

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA EN GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
EN TORNO AL MEJORAMIENTO DE LA APROPIACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS
DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENMARCADAS EN LO ESTABLECIDO POR
EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN: CASO ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO DE EL SOCORRO**

MIGUEL SEBASTIAN RUIZ VELASQUEZ

ID 000336348

Trabajo de grado para optar por el título de Maestría en Administración

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA**

2023

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA EN GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
EN TORNO AL MEJORAMIENTO DE LA APROPIACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS
DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENMARCADA EN LO ESTABLECIDO POR
EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN: CASO ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO DE EL SOCORRO**

MIGUEL SEBASTIAN RUIZ VELASQUEZ

ID 000336348

Director:

ALBA SORAYA AGUILAR JIMENEZ

Trabajo de grado para optar por el título de Maestría en Administración

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BUCARAMANGA

2023

GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO

Título de la propuesta de trabajo de grado de Maestría en Administración (profundización):

Propuesta de estrategia en gestión del cambio organizacional en torno al mejoramiento de la apropiación de las tecnologías de información y comunicación enmarcada en lo establecido por el modelo integrado de planeación y gestión: caso alcaldía del municipio de el socorro.

DOCUMENTO FINAL:

Trabajo de Grado de Maestría (X)

Artículo sometido ()

MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO:

Aproximación teórica (Revisión de literatura) ()

Investigación aplicada (teórico-empírico) ()

Estudio de caso (X)

RESPONSABLES

Nombre del estudiante: Miguel Sebastian Ruiz Velasquez

Id: 000336348 email: sebastianruizv11@gmail.com

Firma:

Nombre del Director: Alba Soraya Aguilar Jiménez

Id: 000067996 e-mail: alba.aguilar@upb.edu.co

Firma:

Entidades involucradas (cuando aplique): Alcaldia municipio del Socorro

Require Confidencialidad del documento:

- SI
- NO

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. Justificación	14
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo General	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
2. MARCO REFERENCIAL	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Marco teórico	24
2.2.1 Gestión del cambio en organizaciones.....	24
2.2.2 Apropiación de las TIC	28
2.2.3 Modelo integral de planeación y gestión (MIPG)	30
3. METODOLOGÍA	33
3.1 Características metodológicas	35
3.2 Población y muestra	36
3.3 Técnicas, instrumentos y análisis de información	36
3.3.1 Observación	37
3.3.2 Revisión documental.....	37
3.3.3 Entrevista semiestructurada	37
3.3.4 Triangulación de la información.....	38

3.3.5 Actividades y técnicas	39
3.3.6 Operacionalización de categorías	40
4. RESULTADOS	44
4.1 Modelos de apropiación de TIC y de gestión del cambio en organizaciones.....	44
4.2 Evaluar el nivel de apropiación de las TIC actual en la organización caso de estudio a partir de los modelos de evaluación establecidos	52
4.2.1 Caracterización información general	54
4.2.2 Análisis entrevista categoría gestión del cambio	54
4.2.3 Análisis entrevista categoría apropiación de las TIC.....	63
4.3 Modelo de evaluación apropiación de TIC en la alcaldía de Socorro	68
4.3.1 Resistencias al cambio	69
4.3.2 Modelo de cambio tres etapas de Lewin.....	70
4.4 Formulación de líneas de acción en torno a la gestión del cambio	77
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS	89
Anexo 1. Formato de entrevista	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 <i>Actividades técnicas</i>	39
Tabla 2 <i>Operacionalización de categorías</i>	40
Tabla 3 <i>Literatura de revisión documental de antecedentes Apropiación TIC</i>	45
Tabla 4 <i>Literatura de revisión documental de antecedentes Gestión del cambio</i>	49
Tabla 5 <i>Análisis entrevista Gestión del cambio</i>	54
Tabla 6 <i>Análisis entrevista Apropiación de las TIC</i>	63
Tabla 7 <i>Formulación líneas de acción</i>	77

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Modelo cambio organizacional a partir de la teoría de Lewin	25
Figura 2 <i>Esquema MIPG</i>	31
Figura 3 Investigación cualitativa.....	34
Figura 4 <i>Categorías de análisis</i>	53
Figura 5 Modelo de gestión del cambio a partir de la teoría de Lewin	76

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROPUESTA DE ESTRATEGIA EN GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN TORNO AL MEJORAMIENTO DE LA APROPIACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENMARCADA EN LO ESTABLECIDO POR EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN: CASO ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE EL SOCORRO

