 Técnicas y herramientas de análisis

Para Hurtado (2012), las técnicas tienen que ver con los procedimientos o formas utilizadas para la recolección de los datos. La técnica utilizada para el desarrollo de esta investigación consiste en la consulta de un conjunto de fuentes como documentos de archivo, entrevistas y observación directa que permitirán describir la situación. El proyecto trata de aplicar conocimientos y buenas

prácticas de BPM para la mejora del proceso de planeación del INFOTEP de San Juan del Cesar, La Guajira. En cuanto a los recursos que se necesitan para la gestión del cambio, basado en BPM, las tabla 1 y 2 detallan las herramientas tecnológicas requeridas.

Tabla 1. Hardware como Herramienta de análisis

Equipo	Características	Cantidad
Laptop	8 GB RAM, 500 HD, I7	1

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 2. Software como Herramienta de análisis

Software	Licencia	Versión	Cantidad
Sistema operativo: Windows 10 Profesional	Microsoft	10.0	1
Microsoft Word 2016	Microsoft	16.0.4266.1001	1
Microsoft Excel 2016	Microsoft	16.0.4266.1001	1
Microsoft PowerPoint 2010	Microsoft	16.0.4266.1001	1
Bizagi Modeler	Open Source	3.1.0.011	1

Fuente: Elaboración propia (2018)

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL PROYECTO

En este capítulo se concreta el desarrollo del proyecto y se evidencia el cumplimiento de los objetivos específicos que se propuso alcanzar a través de esta investigación. En consecuencia, dicho desarrollo se ha dividido en tres secciones, obedeciendo al número de objetivos pautados y al orden en que fueron presentados. En primer lugar, se identifican las condiciones del INFOTEP con respecto al manejo de los planes, programas y proyectos, luego se construye el modelo para la gestión de estos planes bajo la metodología BPM y finalmente, se propone un plan de gestión de cambio para la implantación del modelo construido.

10 Identificación de condiciones

Para la identificación de las condiciones de INFOTEP se procede a presentar una reseña que describe a esta institución, además de los requerimientos institucionales y del proceso de planeación y su caracterización. Se incluye también en esta identificación la matriz FODA que permite diagnosticar cómo se manejan los planes, programas y proyectos dentro de este contexto.

10.1 Reseña institucional.

La institución educativa objeto de estudio, denominada Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, es de orden nacional creada por medio del decreto 1098 del 17 de mayo de 1979, con el nombre de INCIP. El día 21 de julio del 80 inicia actividades académicas bajo dos programas que correspondían a las administraciones agrícola y pecuaria, cuyo objetivo

principal era la formación de técnicos en dichas actividades. Para lograr este objetivo esta institución recibió apoyo tanto del Ministerio de Educación Nacional como del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación.

El 19 de enero de 1983 mediante el acuerdo 11 del ICFES se le otorgó a la institución la formación intermedia en el área de Minería y al año siguiente, el Ministerio de Educación Nacional le cambia la modalidad de formación intermedia profesional por educación técnica profesional y de esta manera la institución cambia su nombre por el de INETEP.

El 17 de mayo de 1989, mediante el decreto 1042 fue aprobado el estatuto general y mediante el 1998 del mismo año se adopta la estructura orgánica de la institución. Además de esos grandes logros obtenidos durante ese año el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, concedió licencia de funcionamiento hasta el 31 de diciembre de 1989 a los programas de formación académica; técnica profesional en las áreas de preescolar y contabilidad para su aprobación a los cuatro años siguientes.

El gobierno Nacional, expide decreto 758 de 1988, donde denomina a la entidad educativa como Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan Del Cesar, Guajira, INFOTEP, constituyéndolo como un establecimiento autónomo, independiente y de carácter público, adscrito al Ministerio de Educación Nacional.

En la actualidad la institución se encuentra dirigida por el Dr. Luis Alfonso Pérez Guerra bajo el acuerdo 9 del 2014 facturado por el Consejo Directivo para un periodo de cuatro años; 2014 – 2018. Gracias a la gestión realizada por el rector el “INFOTEP” cuenta con once (11) Registros

Calificados a programas de formación tanto Técnica como Tecnológica los cuales tienen una vigencia de 7 años.

10.2 Requerimientos de la institución.

Como parte de las políticas del proceso de formación, el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, en la dimensión de lo público aspira atender las orientaciones de las políticas de Estado en materia de educación técnica y tecnológica profesional y desde allí reinterpreta su interés para armonizar sus propósitos de formación desarrollados mediante las actividades de docencia, investigación y proyección social.

El INFOTEP (2009) en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) enmarca la relevancia de estas intenciones nacionales en el Sur del departamento de La Guajira. El PEI tiene como objetivo asegurar que los propósitos declarados en los planes y proyectos educativos departamentales y municipales, alcancen un grado significativo de cumplimiento en la vida diaria de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa en relación con su contexto particular.

Partiendo de lo anterior se encuentra la necesidad de apalancar la gestión que surge desde el área de planeación ya que, la misión principal del responsable de esta área es liderar y coordinar el estudio integral de la institución y su entorno, brindando el soporte y apoyo necesario al igual que el seguimiento de los planes, programas y proyectos con miras a la mejora continua, transparencia y el compromiso social.

10.3 Requerimientos del proceso de Planeación.

El Manual de indicadores de gestión del proceso de Planeación en su artículo 13 referencia que el control de resultados es el examen que se realiza para establecer en qué medida los sujetos de la vigilancia logran sus objetivos y cumplen los planes, programas y proyectos adoptados por la administración, en un período determinado.

Teniendo en cuenta lo anterior y contrastando el planteamiento del problema es necesario reconocer la importancia que tiene el seguimiento que realiza el líder del proceso de planeación frente al plan de acción Institucional que se encuentra íntimamente ligado a los planes de acción por proceso, definido en el manual de procedimientos 01 que describe las actividades descritas en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Descripción de actividades para la elaboración de los planes de acción

Nº	Actividad	Responsable	Documento y/o Registro
1	Convocatoria: Se Convoca a todos los Responsables de Procesos a una Socialización sobre los lineamientos y parámetros definidos por Planeación teniendo en cuenta la normatividad vigente con respecto a la formulación de Planes de Acción, mediante una comunicación interna. Correo	Asesor Responsable de Planeación	N/A
2	Socialización: Se realiza la Socialización sobre la normatividad vigente que regulan los planes de acción, las estrategias, mecanismos para la Formulación del Plan de Acción Institucional 2013 y la explicación de los formatos a diligenciar diseñados por la Oficina de Planeación. Registro Fotográfico	Asesor Responsable de Planeación	FOR-INFOTEP-STD-06: Planilla de Asistencia

N°	Actividad	Responsable	Documento y/o Registro
	Finalmente se establece un cronograma para asesorar y orientar la Formulación de los Planes de Acción Autoevaluables por Proceso estableciendo las actividades correspondientes a cada Proceso		FOR-INFOTEP-PLAN -01 – Cronograma
3	Asesoría: Se Cumple con el Cronograma visitando a cada uno de los Responsables de Procesos en el cual se levanta un acta de Socialización y Verificación de criterios para establecer las acciones a contemplar en el Plan de Acción Autoevaluable por Proceso.	Asesor Responsable de Planeación	N/A
4	<u>Plan de Acción Autoevaluable por Proceso:</u> Cada Responsable de Proceso culmina el Diligenciamiento del FOR- INFOTEP-PLAN-02: Plan de Acción Autoevaluable Por Proceso luego lo reenvía a la Oficina de Planeación por correo electrónico.	Asesor Responsable de Planeación	FOR-INFOTEP-PLAN-02: Plan de Acción Autoevaluable Por Proceso
5	Revisión y Ajuste: El Jefe de Planeación Se encargará de Revisar los Planes de Acción para analizar si cumple con los requisitos exigidos, si alguno incumple se envía por correo al responsable correspondiente para su respectivo Ajuste. Correo	Asesor Responsable de Planeación	N/A
6	<u>Plan de Acción Institucional:</u> Una vez ajustados los planes de acción autoevaluables por proceso se consolidan en el FOR-INFOTEP-PLAN-03: Plan de Acción Institucional	Asesor Responsable de Planeación	FOR-INFOTEP-PLAN-03: Plan de Acción Institucional
7	Comité: El plan de Acción Institucional se pone en consideración del <u>Comité Institucional de</u>	Asesor Responsable de Planeación	FOR-INFOTEP-STD-03- Acta

N°	Actividad	Responsable	Documento y/o Registro
	<u>Desarrollo Administrativo</u> del INFOTEP liderado por el Secretario General para su respectiva revisión, luego se definen los mecanismos de seguimiento y control del PAI. Después de la Reunión la Jefa de Planeación envía a cada uno de los responsables de Procesos el Plan de Acción Institucional y el Plan de Acción Autoevaluable por Proceso Definitivo y los respectivos mecanismos de seguimiento y control		
8	Adopción: Finalmente se Adopta el Plan de Acción Institucional de la respectiva vigencia bajo resolución.	Asesor Responsable de Planeación	N/A
	Publicación: Se realiza la respectiva publicación de los Planes en la Página Web de la Institución.	Asesor Responsable de Planeación	N/A
9	FIN.		

Fuente: Elaboración propia (2018)

10.4 Caracterización del Proceso de Planeación.

Con el propósito de identificar los elementos y/o condiciones que forman parte del proceso objeto de estudio se realizó una reunión con el asesor de planeación en las instalaciones del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar para recolectar la información relacionada con: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo? Esta información que fue solicitada y entregada mediante actas formales y que se encuentran como Anexos 1, 2 y 3 de esta investigación representó un insumo fundamental para la construcción de la Matriz FODA.

Antes de la realización de esta matriz, se procedió a levantar el ciclo PHVA sobre este proceso de planeación, el cual se presenta en el Cuadro 2. De igual forma se destaca la información correspondiente a los proveedores del proceso (Cuadro 3), recursos del proceso (Cuadro 4) y clientes del proceso (Cuadro 5) para finalmente detallar la documentación asociada al proceso mediante otro PHVA (Cuadro 6).

Cuadro 2. Levantamiento ciclo PHVA del proceso

Planear	Hacer
<p>Elaborar el Cronograma de Trabajo para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional, Plan de Acción e inversión.</p> <p>Formular Estrategias y Definir Metodologías de seguimiento, control, medición, consolidación, para la verificación, ajuste y análisis de los Planes y Procesos. -</p> <p>Definir Estrategias para la creación e implementación del Banco de Proyectos y establecer mecanismos para la formulación de los mismos.</p>	<p>Consolidar el Plan de Acción Institucional, Planes de Acción y cronograma.</p> <p>Realizar seguimientos y mediciones a los procesos.-</p> <p>Desarrollar Plan de acción por proceso y Cronograma de Actividades del Proceso.</p> <p>Creación e implementación del Banco de Proyectos, diseño de manuales y guías.</p> <p>Asesorar coordinar y guiar la presentación de proyectos.</p> <p>Coordinar con presupuesto y rectoría la Ejecución del Plan de Inversiones.</p> <p>Realizar los Planes de Necesidades correspondiente a la etapa pre – contractual.</p>
Verificar	Actuar
<p>Seguimiento y Monitoreo al Plan de Desarrollo Institucional</p> <p>Realizar Seguimiento y Análisis del plan de Acción Auto evaluable por Procesos mediante la Consolidación y Medición de los mismos (indicadores)</p> <p>Verificar los informes de Gestión por Proceso.</p> <p>Análisis de no Conformidades generadas en el proceso.</p> <p>Medición y análisis de: Indicadores de Gestión por procesos, Indicadores de los Objetivos de calidad, indicadores de impacto de Control Interno e Indicadores de Gestión o Estratégicos.</p>	<p>Informar a control interno y a la alta Gerencia sobre los resultados obtenidos en el seguimiento, control y monitoreo</p> <p>Formulación e implementación de Actividades de mejora como resultado del seguimiento, control y evaluación, con el fin de tomar las medidas respectivas en pro del mejoramiento continuo.</p>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 3. Proveedores del proceso

Proveedor	Entradas
Ministerio de Educación Nacional	Directrices, lineamientos normas y leyes
Gobierno Nacional y Departamental	Plan de desarrollo departamental y municipal
Proceso Gestión Financiera	Informes y proyecciones financieras y recursos financieros
Todos los Procesos	Plan de acción y cronograma
Consejo Directivo	Aprobación del plan de desarrollo

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 4. Clientes del proceso

Cliente	Salidas
Comunidad Educativa Interna Y Externa	Plan de desarrollo institucional aprobado
	Creación y adopción del banco de proyecto
Todos Los Procesos	Indicadores
Todos Los Procesos	Plan de Acción institucional
Todos Los Procesos	Plan de Acción autoevaluable por proceso y cronograma de actividades

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 5. Recursos del Proceso

Recursos Humanos	Recursos Físicos
Rector	Oficina, Equipo Mobiliario
Secretario General	Computadores (5)
Jefe De Presupuesto	Teléfono Fax
Jefe De Planeación	Fotocopiadora
Auxiliares De Rectoría (2)	Escáner
Docentes	Impresora
Administrativos	Conectividad, Internet
	Video Bean

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 6. Documentación asociada al proceso

Planear	Hacer
Plan de desarrollo departamental y municipal Actos administrativos (acuerdos y resoluciones)	Plan de desarrollo institucional Plan de acción institucional Plan de acción autoevaluable por proceso Cronograma de actividades Proyectos Inversión Plan de necesidades
Verificar y actuar	
Actos administrativos institucionales Objetivos de calidad Indicadores Plan de acción	

Fuente: Elaboración propia (2018)

10.5 Matriz FODA.

Para proseguir con la identificación de las condiciones de la institución, se realiza el proceso de identificación de las fortalezas y debilidades del proceso de Planeación que corresponden al Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar al igual que las oportunidades y amenazas a las que está expuesta dicho proceso. Los resultados de esta matriz, se presentan en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Matriz FODA del proceso de planeación INFOTEP

Fortalezas	Debilidades
Se cuentan con los recursos necesarios para la ejecución del proceso Gestión para proyectos institucionales Se cuenta con el personal idóneo para la gestión del proceso. Personal dispuesto a las mejoras del proceso “Abiertos al cambio” Capacidad de Gestión Compromiso institucional Trabajo en equipo	Los seguimientos a los planes, programas y Proyectos no cuentan con una frecuencia de actualización. Comunicación ineficiente en los procesos institucionales. Flujo de Información débil a nivel institucional.
Oportunidades	Amenazas
Gestión De Recursos Alianzas Estratégicas a nivel Regional y Nacional Buenas y Favorables Relaciones con los sectores estratégicos externos. Información oportuna y transparente por la utilización y manejo de los recursos públicos. Asignación de Recursos para financiar la Inversión institucional. Convenios con Empresas líderes en el departamento y en la región. Planeación estratégica eficientemente estructurada	Reportes de información esporádicos Posible reducción en los recursos de estampa Pro desarrollo Fronterizo. Posible reducción de los recursos asignados por la Nación para financiar la inversión Dificultad con la gestión participativa comunitaria. Insuficiencia para el fortalecimiento de convenios nacionales e internacionales.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Del análisis FODA anterior, es necesario reconocer que el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar en la actualidad cuenta con aspectos positivos que permiten potenciar la gestión de los procesos tales como; recursos físicos, humanos y económicos al igual que la habilidad de trabajar en equipo para fortalecer los procedimientos y aprovechar las oportunidades, dentro de las cuales se encuentra la planeación estratégica.

Además de los aspectos anteriormente referenciados vale destacar que la institución cuenta con un proceso definido para la planeación, pero a su vez a pesar de estar inmerso en el Sistema integrado de Gestión de Calidad carece de una secuencia lógica en cuanto a las actividades que inciden negativamente en el seguimiento que realizan sobre los planes, programas y proyectos.

Los procedimientos se ven afectados por la falta de comunicación, esto debido a que no se encuentran establecidos los canales de comunicación, incidiendo tanto en el flujo de la información como en la agilización de los procesos. Finalmente, es necesario reconocer que, aunque existan amenazas si se establecen las medidas necesarias para el control del proceso como la identificación de las tareas y trazabilidad del mismo se podrá mejorar la gestión y agilizar la adaptación ante posibles cambios que puedan presentarse en los entornos internos y externos.

10.6 Identificación del estado actual y futuro “AS-IS / TO-BE”.

Al finalizar el proceso exploratorio de la investigación, se continua con la segunda etapa que es de tipo descriptiva la cual se fundamenta en la caracterización del objeto de estudio, y la determinación de los estados actuales y futuros “AS-IS / TO-BE” de tal manera que se identificaron con precisión los aspectos relevantes para la definición del proyecto.

Sobre este particular y según, Garimella y Williams (2008) inicialmente se mide y se valida el estado actual del proceso, creando las condiciones de líneas base contra las que se van a comparar los progresos y mejoras. Posteriormente se diseña no lo que se considera el estado ideal, sino el siguiente estado futuro, para luego mejorarlo. Este enfoque constituye una distinción crítica y una desviación del desarrollo clásico, que busca construir el estado ideal. De esta forma, la agilidad y la plataforma de BPM hacen posible la mejora continua.

Tomando como referencia el postulado anterior se realiza el análisis AS-IS / TO-BE para garantizar una revisión exhaustiva de los elementos que forman parte de la cadena de valor basado en el manual de procedimiento denominado PRO-INFOTEP-PLAN-01, caracterización del proceso y Matriz FODA como se representan en las figuras 4 y 5.

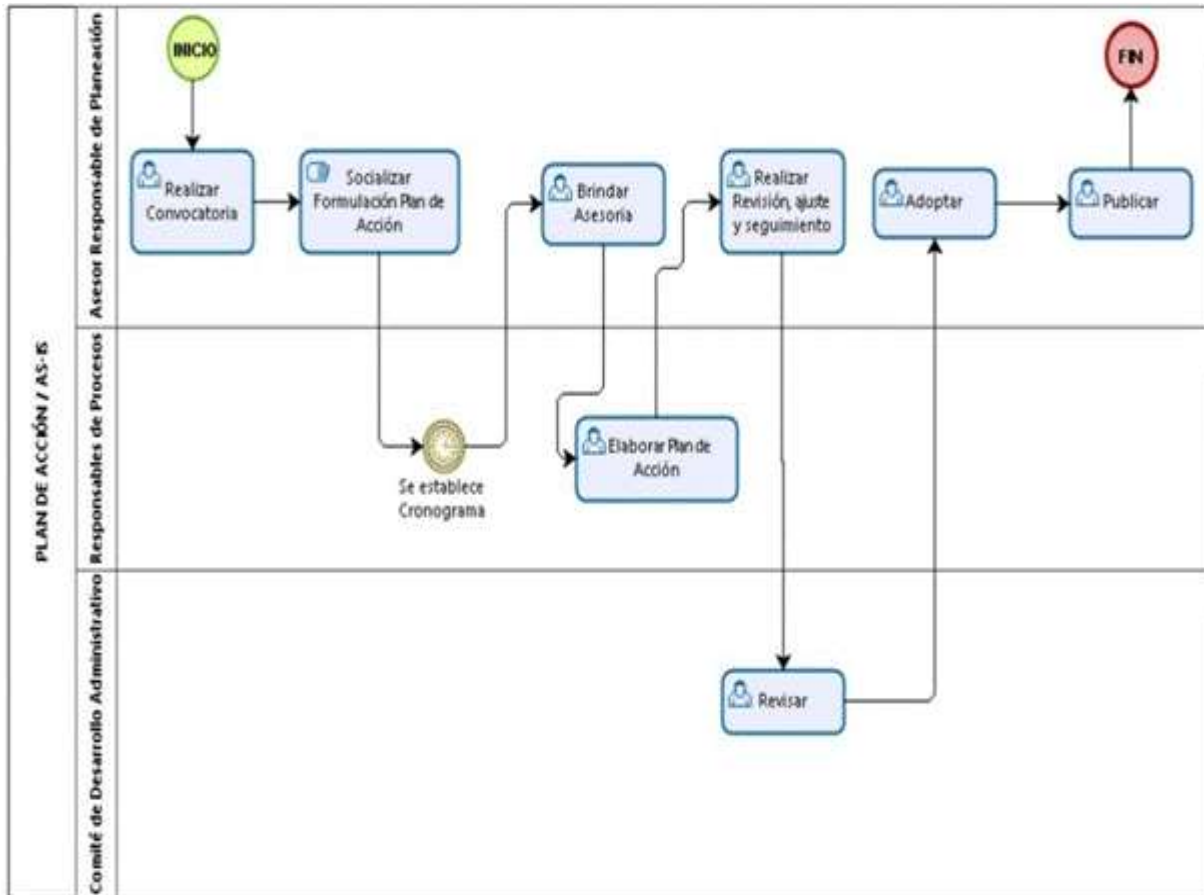


Figura 4. AS-IS Plan de Acción

Fuente: Elaboración propia (2018)

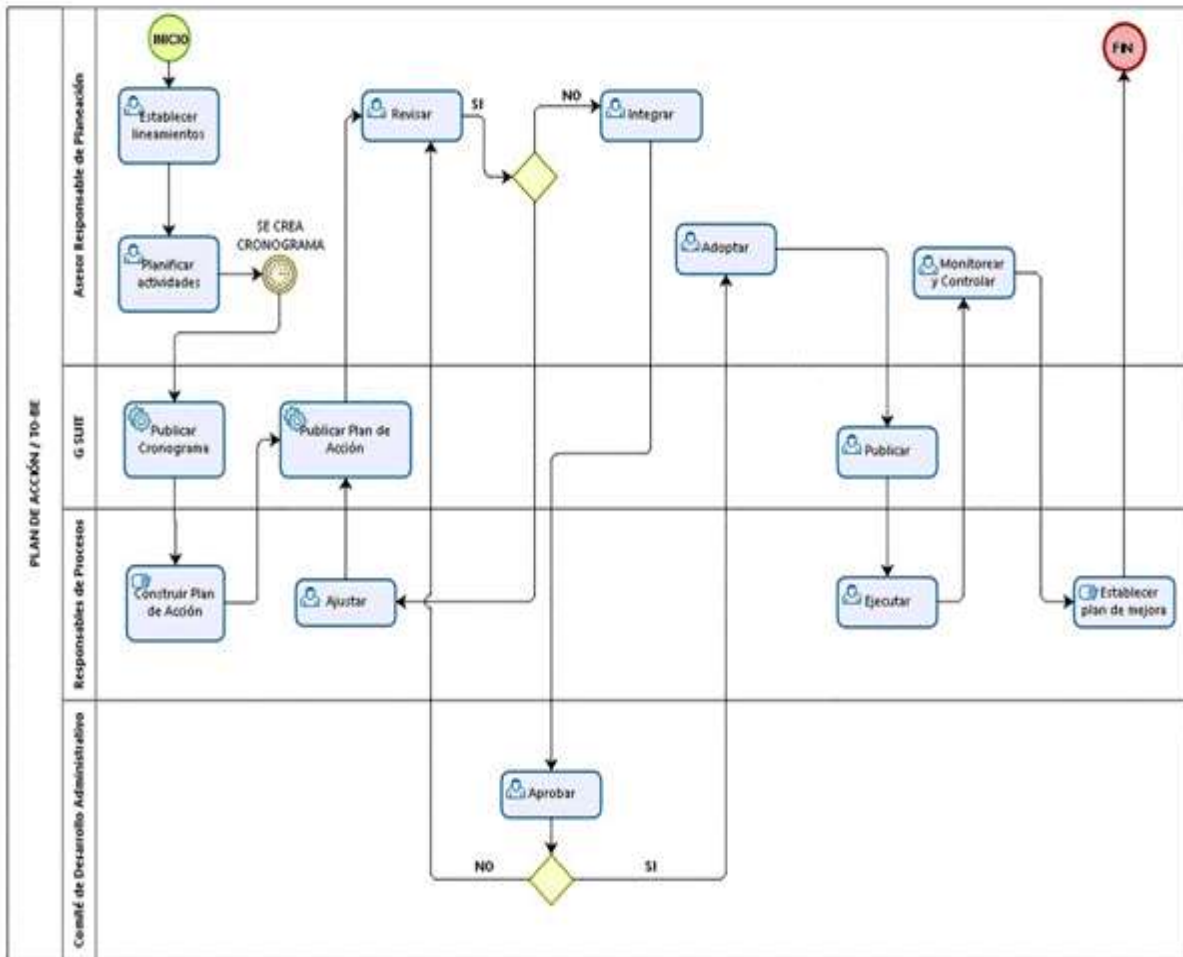


Figura 5. TO-BE Plan de Acción

Fuente: Elaboración propia (2018)

En lo que respecta a la figura 4, el "AS-IS" define el estado actual del proceso de planeación “Procedimiento – Plan de Acción” donde se puede verificar claramente cómo se desarrolla la gestión de los planes, programas y proyectos dentro de la institución en el área de planeación. A través de esta figura se observa como este estado reporta áreas que se relacionan, pero no se especifica un medio o canal para la misma. De igual manera, existe un cronograma de trabajo que se desarrolla en curso y no es planificado y distribuido a tiempo entre los líderes de las dependencias y el comité de desarrollo administrativo.

Con relación al *TO-BE* “Estado Futuro” se diseña teniendo en cuenta que la institución objeto de estudio cuenta con la *G SUIT de Google* la cual permite la comunicación, almacenamiento y colaboración entre los funcionarios de la organización, admitiendo la reducción en cuanto a tiempos de trabajo. Un proceso empresarial "TO-BE" contiene todas las secciones de un modelo de proceso empresarial típico que se representa en una lista de pasos, excepciones, entre otros. Se puede observar en la figura No. 5 la secuencia organizada de los procedimientos ya que, rara vez se construyen de manera aislada.

11 Modelo BPM para la gestión de los planes, programas y proyectos

Del análisis realizado sobre los basamentos teóricos relacionados con el Business Process Management – BPM, se pudo extraer la importancia de gestionar y articular principalmente las personas, la información y todas aquellas aplicaciones que son el eje fundamental dentro de la gestión de procesos. Se constató que para lograr el perfeccionamiento de estos procesos es fundamental el compromiso de los diferentes actores que hacen parte del mismo, por lo que se hace necesario integrarlos a partir de las aportaciones esenciales de cada uno de ellos.

La investigación exploratoria desarrollada permitió describir el estado actual del proceso objeto de estudio “planeación” e identificar con precisión los aspectos relevantes para la definición del modelo de gestión para el apoyo de los planes, programas y proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira donde se establecieron las fases de BPM que a continuación se detallan y que constituyen la base para el diseño del modelo y el plan de gestión de cambio.

11.1 Estrategia de Negocio.

Esta fase del modelo BPM incluye tres sub fases que implican determinar y establecer los requerimientos, planificar actividades y publicar y divulgar. Estas sub fases se describen seguidamente.

11.1.1 Determinar y establecer los requerimientos

Para el INFOTEP de San Juan del Cesar, la planeación se ha constituido en la herramienta básica para desarrollar una propuesta donde concretamente se fijan los lineamientos que van proyectados según el plan de desarrollo Institucional, así como las oportunidades de mejoras existentes no contempladas dentro del mismo. Además de lo anterior se encuentran inmersos el diagnóstico sectorial que incluye la Misión, Visión, Principios, Políticas Institucionales y los ejes estratégicos tales como los Objetivos, Estrategias, Programas, Metas de resultado, Indicador de Resultado: Proyecto, Meta producto: Indicador de producto y el plan de inversiones entre otros.

11.1.2 Planificar actividades.

Inicialmente el líder de la planeación estratégica como responsable del proceso debe establecer un cronograma de trabajo institucional y distribuirlo posteriormente a la parte interesada “Líderes de proceso”. En este cronograma deben fijarse las fechas de recepción de propuestas, de adopción, seguimiento y control, entre otras. Es preciso reconocer que para hacer que cada actividad sea lo más exitosa posible, los líderes de proceso deben planear las acciones de acuerdo con los

procedimientos establecidos por el INFOTEP. El asesor de planeación es el funcionario responsable de coordinar todas las actividades dirigidas por los líderes de proceso.

11.1.3. Publicar y divulgar.

La comunicación puede ser un concepto difícil de dominar dentro de cualquier tipo de organización, particularmente cuenta con niveles complejos y múltiples problemas. Cuando todas las partes interesadas de una organización se comunican sin problemas, puede mejorar el flujo de trabajo y la productividad general. Al hacer un esfuerzo para mejorar los procesos de comunicación, se puede construir una empresa más fuerte porque tendrá poder de permanencia en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior y contrastando el proceso objeto de estudio con la información recolectada en el proceso exploratorio, es necesario precisar que el líder de la planeación estratégica es el funcionario encargado de publicar y distribuir la información ante los diferentes líderes de proceso, permitiendo mantener una base motivacional, saber con claridad cómo se están realizando las actividades y así mejorar la operatividad de los procesos.

11.2 Análisis de procesos.

El análisis de los procesos es particularmente útil al comienzo de un proyecto, o cuando se está desarrollando. También puede adoptarse en cualquier etapa para evaluar el progreso de un equipo o aplicarse en cualquier área de la empresa para comparar su rendimiento real con el deseado o potencial. Incluso, se puede utilizar a nivel organizacional para comprobar que está en curso para

alcanzar los objetivos estratégicos. Teniendo en cuenta la importancia que representa el restablecimiento de los requisitos se detallan con claridad las actividades que hacen parte del mismo.

11.2.1. Construir el plan de acción.

Teniendo como base el análisis, cronograma y directrices necesarias para la construcción del plan de acción “Guía para la formulación”, el líder de dependencia lo desarrolla de acuerdo con las actividades que se encuentran adscritas al proceso y a las mejoras necesarias del mismo. En el caso de la institución objeto de estudio, este plan de acción debe considerar el plan de desarrollo nacional, el departamental y el institucional. La figura 6 ilustra cuales son los referentes de dicho plan.

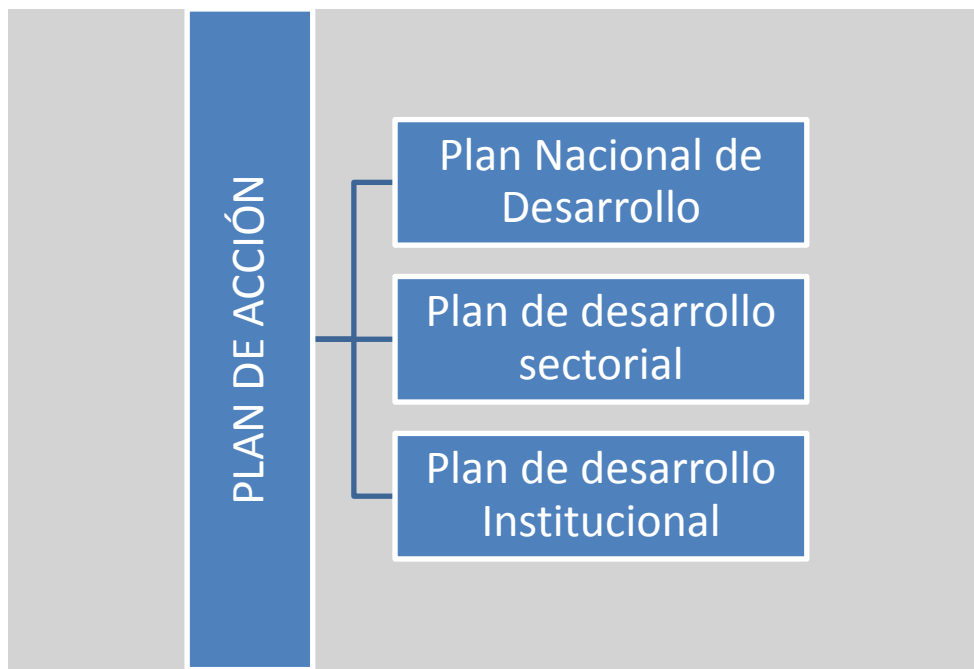


Figura 6. Referentes del Plan de acción

Fuente: Elaboración propia (2018)

Lo primero que debe hacerse en la construcción de este plan, es establecer un objetivo claro. Los objetivos claros son finitos, mensurables, realistas y tienen sentido. Un objetivo claro podría ser: "Obtener dos registros calificados al año".

Mediante la planificación se pueden observar de manera clara los entregables. En el ejemplo anterior, el objetivo es obtener dos registros calificados al año. Cada Registro puede dividirse en una entrega. Lo importante en esta fase es detallar cada una de las tareas que el objetivo requiere para ser culminado con éxito.

11.3. Mejora e innovación de procesos.

El líder del proceso de Planeación se encargará de realizar un proceso de verificación inicial y determinar si el plan de acción cumple con los requisitos exigidos, en caso de que presente inconsistencias se devuelve el documento al líder del proceso para su respectivo ajuste. El reconocimiento, revisión y ajuste que corresponde a los planes de acción por procesos permiten asegurar los acuerdos a nivel de servicio. Es importante que la organización se adapte, cuente con la capacidad de cambiar y agilizar los procesos para apalancar el crecimiento institucional.

11.4. Desarrollo e implementación de mejoras.

Los planes de acción se elaboran teniendo en cuenta la articulación del presupuesto, los proyectos vigentes de la entidad y los planes estratégicos Nacional, sectorial e institucional entre otros.

Estos deben incorporar las metas que están enmarcadas en los componentes de las políticas de desarrollo administrativo y que forman parte del Modelo Integrado de planeación y Gestión. Entre estos componentes se encuentran:

- a) Indicadores y metas de gobierno
- b) Otros
- c) Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
- d) Transparencia y acceso a la información Pública
- e) Participación Ciudadana
- f) Rendición de Cuentas
- g) Servicio al Ciudadano
- h) Plan estratégico de RRHH
- i) Plan anual de vacantes
- j) Capacitación
- k) Bienestar e incentivos
- l) Gestión de la calidad
- m) Eficiencia administrativa y cero papel
- n) Racionalización de trámites
- o) Modernización Institucional
- p) Gestión de tecnologías de información
- q) Gestión documental
- r) Programación y ejecución presupuestal
- s) PAC

- t) Proyectos de inversión
- u) Plan Anual de Adquisiciones

Partiendo de las características referenciadas y una vez aceptados los planes de acción por proceso, el líder de la planeación institucional realiza la integración o compilación de dichos planes de acción en el documento denominado Plan de acción Institucional con la finalidad de presentarlo y entregarlo al Comité de desarrollo administrativo de la institución, el cual es liderado por el Vicerrector Administrativo y Financiero para su respectiva aprobación y adopción al igual que el establecimiento de los mecanismos necesarios para su control y seguimiento. Ante la negación del mismo se remite al proceso de planeación para su ajuste definitivo.

Al ser aprobado el Plan de acción institucional, el líder de planeación realiza la publicación y distribución de los Planes de acción tanto general como por proceso, los cuales describen detalladamente los respectivos mecanismos de seguimiento y control.

11.5. Ejecución de procesos.

La ejecución constituye un proceso disciplinado, un conjunto lógico de actividades conectadas para hacer que una estrategia funcione de manera correcta. Sin un enfoque cuidadoso y planificado para la ejecución, seguimiento y control, los objetivos estratégicos no pueden alcanzarse por lo que se deben establecer prioridades junto con iniciativas de apoyo, mantenerse por encima de los resultados proyectados, evaluar lo que está funcionando, continuar estos procesos y mejorarlos para aumentar el rendimiento.

Los líderes de proceso se deben encargar de cumplir detalladamente lo establecido en los planes de acción, registrar los avances y dar a conocer, a la hora de presentarse inconvenientes, las causas

y medidas necesarias para su cumplimiento. En caso de ser requerido algún ajuste debe ser informado al responsable de planeación quien es la persona encargada de la actualización, gestión y aprobación de dichos cambios.

11.6. Monitoreo y control de procesos.

El Seguimiento ante la entidad caso de estudio está diseñado como una herramienta de control para la transformación que arroja resultados sobre las alternativas para la mejora permanente de las intervenciones presentes y futuras, transfiriendo buenas prácticas, permitiendo ser coherentes con el objeto de análisis, para concebirse como una herramienta de acción y para habilitar e incluir a la participación de los diferentes actores del proceso, generando cambios y transformaciones en pro de una mejora continua en la implementación del Plan el cual inicia con el establecimiento tanto de los lineamientos como del cronograma y finaliza con el establecimiento de la mejora.

El proceso de Seguimiento y Control es sistemático y periódico durante la realización del proyecto, este período puede ser semanal, quincenal, mensual. El criterio para definir el período: mientras más crítico es el proyecto más corto debe ser el período de seguimiento y control. Las acciones a realizar son; seguir las actividades, controlarlas y finalmente establecer las acciones correctivas.

11.7. Desarrollo de planes de mejora Continua.

Basado en el seguimiento realizado por el responsable de la planeación estratégica en la implementación del plan de acción, el líder del proceso tiene en cuenta las observaciones y lecciones aprendidas para comenzar nuevamente el ciclo de planificación que hace parte de los

esfuerzos para la mejora continua institucional. El plan de mejora debe establecer como mínimo los siguientes aspectos:

Descripción: ¿Qué piensa hacer?

Justificación: ¿Por qué piensa hacerlo (su caso de negocio)?

Objetivo: ¿Cómo será el éxito para la organización y sus clientes?

Plazos para las iniciativas de mejora: ¿Cuándo se llevarán a cabo las mejoras

Responsable: Quién será responsable de implementar las mejoras

Actividades y tareas específicas: ¿Quién hará qué y cuándo?

Comunicando el esfuerzo de mejora: ¿Qué se piensa decir y a quién?

¿Quién entregará el mensaje (director, gerentes o supervisores)? ¿Qué forma

¿El mensaje será entregado en (escrito, verbal)? ¿Dónde estará la información compartida (toda la reunión de personal, reuniones de departamento / unidad)?

Progreso del Plan de Monitoreo: ¿Cómo trazarán el progreso? ¿Qué herramientas y métodos se emplearán.

Implicaciones presupuestarias y de recursos: ¿Se trata de un esfuerzo "sin costo" de bajo costo o se necesitará dinero para apoyar la mejora? Si se necesitan recursos, ¿cómo se asegurarán? ¿Qué recursos?

A partir de la información obtenida sobre el objeto de estudio y contrastando las condiciones previas, los requisitos y restricciones en general fue posible sintetizar el modelo de gestión para el

apoyo de los planes, programas y proyectos el cual está compuesto por diferentes fases que hay que ejecutar en diferentes etapas las cuales se representan en la figura 7.

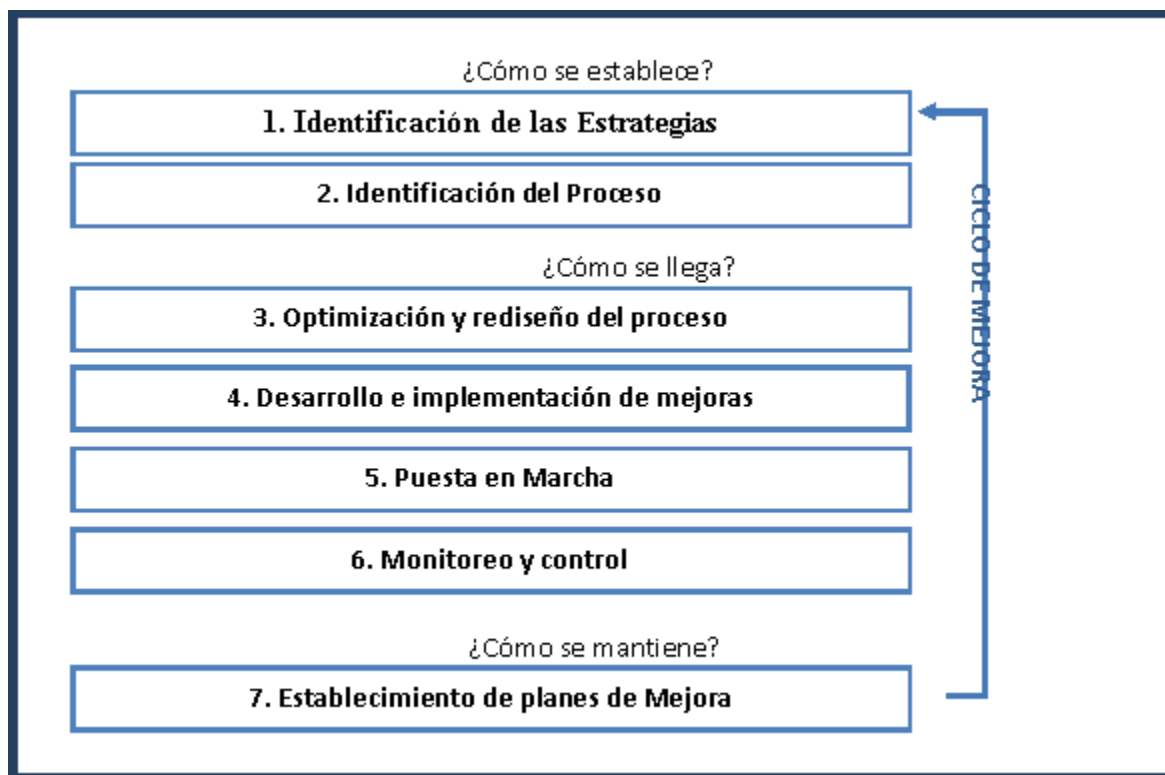


Figura 7. Modelo Propuesto de gestión para el apoyo de los Planes, Programas y Proyectos
Fuente: Elaboración propia (2018)

12. Plan de gestión del cambio

Las demandas de un mundo globalizado, la velocidad de cambio y el avance tecnológico, son solo algunos de los retos que tienen que afrontar las instituciones de educación superior. En este contexto los temas de sistemas de gestión, acreditaciones, liderazgo han adquirido un rubro importante para que las instituciones mantengan su vigencia, competitividad, pertinencia en sus programas educativos y demostrar su capacidad para prestar un servicio educativo de calidad. Si bien es cierto la herramienta más aceptada para administrar la calidad son los Sistemas de Gestión

basados en las Normas Internacionales ISO 9000, la presente propuesta de trabajo describe un modelo de gestión de cambio Institucional para INFOTEP como mecanismo para la adopción de mejores prácticas para la optimización de sus procesos académicos institucionales.

La descripción de los cambios en este análisis se realiza por medio de un Modelo Gestión del Cambio para la Adopción de un modelo Operativo **PLAN DE ACCION INSTITUCIONAL** basado en la propuesta metodológica para la gestión del cambio aplicable en proyectos de Business Process Management.

La gestión del cambio es una pieza importante de cualquier proyecto. Los cambios deben ser revisados y gestionados adecuadamente para asegurar que están dentro del alcance del proyecto, y luego deben ser comunicados a todas las partes interesadas y finalmente contar con su aprobación. El proceso para presentar, revisar y aprobar los cambios también debe ser comunicado a dichas partes interesadas con el fin de establecer adecuadamente las expectativas.

Si se permite que los cambios sean presentados o se implementen de manera no organizada, de seguro fallará. Todos los proyectos deben incluir un Plan de Gestión del Cambio como parte del Plan general del Proyecto, o bien pueden incluirse como un apéndice de dicho Proyecto. Para minimizar el efecto referenciado anteriormente es necesario realizar una serie de actividades que apalanquen la gestión de los procesos y permitan minimizar el impacto negativo. Los objetivos de la gestión del cambio son los siguientes:

- a) Establecer y gestionar expectativas realistas sobre el proyecto;

- b) Asegurar que las partes interesadas sean informadas sobre las actividades y decisiones de manera oportuna;
- c) Coordinar todos los niveles y tipos de comunicación en relación con el proyecto;
- d) Mantener la conciencia y el compromiso alto;
- e) Mantener mensajes consistentes dentro y fuera del proyecto; y
- f) Establecer canales abiertos de comunicación para facilitar la retroalimentación regular proyecto.

En definitiva, el plan de gestión del cambio permite agilizar este proceso y también asegura el control en el presupuesto, el calendario, el alcance, la comunicación y los recursos. Este plan de gestión tiende a minimizar el impacto que un cambio puede tener en el negocio, los empleados, clientes y otras partes interesadas importantes.

12.1. Definición de las etapas para la propuesta de gestión del cambio.

Luego de realizar la identificación de los aspectos principales se integraron las actividades que se ordenaron en fases las cuales forman parte de la propuesta para la gestión del cambio institucional alineadas con el modelo de gestión por procesos BPM. Dichas fases se encuentran en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Fases para la Gestión del Cambio

Fases para la gestión del cambio		Modelo de gestión por procesos BPM
Fase Inicial	Identificar y Comprender la necesidad del Cambio	Análisis de Procesos
Fase de análisis	Análisis de las partes interesadas y organización	
Fase de Diseño	Diseño del plan de Gestión de cambio	Diseño de procesos
	Diseño del plan de liderazgo	
	Diseño del plan de Comunicación	
	Diseño del plan de Formación	
	Diseño del plan de Motivación.	
Fase de ejecución	Ejecución de los planes para realizar el proceso de cambio	Ejecución de Procesos
Fase de sostenimiento	Sostener el cambio	Monitoreo

Fuente: Elaboración propia (2018)

Las fases presentadas en el cuadro 8 se amplían para destacar los aspectos más relevantes de cada una de ellas en el cuadro 9. Esta última tabla también contiene los tipos de metodologías y los modelos teóricos que involucra cada una de las fases descritas.

Cuadro 9. Fases y aspectos importantes en la gestión del cambio

Fases	Aspectos	Metodología	Modelo	Modelo LEWIN
Inicial	Designación del responsable de la gestión del cambio.		X	
	Establecer un entendimiento en la institución de la necesidad de un cambio.			X
	Emplear estrategias de Invalidación la cual parte de que los funcionarios no buscarán un cambio, si no sienten que algo anda mal en lo que viene realizando.			X
	Emplear estrategias de la inducción a la culpa o angustia (lograr que la gente sienta que algo anda mal en lo que viene haciendo, y que se sientan responsables por ello).			X
	Creación de la seguridad (que la gente no sienta que, reconocer su culpa o la necesidad de actuar de otra forma, constituye una humillación o pérdida de prestigio o autoestima).		X	
	Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.		X	
	Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.		X	
	Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.		X	
	Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.		X	
	Convencer a los directivos de la organización del cambio.	X		
	Definición de Roles y responsabilidades.	X		
Análisis	Los procesos existentes se deben documentar tal como son.	X		
	Establecer los nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones.			X
	Identificar los verdaderos líderes de la organización.		X	
	Identificar o tomar personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.		X	
	Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarles a ver que lo necesitan.		X	
	Identificar y designar los agentes de cambio, grupos especiales, y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.			X
	Determinar los valores que son fundamentales para el cambio		X	
	Elaborar un breve resumen que capture “lo que se ve” como futuro de la organización		X	

Fases	Aspectos	Metodología	Modelo	Modelo LEWIN
Diseño	Solución de Business está diseñado (nuevos procesos, sistemas y estructura organizativa).			X
	Diseño del Plan de Liderazgo:			
	Responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente		X	
	Predicar con el ejemplo.		X	
	Constituir los modelos principales de los nuevos comportamientos por parte de los jefes.			X
	Adoptar medidas para eliminar las barreras (humanas o no)		X	
	Buscar proyectos de éxito asegurado, que se pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio		X	
	No elegir metas tempranas que sean costosas. Se desea poder justificar la inversión de cada proyecto.		X	
	Analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en la primera meta, se puede dañar enteramente la iniciativa de cambio.		X	
	Asegurar que las actividades, funciones y medición del desempeño coinciden con la estrategia de la organización y los objetivos del proceso.	X		
	Compromiso de los líderes con los procesos.	X		
	Diseño del Plan de Comunicación			
	Comunique la visión		X	
	La estrategia debe comunicarse a todas las partes interesadas especialmente a la dirección y el personal hasta que se convierta en una cultura de la organización.	X		
	Diseño del Plan de Formación			
	Formar y entrenar a las personas.			X
	Trabajar en equipo en la construcción del cambio.		X	
	Adaptación de los criterios de evaluación del desempeño. En la Sesiones las personas comparten sus experiencias, conocimiento e ideas.			X
	Se debe tener en cuenta el conocimiento de gestión de procesos en las personas.	X		
	Desarrollo de capacidades y conocimiento en gestión por procesos y tecnologías BPM en la organización.	X		

Fases	Aspectos	Metodología	Modelo	Modelo LEWIN
	Las herramientas automatizadas permiten documentar y validar las especificaciones, sobre la marcha.	X		
	Diseño del Plan de Motivación			
	Facilitar y estimular el trabajo en equipo con los expertos de negocio (usuarios), los analistas y arquitectos de procesos, y los analistas funcionales (sistemas).	X		
	Sembrar entusiasmo, generar inteligencia colectiva a través de técnicas formales que permiten aprovechar al máximo el conocimiento y el talento humano por medio de las sesiones (Reuniones)	X		
	Pedirles un compromiso emocional		X	
	Entrega de recompensas en correspondencia con los nuevos patrones			X
	Reconocer el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.		X	
	Lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual; que, además, estén convencidos de la necesidad del cambio, y finalmente, que se sientan dispuestos y motivados para enfrentar el cambio.			X
	Reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio.		X	
Ejecución	Establecer la gestión de cambio a los interesados ejecutando los diferentes planes diseñados	X		
	Mirar la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con la visión.		X	
	Durante la fase de innovación de los procesos no solo se debe incluir el proyecto el equipo y la empresa, sino también las partes interesadas, tanto internas como externas.	X		
Sostenimiento	Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar		X	
	Fijarse más metas para aprovechar el impulso que se ha logrado		X	
	Planes sobre mejora continúa	X		
	Mantener ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio		X	
	Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Contar historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que se oiga.		X	
Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que se contrate y se entrene gente nueva		X		

Fases	Aspectos	Metodología	Modelo	Modelo LEWIN
	Reconocer públicamente los principales miembros de la coalición de cambio original, y asegurar de que el resto del personal nuevo y viejo - se acuerde de las contribuciones.		X	
	Plan de seguimiento	X		
	Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que el legado no se ha perdido u olvidado.		X	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Después de haber realizado el reconocimiento de las fases y aspectos relevantes que deben contener las metodologías para la gestión del cambio según los autores y de definir la importancia de su inclusión en la implementación de proyectos, se realiza una distribución acorde con las etapas del modelo propuesto (el cual se ilustra en la tabla 3) de la siguiente manera:

12.2. Fase Inicial.

Objetivo: diagnosticar bajo un enfoque integral, todas las áreas de la institución para fundamentar la necesidad de cambio.

Producto esperado: informe de resultados con un análisis situacional de la institución, que incluya las áreas que requieren cambio.

Tabla 33. Fase Inicial de gestión del Cambio

Acciones	Responsable (S)	Tiempo En Días	Total De Horas
Nombrar al Líder de la gestión del cambio, el responsable debe tener una visión de la situación actual de la organización y del negocio.	Director o Representante de la Dirección	4	32
Determinar los enlaces del programa: estrategia, cultura, estructura, los nuevos papeles que jugarán las personas, nuevos procesos y sobre todo el proyecto.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro si no se realiza una buena gestión de cambio cultural.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Crear un contexto en el que la persona implicada (Directivos y líderes de la organización) tenga elementos para generar su propia opinión respecto al cambio y esté auto-motivada para invertir el tiempo y esfuerzo necesarios en el proceso.	Líder de la gestión del cambio	14	112
Crear un entendimiento en la organización de la urgencia de un cambio. Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Realizar una evaluación inicial de las personas en la organización por medio de las encuestas.	Líder de la gestión del cambio	4	32

Fuente: Elaboración propia (2018)

12.3. Fase de Análisis.

La necesidad de cambio existe en todas las organizaciones. Si su organización no innova y cambia de acuerdo con las necesidades y demandas impulsadas por el entorno puede llegar a fracasar. La ambigüedad y el riesgo pueden ser sacados de la agenda de cambios simplemente centrándose en tres áreas:

- 1) Grupos de interés actuales - ¿qué necesita cambiar para servir mejor a los grupos de interés?
- 2) Los Grupos de interés potenciales - ¿qué necesita cambiar para ser más rentable? y;
- 3) Cultura Organizacional - ¿Qué cambios deben ocurrir para servir mejor a la fuerza de trabajo y mejorar los recursos de tal manera que puedan influenciar mejor los dos aspectos anteriores?

Objetivo: analizar la arquitectura organizacional, bajo un enfoque persona-institución-necesidades del entorno, con la finalidad de definir un alcance y objetivos del plan de Gestión del Cambio.

Producto esperado: informe de resultados del análisis, empleando la metodología Focus Group, donde se identificarán los líderes del cambio, así como también las posibles causas de resistencia al cambio. Esta fase se explica en la tabla 4.

Tabla 4. Fase de análisis gestión del Cambio

Acciones	Responsable (S)	Tiempo en Días	Total Horas
Identificar a las personas que tienen la experticia y habilidades en procesos, educación en procesos, colaboración en procesos y liderazgo en gestión de procesos para hacerlas parte del equipo de Gestión del Cambio.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Identificar los verdaderos líderes de la organización. Estos deben ser expertos conocedores de los procesos claves del negocio y serán ellos los que van a analizar los procesos actuales.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Definir los roles y responsabilidades que tendrán las personas en la realización de los cambios en los procesos.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Documentar los procesos actuales tal como son, esto será base para el análisis de los procesos.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Identificar como afecta el cambio de los procesos a las personas. Para identificar causas de resistencia al cambio.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Identificar las razones que puedan incidir a que las personas se resistan al cambio.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Identificar las personas (Áreas dentro de la organización) posibles que puedan resistirse al cambio, apoyándose en los resultados de la evaluación realizada en la etapa inicial.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Identificar los stakeholders del proyecto quienes serán los involucrados en el programa de cambio.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Identificar áreas débiles dentro de los equipos y asegurarse de que existe una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Identificación de unidades organizacionales involucradas.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Conformar el equipo de Gestión del Cambio.	Dirección / Líder de la gestión del cambio	4	32

Acciones	Responsable (S)	Tiempo en Días	Total Horas
Definir roles y responsabilidades de las personas integrantes del equipo de Gestión del Cambio.	Dirección / Líder de la gestión del cambio	4	32

Fuente: Elaboración propia (2018)

12.4. Fase de Diseño.

Esta fase del proceso de gestión del cambio implica diseñar el camino a seguir: planificar el camino correcto, usar el modelo de cambio correcto y crear un proceso robusto. Se examina la visión y su función permite entender los pasos necesarios para que el proceso de cambio ocurra. También se centra en el lado más suave - ¿cómo va a pasar la transición? ¿Cómo ocurrirá el cambio cultural, cuánto tiempo y qué se debe poner en marcha para permitir que la gente cambie naturalmente?

Al entender tanta información como sea posible, es más fácil gestionar la transformación a lo largo del proceso de gestión del cambio. Además, se pueden abordar los problemas de una manera clara y concisa.

Objetivo: determinar las estrategias y los planes de acción que conducirán al cambio.

Producto esperado: Plan de Liderazgo, Plan de Comunicación, Plan de Formación y plan de Motivación, para cada una de las fases del cambio. Esta fase se amplía en la tabla 5 a continuación.

Tabla 5. Fase de diseño gestión del Cambio

Etapa	Fase	Plan	Acciones	Responsable (s)	Tiempo en Días	Total Horas
Diseño	Mejora e innovación de procesos	Liderazgo	Dar a conocer el proyecto de gestión de procesos a todos los niveles de la organización según segmentación del público.	Líder de la gestión del cambio	2	16
			Identificar mejoras e innovación de procesos con la participación activa a los usuarios en el ejercicio.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	2	16
			Formar a colaboradores para que también sean gestores del cambio.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	6	48
			Planear reuniones con sus colaboradores en donde se trasmite las razones de implementar las mejoras y su importancia dentro de la visión del negocio.	Líder de la gestión del cambio	2	16
		Comunicación	Comunicar la forma de trabajo que se llevara a cabo durante el proyecto.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Comunicación	2	16
		Formación	Identificación de las necesidades de formación según mejoras establecidas en la fase de mejoras e innovación de procesos o por tecnologías nuevas a usar, así como la estimación en tiempo y costo de las que pueden ser requeridas a corto y medio plazo.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	2	16
			Identificar para cada fase, que capacitaciones son necesarias a realizar.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	2	16
			Identificar las personas que recibirán la formación según sus competencias.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	2	16

Etapa	Fase	Plan	Acciones	Responsable (s)	Tiempo en Días	Total Horas
			Realizar un cronograma de fechas programadas.	Líder de la gestión del cambio	2	16
			Desarrollar el documento que recoge de forma ordenada todas las acciones formativas previstas, para un determinado periodo de tiempo, con el objetivo de mejorar los niveles de competencia de los recursos humanos, para garantizar que cada individuo esté en condiciones óptimas para el logro de los objetivos previstos, adaptándose a los cambios que se puedan plantear en los distintos puestos de trabajo	Líder de la gestión del cambio	10	80
		Motivación	Seleccionar aspectos a motivar.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Talento humano	2	16
			Identificación de destinatarios.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Talento humano	2	16
			Determinación de Acciones de motivación y asignación de los parámetros de motivación.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Talento humano	4	32
			Desarrollar el documento donde se despliegue el plan de motivación con aspectos a motivar, acciones a realizar y destinatarios.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Talento humano	4	32
			Constituir los modelos principales de los nuevos comportamientos según cambios en los procesos.	Líder de la gestión del cambio	6	48
		Liderazgo	Documentar los nuevos procedimientos definidos para los procesos.	Líder de la gestión del cambio	10	80
			Tener a las personas actualizadas de cualquier hecho o hito dentro del proyecto.	Líder de la gestión del cambio	6	48

Etapa	Fase	Plan	Acciones	Responsable (s)	Tiempo en Días	Total Horas
Monitoreo y Control de Procesos			Acompañamiento a sus colaboradores en la implementación de las mejoras.	Líder de la gestión del cambio	4	32
		Comunicación	Dar a conocer los cambios en los procesos a los usuarios finales como también los planes de acción a realizar para la gestión del cambio cultural.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Comunicación	6	48
	Comunicación	Liderazgo	Asegurar que las actividades, funciones y medición del desempeño coincidan con la estrategia de la organización y los objetivos del proceso.	Líder de la gestión del cambio	4	32
			Comunicar el progreso de los nuevos procesos.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Comunicación	4	32
			Asegurar que las actividades, funciones y medición del desempeño coincidan con la estrategia de la organización y los objetivos del proceso.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	2	16
			Segmentar a la audiencia o los diferentes grupos que recibirán los mensajes en cada fase del proyecto.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Comunicación	2	16
			Identificar los mensajes que se quieren transmitir a las personas en cada fase del proyecto.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Comunicación	2	16
			Diseñar un pequeño número de simples mensajes claves.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Comunicación	2	16
			Definir los canales para la entrega de los mensajes.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Comunicación	2	16
			Planear el uso de múltiples canales para la entrega de los mensajes, asegúrese de que todas las modalidades de comunicación	Líder de la gestión del cambio / Líder de Comunicación	2	16

Etapa	Fase	Plan	Acciones	Responsable (s)	Tiempo en	
					Días	Total Horas
			están direccionados visual, auditiva y psicológico.			
		Formación	Realizar convocatorias de formación y apoyar a que sus seguidores puedan asistir a los cursos a los que son convocados.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	6	48
		Motivación	Planificar reuniones de motivación donde se busca que el líder apoye y fomente la participación en el proyecto.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	2	16
		Gestión del	Diseñar el plan de gestión del cambio.	Líder de la gestión del cambio	6	48

Fuente: Elaboración propia (2018)

12.5. Fase de Ejecución.

Esta fase, reflejada en la tabla 6, se plantea el siguiente objetivo y producto esperado.

Objetivo: implantar los planes de gestión de cambio a las áreas identificadas.

Producto esperado: una institución con una filosofía de gestión adaptada a las necesidades locales y nacionales.

Tabla 6. Fase de ejecución gestión del Cambio

Acciones	Responsable (S)	Duración en Días	Total Horas
Ejecutar el plan de gestión de cambio según se requiera en cada una de las fases	Líder de la gestión del cambio	10	80
Ejecutar actividades definidas en los planes de Liderazgo, comunicación, formación y motivación para cada una de las diferentes fases.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	10	80
Ejecutar cronograma de capacitaciones tanto de líderes como de personas.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	10	80
Realizar sesiones para aclaración de dudas y retroalimentaciones del Modelo Propuesto.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	4	32
Realizar evaluaciones en los comportamientos de las personas basados en los nuevos cambios.	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	4	32
Realizar reuniones de seguimiento.	Líder de la gestión del cambio	4	32
Evaluar las posturas de cada persona en el desarrollo de cada fase del proyecto.	Líder de la gestión del cambio	6	48
Evaluar el desempeño de las personas y de los procesos	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	4	32
Entregar los incentivos definidos para las personas.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Talento humano	2	16
Mantener informadas a las personas sobre cualquier cambio que no esté planeado	Líder de la gestión del cambio / Líder de Comunicación	4	32

Fuente: Elaboración propia (2018)

12.6. Fase de Sostenimiento

Al igual que la anterior, esta fase de sostenimiento se amplía en la tabla 7 cuyos objetivos y productos esperados son los siguientes:

Objetivo: ejecutar planes de seguimiento que permitan mejorar continuamente, los procesos de adaptación del cambio.

Producto esperado: modelo sistémico que permita monitorear, analizar, corregir e integrar estos elementos a través de la retroalimentación.

Tabla 7. Fase de sostenimiento gestión del Cambio

Acciones	Responsable (S)	Duración en Días	Total Horas
Realizar evaluaciones de los planes de acción. Analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar	Líder de la gestión del cambio	4	32
Afianzar los cambios, normativas y reforzar la confianza de los empleados	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	4	32
Realizar la fijación de las nuevas metas u objetivos	Líder de la gestión del cambio / Líderes de Proceso	4	32
Orientar a las personas para que operen el cambio por medio de la experiencia.	Líder de la gestión del cambio	6	48
Ejecución de planes de seguimiento del proceso de gestión del cambio.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Planeación	6	48
Definir acciones de refuerzo.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Planeación	2	16

Acciones	Responsable (S)	Duración en Días	Total Horas
Diseñar y Ejecutar charlas de aceptación de los nuevos cambios de procesos planteados durante la fase de desarrollo de planes de mejora continua.	Líder de la gestión del cambio / Líder de Planeación	2	16
Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan de la organización. Esto ayudará a asegurar que el legado no se pierda o se olvide.	Líder de la gestión del cambio	2	16
Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que se contrate y se le de entrenamiento a las personas nuevas que llegan a la organización.	Líder de la gestión del cambio	2	16
Realizar plan para desmontar paulatinamente los incentivos	Líder de la gestión del cambio / Líder de Talento humano	2	16

Fuente: Elaboración propia (2018)

13. Resultados

Los resultados arrojados a lo largo del proceso de investigación, el cual consistió en diseñar y proponer un plan de gestión de cambio basado en la metodología BPM para el INFOTEP, pueden resumirse atendiendo a cada una de las etapas que se llevaron a cabo para su desarrollo. Dichas etapas, que coinciden con los objetivos específicos propuestos, arrojaron los siguientes resultados:

- a) Con respecto a la identificación de las condiciones del INFOTEP para el manejo de los planes, programas y proyectos, se pudo detectar que la mayoría de los métodos de modelado de procesos comienzan con el análisis de los procesos existentes. De allí que,

mediante la aplicación del AS-IS, TO-BE y FODA se logró alcanzar este cometido, sirviendo como punto de partida para diagnosticar las condiciones de la institución bajo estudio. Los resultados arrojados de esta aplicación permitieron observar que existe una deficiencia en esta fase de análisis porque están inmersos en los tiempos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De igual manera, se develó a través del TO-BE, que carecen de la creatividad en la solución de problemas y el diseño de procesos activos para lograr resultados positivos y definitivos ante la necesidad de la institución. Por otro lado, hay que destacar que aun cuando este instituto cuenta con una herramienta de interfaz web como mecanismo de reporte de información denominado; Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión “FURAG”, la misma no resulta de utilidad para el seguimiento continuo de los planes, programas y proyectos contemplados en el plan de desarrollo 2015-2018, denominado *HACIA UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA*. En la etapa de análisis se pudo evidenciar la falta de control y seguimiento en cuanto a los planes, programas y proyectos lo cual incide de manera directa en la gestión estratégica del proceso y los resultados esperados frente a la gestión lo cual origina muchas deficiencias en la prestación del servicio, de igual manera no estaban identificados claramente los responsables de las actividades y los registros necesarios para poder cumplir con las metas establecidas en el plan de desarrollo Institucional.

- b)** En relación con el proceso de construcción del modelo para la gestión de los planes, programas y proyectos del INFOTEP aplicando la metodología BPM, el mismo fue elaborado mediante diferentes etapas las cuales sirvieron como base fundamental para la

propuesta del plan de gestión de cambio. A través de la construcción de este modelo se pudo corroborar como la metodología BPM sirve de apoyo para afrontar las necesidades específicas del INFOTEP mediante la identificación de las estrategias, de los procesos y procedimientos, seguido de la optimización y rediseño hasta llegar al desarrollo e implementación de mejoras para finalmente poner en marcha la propuesta apoyados en el monitoreo y control continuo.

- c) Con base en lo plasmado en el tercer objetivo específico de esta investigación el cual consistió en proponer un plan de gestión de cambio para la implantación del modelo propuesto, los resultados arrojados tras la elaboración de esta propuesta permitieron ratificarla necesidad del INFOTEP de estar preparada al cambio, sobre todo en aquellos aspectos que contribuirán tanto a la solución de los problemas presentados al inicio de esta investigación como en las áreas críticas detectadas en el documento que contiene el plan de desarrollo 2015-2018, denominado *HACIA UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA*. Tal como se mencionó en la justificación de este trabajo este modelo de gestión al cambio permitirá a la dirección y los empleados de la organización una mejor coordinación de sus esfuerzos en cuanto a mejorar la productividad y el rendimiento personal y por ende INFOTEP podrá responder como un todo, de forma rápida a cambios y desafíos a la hora de cumplir sus fines, objetivos y propósitos para el manejo de las líneas de investigación, los proyectos socio técnicos y la cartera de cursos, es decir, concatenando la docencia, la investigación y la extensión, razón de ser de la institución.

CONCLUSIONES

Las conclusiones que a continuación se presentan se derivan de los resultados descritos en el aparte anterior y siguen el orden establecido en el planteamiento de los objetivos específicos que se propuso alcanzar a través de esta investigación. De tal manera que de estos resultados se concluye lo siguiente:

En cuanto a la identificación de las condiciones del INFOTEP, se concluye que en los procesos de gestión de los planes, programas y proyectos que hasta ahora se están llevando a cabo en esta institución, cuyos resultados arrojaron ciertas falencias, las mismas pueden ser solucionadas, sino atenuadas, mediante el monitoreo continuo. Dicho monitoreo puede desarrollarse mediante el uso de metodologías específicas, tales como las aplicadas en este trabajo, es decir el AS-IS, TO-BE y FODA, las cuales funcionan como alertas ante los problemas que afronta esta institución. A través de este monitoreo el personal del INFOTEP tendrá la oportunidad de medir, controlar y responder manera rápida y directa a todos los requerimientos de la institución desde la perspectiva operacional, aplicando sus habilidades y recursos de forma directa para realizar cualquier articulación de índole institucional en la toma de decisiones.

Con respecto al proceso de construcción del modelo para la gestión de los planes, programas y proyectos del INFOTEP aplicando la metodología BPM, los resultados demuestran que la implementación de esta metodología en contextos educativos resulta relevante por tratar de articular la gestión de personas y tecnologías de información. Esta articulación permite vincular tanto los objetivos que persigue el Plan de Desarrollo Nacional con los objetivos institucionales del INFOTEP. Esto tomando en cuenta que por medio de una plataforma tecnológica en línea se

puede fusionar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión “DAFP”, que contiene las diferentes estrategias, políticas y planes orientados al cumplimiento de la misión y prioridades de gobierno, con los lineamientos del INFOTEP, facilitando su inclusión en el ejercicio de la planeación sectorial institucional, tanto cuatrienal como anual.

De la propuesta diseñada para la gestión al cambio, se concluye que la misma obedece a las necesidades específicas de la institución objeto a estudio. Sin embargo, vale aclarar que la mejor manera de aprender cómo administrar un cambio es estudiar cómo se cometieron los errores y qué estrategias se usaron para lograr un éxito rotundo. Saber qué factores, incluidos las fuerzas internas y externas, que resultaron en dificultades y crisis, así como también cómo evitar futuros, son fundamentales. De esto surge la necesidad e importancia de la propuesta final que forma parte de la investigación y que comprende el plan de gestión de cambio para la implantación del modelo propuesto.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de esta investigación van dirigidas a la implementación del plan de gestión de cambio desarrollado como propuesta para el INFOTEP. Tal como se mencionó en la justificación de este trabajo, este plan de gestión pretende contribuir a determinar las responsabilidades del personal que labora en INFOTEP sobre todo en las fases de planeación y análisis de los procesos. En este sentido se recomienda lo siguiente:

Dado que los modelos muy detallados, tal y como están, son demorados (costosos) y pueden agotar la tolerancia de las organizaciones para las actividades de gestión de procesos muy rápidamente, se hace necesario identificar las medidas para agilizar, armonizar, simplificar y automatizar los procedimientos con la finalidad de obtener una imagen clara de los procesos y procedimientos actuales al igual que el estado futuro. Este último es típicamente una entrega en el camino hacia la creación de cambios dentro de la organización, que se basan en el estado de arte o punto de partida para la mejora continua. Es por ello que se recomienda articular el TO-BE para facilitar el proceso de cambio que maximice el valor entregado a los diferentes grupos de interés.

Es necesario reconocer que existen condiciones propicias dentro del INFOTEP para obtener el máximo beneficio en lo que respecta a la gestión de cambio, como por ejemplo el apropiado nivel de madurez y los patrones y herramientas acordes para una buena gestión de los procesos que apalancados con el modelo propuesto permitirá ser una institución más competitiva dentro de su entorno y generadora de valor a los diferentes grupos de interés. Es por ello que por medio de un plan de gestión de Cambio para la implementación del modelo propuesto se puede trabajar de manera más efectiva.

Los beneficios esperados son los principales impulsores del proyecto, pero para asegurar que el mismo genere valor a la entidad objeto de estudio es necesario que la dirección se comprometa en adoptar el modelo de gestión para el apoyo de los planes, programas y proyectos al igual que la gestión de acuerdos de compromisos ante las partes interesadas “Líder de la planeación estratégica, comité de desarrollo administrativo y los líderes de proceso entre otros”.

En lo que se refiere a los elementos necesarios para asegurar que la solución sea efectiva se requiere además de lo referenciado anteriormente, la gestión adecuada de los procesos teniendo en cuenta que el proyecto va encaminado hacia la operatividad y mejora continua de los mismos. Para ello es imprescindible desarrollar una gestión de cambio dentro de la planeación estratégica proporcionando comunicación, liderazgos claros y consistentes con respecto a la importancia de los objetivos de la gestión de los planes, programas y proyectos y su cumplimiento en toda la institución.

PROPUESTAS DE NUEVOS TRABAJOS

La presente investigación cuenta con diversos aspectos en su aplicación tanto investigativa como practica que permiten apalancar la implementación del modelo de gestión para el apoyo de los planes, programas y proyectos ante las organizaciones que deseen adoptar dicho modelo. Aunque la investigación se basa en lo referenciado y en la propuesta de un plan de gestión de cambio sería importante seguir profundizando en los aspectos metodológicos necesarios para su implantación teniendo en cuenta las dimensiones que maneja el BPM tales como la alineación estratégica, las tecnologías de la información, los métodos, el gobierno, los grupos de interés y la cultura entre otras.

Los estudios a futuro deben considerar como base preliminar los procedimientos desarrollados a lo largo de esta investigación con el fin de diagnosticar las necesidades específicas de las organizaciones en las cuales se requieran llevar a cabo gestiones de cambio como los requeridos por la institución sujeta a estudio en este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arboleda, J. (2008). Análisis de la gestión del cambio en implantaciones de soluciones ERP en algunas empresas de Colombia y México. Recuperado el 04 de octubre de 2017, del sitio web: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1605/1444>
- Arjonilla, D. S. J., y Medina, G. J. A. (2013). La gestión de los sistemas de información en la empresa: teoría y casos prácticos (3a. ed.). Madrid, ES: Larousse – Ediciones.
- Behar, R. (2008). Metodología de la investigación. Shalom ediciones. Colombia.
- Cedano, C. y López, L. (2013). Propuesta Metodológica para la Gestión del Cambio Cultural aplicable en Proyectos de Business Process Management. Proyecto de grado para optar al título de Magister en Gestión de Proyectos y Tecnología. UNIVERSIDAD ICESI. Santiago de Cali. Colombia.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (1998). LEY 489 DE 1998. Recuperado el 06 de octubre de 2016, de Secretaria General del Senado. Sitio web: [Sitio web: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0489_1998.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0489_1998.html)
- Cruceira, J. (2012). La Gestión Administrativa para el mejoramiento de los procesos en las empresas de servicios hoteleros. Tulcán, Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).
- Davis, R y Brabander, E. (2007). ARIS Design Platform Getting Started with BPM. London: Springer-Verlag.
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2007). Marco Normativo. En Sistema de estímulos; Lineamientos de la Política (págs. 11-74). Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP.
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2012). Decreto 2482 de 2012. Recuperado el 06 de octubre de 2016, de DAFP. Sitio web: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3581_documento.pdf

- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2012). Eficiencia Administrativa. Recuperado el 14 de octubre de 2016, de DAFP. Sitio web: <http://modelointegrado.funcionpublica.gov.co/eficiencia-administrativa>
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Recuperado el 06 de octubre de 2016, de DAFP. Sitio web: <http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/eb0df10529195223c011ca6762bfe39e/modelo-integrado-planeacion-y-gestion.pdf>.
- Elliot, J. (2000). El Cambio Educativo desde la Investigación-Acción. Cuarta Edición. Editorial Morata. Madrid. España.
- Escobar, D. Aguilera, A y Parra, Y. (2016). Propuesta metodológica para la orientación de aplicaciones informáticas hacia BPM y SOA. Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 10(1), 39-54. Recuperado en 02 de septiembre de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992016000100004&lng=es&tylng=es.
- Franco, C. y López L. (2013). Propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de Business Process Management. Recuperado el 05 de octubre de 2017, del sitio web: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76266/1/propuesta_metodologica_gestion.pdf.
- García, M, Quispe, C. y Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. Industrial Data Recuperado el 15 de noviembre de 2017] Sitio web:: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>. ISSN 1560-9146.
- Hurtado, J. (2012). El Proyecto de Investigación. Séptima Edición. Ediciones Quiron. Caracas. Venezuela.
- INFOTEP. (2011). Manual de Indicadores de gestión. Recuperado el 04 de septiembre de 2017 del sitio web: <http://www.infotep.edu.co/infotep/images/dependencias/planeacion/plan01manual.pdf>.
- INFOTEP. (2011). PRO-INFOTEP-PLAN-01, Versión 02. San Juan del Cesar: INFOTEP.

- INFOTEP. (2009). Proyecto educativo Institucional. Recuperado el 04 de septiembre de 2017 del sitio web: http://www.infotep.edu.co/infotep/images/pdf/resena_historica_infotep.pdf.
- INFOTEP. (2015). RESEÑA HISTÓRICA DEL “INFOTEP”. Recuperado el 04 de septiembre de 2017 del sitio web: http://www.infotep.edu.co/infotep/images/pdf/resena_historica_infotep.pdf.
- Jiménez, A. (2013). Gestión del cambio. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.
- Kotter, J. (2011). Liderazgo para un Entorno Cambiante. Recuperado el 04 de octubre de 2017, del sitio web: http://www.bsc-virtual.org/archivos/entrevista_kotter.pdf.
- Labarca, N Ferrer, J y Villegas, E (2006). Cambio organizacional: aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. Revista de Ciencias Sociales Vol. 12 (1), 2006. Zulia, VE: Red Universidad del Zulia.
- Lizana, G. (2011). Importancia de aplicar el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia de la gestión del sistema comercial en entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento. Lima, Perú: Universidad privada Norbert Wiener.
- Martínez, G. M. D. C. (2012). Gestión del cambio. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, H, Ávila, E. (2010). Metodología de la investigación. México, D.F.: Cengage Learning editores S.A. de C.V.
- MEN. (2011). Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar. Recuperado el 13 de mayo de 2016 del Sitio web: <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-85381.html>
- MEN. (2007). Reporte de información al SNIES. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de Ministerio de Educación Nacional. Sitio web: <http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-215233.html>
- MINTIC. (2014). Modelo de gestión. Recuperado el 13 de febrero de 2017, de MINTIC Sitio web: http://estrategiaticolombia.co/gestionti/interior.php?elemento_nivelid=1#estrategia-ti---gobierno-ti

- OMG (2015). Business Motivation Model v1.3. Recuperado de: <http://www.omg.org/spec/BMM/1.3/PDF/>
- Reyes, J. Gualotuña, T. Hinojosa, C. (2013). Metodología para el análisis, diseño e implementación de procesos con tecnología BPM (Business Process Management). Quito, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Segredo Pérez, Alina María. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado en 03 de octubre de 2017. Sitio web: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tyt=es.
- Solares, S. P., Baca, U. G., y Acosta, G. E. (2014). *Administración informática: análisis y evaluación de tecnologías de la información*. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial.
- Tejada, Alonso. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe*, julio-diciembre, 115-133.

Anexo I. Acta de inicio y compromiso del Proyecto

ACTA DE INICIO Y COMPROMISO PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTO APLICADO COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OPTAR AL TÍTULO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN ANTE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD.

PROYECTO	Modelo de gestión para el apoyo de los planes, programas y proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira.
RESPONSABLE	ANTONIO RAFAEL GALLO ONATE
C.C.	7.603.023 de Santa Marta.
BENEFICIARIO	Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira.
REPRESENTANTE LEGAL	LUIS ALFONSO PEREZ GUERRA.
C.C.	84.037.944 de San Juan del Cesar.
OBJETO	Diseñar un modelo de BPM para la gestión de los Planes, Programas y Proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira.
ALCANCE	La investigación se realizará en el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira en Colombia. El período de tiempo utilizado para el desarrollo estará comprendido entre el 09 de abril 2017 al 09 de octubre de 2017. Por otra parte, teóricamente se encuentra ubicada bajo la línea de profundización TI como valor estratégico para las organizaciones, adscrita a la Escuela de Ciencias Básicas, Tecnologías e Ingenierías ECBTI de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. El proyecto se basa en el diseño de un modelo de BPM para la gestión de los Planes, Programas y Proyectos aplicado al proceso de planeación del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira, no se realizará la implementación, ni la evaluación del sistema debido a la duración del proyecto.



INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL
 NIT. 899402190-9 Dirección: Carrera 13 N 7A- 61
 Teléfono: +57 (5) 7740098 PBX: +57 (5) 7740404
 Web: www.infotep.edu.co email: contactenos@infotep.edu.co
 San Juan del Cesar – La Guajira Colombia

Certificados en Calidad

ACTAS

	<p>además es disposición de la institución su implementación.</p> <p>El proyecto está enfocado inicialmente en realizar un estudio del estado de arte y aplicar un análisis AS-IS / TO-BE para el diseño de un modelo de gestión de los planes, programas y proyectos basado en la metodología BPM, el cual finalmente por medio de un plan de gestión de cambio servirá como guía y facilitará el proceso a la hora de que el INFOTEP desee implementarlo.</p>
DURACIÓN DEL PROYECTO	6 Meses
FECHA DE INICIO	09 de abril de 2017
FECHA DE TERMINACIÓN	09 de octubre de 2017

NOTA: El proyecto referenciado en la presente acta no está sujeto a disponibilidad presupuestal del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional y tiene como finalidad revertir el conocimiento adquirido al igual que dar cumplimiento a los requisitos para optar al Título Académico de Magister en Gestión de Tecnología de Información ante la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. El Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional se compromete a suministrar la información necesaria con la finalidad de que el funcionario responsable del proyecto pueda dar cumplimiento a lo establecido dentro del mismo.

Para efectos legales, se firma en la ciudad de San Juan del Cesar a los tres 03 días del mes de abril de 2017.


ANTONIO GALLO ONATE
ANTONIO RAFAEL GALLO ONATE
RESPONSABLE DEL PROYECTO

Luis Alfonso Pérez Guerra
LUIS ALFONSO PEREZ GUERRA
RECTOR



INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL
 IGJ-560402193-9 Dirección: Carrera 13 N.7A-61
 Teléfono: +57 (5) 7740095 PBX: +57 (5) 7740404
 Web: www.infotep.edu.co email: contactenos@infotep.edu.co
 San Juan del Cesar – La Guajira, Colombia

Anexo 2. Acta de Levantamiento de Información

	FOR-INFOTEP-STD-03	Página 1 de 1
	ACTAS	Versión: 3

ACTA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

PROYECTO	Modelo de gestión para el apoyo de los planes, programas y proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira.
RESPONSABLE	ANTONIO RAFAEL GALLO OÑATE.
C.C.	7.603.023 de Santa Marta.
BENEFICIARIO	Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira.
PROCESO	PLANEACIÓN.
LIDER DE PROCESO	RUBEN DARIO BRITTO MOLINA
C.C.	5.162.655 de San Juan del Cesar.
OBJETO	Diseñar un modelo de BPM para la gestión de los Planes, Programas y Proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira.
DESCRIPCIÓN DE LOS DOCUMENTOS ENTREGADOS	La dependencia de Planeación del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira, realiza entrega al funcionario responsable del proyecto referente, copia magnética que contiene el manual de procedimientos y Plan de acción Institucional 2014 – 2018.
DURACIÓN DEL PROYECTO	6 Meses.
FECHA DE INICIO	09 de abril de 2017.
FECHA DE TERMINACIÓN	09 de octubre de 2017

Para efectos legales, se firma en la ciudad de San Juan del Cesar a los tres 07 días del mes de abril de 2017.


ANTONIO RAFAEL GALLO OÑATE
 RESPONSABLE DEL PROYECTO


RUBEN DARIO BRITTO MOLINA
 ASESOR PLANEACIÓN



INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL
 NIT. 860402193-9 Dirección: Carrera 13 N 7A- 61
 Teléfono: +57 (5) 7740093 PBX: +57 (5) 7740404
 Web: www.infotep.edu.co email: contactenos@infotep.edu.co
 San Juan del Cesar – La Guajira, Colombia



FOR-INFOTEP-STD-03

Página 1 de 2
Versión: 3

ACTAS

ACTA DE ENTREGA PROYECTO APLICADO COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OPTAR AL TÍTULO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN ANTE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD.

PROYECTO	Modelo de gestión para el apoyo de los planes, programas y proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira.
RESPONSABLE	ANTONIO RAFAEL GALLO OÑATE.
C.C.	7.603.023 de Santa Marta.
BENEFICIARIO	Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira.
REPRESENTANTE LEGAL	LUIS ALFONSO PEREZ GUERRA.
C.C.	84.037.944 de San Juan del Cesar.
OBJETO	Diseñar un modelo de BPM para la gestión de los Planes, Programas y Proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira.
ALCANCE	<p>La investigación se realizará en el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira en Colombia. El período de tiempo utilizado para el desarrollo estará comprendido entre el 09 de abril 2017 al 09 de octubre de 2017. Por otra parte, teóricamente se encuentra ubicada bajo la línea de profundización TI como valor estratégico para las organizaciones, adscrita a la Escuela de Ciencias Básicas, Tecnologías e Ingenierías ECBTI de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.</p> <p>El proyecto se basa en el diseño de un modelo de BPM para la gestión de los Planes, Programas y Proyectos aplicado al proceso de planeación del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira, no se realizará la implementación, ni la evaluación del sistema debido a la duración del proyecto, además es disposición de la institución su implementación.</p> <p>El proyecto está enfocado inicialmente en realizar un estudio del estado de arte y aplicar un análisis AS-IS / TO-BE para el diseño de un modelo de gestión de los planes, programas y proyectos basado en la metodología BPM, el cual finalmente por medio de un plan de gestión de cambio servirá como guía y facilitará el proceso a la hora de que el INFOTEP desee implementario.</p>



INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL
 NIT. 890402193-9 Dirección: Carrera, 13 N 7A- 01
 Teléfono: +57 (5) 7740098 PBX: +57 (5) 7740404
 Web: www.infotep.edu.co email: contactenos@infotep.edu.co
 San Juan del Cesar - La Guajira Colombia

ELEMENTOS RECIBIDOS	Modelo para la gestión de los planes, programas y Proyectos bajo la metodología BMP aplicadas al Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar. Plan de Gestión de cambio para la implantación del modelo propuesto.
DURACIÓN DEL PROYECTO	6 Meses
FECHA DE INICIO	09 de abril de 2017
FECHA DE TERMINACIÓN	09 de octubre de 2017
FECHA DE ENTREGA	30 de noviembre de 2017

NOTA: El proyecto referenciado en la presente acta no estuvo sujeto a disponibilidad presupuestal del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional y tiene como finalidad revertir el conocimiento adquirido al igual que dar cumplimiento a los requisitos para optar al Título Académico de Magister en Gestión de Tecnología de Información ante la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. El Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional se compromete a suministrar la información necesaria con la finalidad de que el funcionario responsable del proyecto pueda dar cumplimiento a lo establecido dentro del mismo.

Para efectos legales, se firma en la ciudad de San Juan del Cesar a los treinta 30 días del mes de noviembre de 2017.

Antonio Gallo Oñate
ANTONIO RAFAEL GALLO OÑATE
RESPONSABLE DEL PROYECTO

Luis Alfonso Perez Guerra
LUIS ALFONSO PEREZ GUERRA
RECTOR



INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL
NIT. 860402190-9 Dirección: Carrera 13 N 7A- 61
Teléfono: +57 (5) 7740098 PBX: +57 (5) 7740404
Web: www.infotep.edu.co email: contadernos@infotep.edu.co
San Juan del Cesar – La Guajira Colombia