AUTOR(ES): Miguel Sebastian Ruiz Velásquez

PROGRAMA: Maestría en Administración

DIRECTOR(A): Alba Soraya Aguilar Jiménez

RESUMEN

La investigación se centra en abordar la problemática que existe por la falta de apropiación de tecnologías de la información en la alcaldía de El Socorro, Colombia, debido a la resistencia al cambio dentro de la organización, en respuesta a los nuevos desafíos planteados por el gobierno nacional bajo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). El objetivo general es proponer una estrategia de gestión del cambio organizacional para mejorar la apropiación de tecnologías de información y comunicación (TIC) en la alcaldía, siguiendo las directrices del MIPG. Los objetivos específicos incluyen: Analizar diversos modelos de apropiación de TIC y de gestión del cambio documentados en la literatura; Evaluar el nivel actual de apropiación de TIC en la organización a través de modelos de evaluación establecidos; Desarrollar un modelo de evaluación de la apropiación de TIC adecuado para la organización, basado en los modelos analizados, que permita medir y orientar mejoras; Formular estrategias de gestión del cambio organizacional para mejorar la apropiación de TIC en la organización, en línea con el MIPG. La metodología utilizada fue una investigación descriptiva no experimental de corte transversal con un enfoque cualitativo, en consecuencia, se aplicó una entrevista, como instrumento de recolección de datos a los funcionarios de carrera administrativa y como resultado, se propone una estrategia de gestión del cambio organizacional dirigida a mejorar la apropiación de tecnologías de información y comunicación, alineada con las directrices del MIPG, la cual busca superar la resistencia al cambio y promover la integración efectiva de las TIC en la alcaldía de El Socorro.

PALABRAS CLAVE:

Gestión del Cambio, MIPG, Apropiación TIC, Cambio Organizacional

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PROPOSAL FOR AN ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT STRATEGY TO ENHANCE THE ADOPTION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES, ALIGNED WITH THE INTEGRATED PLANNING AND MANAGEMENT MODEL: THE CASE OF EL SOCORRO MUNICIPALITY MAYOR'S OFFICE

AUTHOR(S): Miguel Sebastian Ruiz Velásquez

FACULTY: Maestría en Administración

DIRECTOR: Alba Soraya Aguilar Jiménez

ABSTRACT

The research focuses on addressing the issue of inadequate adoption of information technologies in the municipality of El Socorro, Colombia, due to resistance to change within the organization, in response to the new challenges posed by the national government under the Integrated Planning and Management Model (MIPG). The general objective is to propose a strategy for organizational change management to enhance the adoption of information and communication technologies (ICT) within the municipality, following the MIPG guidelines. The specific objectives include: analyzing various models of ICT adoption and change management documented in the literature; assessing the current level of ICT adoption in the organization through established evaluation models; developing an appropriate ICT adoption evaluation model for the organization based on the analyzed models, allowing for measurement and guidance for improvements; formulating organizational change management strategies to enhance ICT adoption in alignment with MIPG. The methodology employed was a descriptive, non-experimental cross-sectional research with a qualitative approach. Consequently, interviews were used as the data collection instrument for career administrative officials. As a result, a strategy for organizational change management is proposed to improve the adoption of information and communication technologies, aligned with the MIPG guidelines. This strategy aims to overcome resistance to change and promote the effective integration of ICT within the municipality of El Socorro.

KEYWORDS:

Change Management, Integrated Planning and Management Model (MIPG), ICT Adoption, Organizational Change

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

En concordancia con los nuevos avances en aspectos tales como las tecnologías de la información y comunicación (TIC), donde generalmente las organizaciones denotan cierta resistencia a los procesos de cambio y apropiación frente a la incorporación de lo novedoso e innovador, hay que señalar que en la literatura al respecto, muchos autores definen ese tipo de procedimientos incorporados en el sentir individual de cada sujeto, es decir, que el cambio cuesta y más si se tiene una cultura organizacional definida (Cano, 2018).

Aunado a lo anterior, la adhesión por ejemplo a las TIC, por parte de organizaciones tradicionales, en términos generales cuesta mucho más que en empresas que llevan ya un proceso en ese sentido, en esa línea, las entidades del sector público se puede decir que presentan una cierta resistencia al cambio más profunda, dado que la incorporación de nuevas tecnología incomoda y altera los procesos que normalmente se llevan a cabo en este tipo de organizaciones, lo cual se puede evidenciar por ejemplo en el caso de la Alcaldía de El Socorro Santander, donde sus funcionarios, específicamente del área administrativa manifiestan cierta resistencia en los procesos de apropiación de las TIC; a este respecto se refiere el presente proyecto de investigación.

De acuerdo a lo mencionado, el objetivo de esta investigación está encaminado a la realización de una propuesta enfocada en una estrategia que busque la gestión del cambio organizacional en torno al mejoramiento de la apropiación de las tecnologías de información y comunicación en la alcaldía del municipio de El Socorro.

En ese orden de ideas, cabe señalar que uno de los requerimientos de la Presidencia de la República en su plan de sistema de gestión, es el denominado Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual está en función de la política gubernamental de Gobierno digital, de tal forma que su implementación conlleve a que los procesos sean más eficientes y los funcionarios

de la administración pública estén a la vanguardia de los cambios digitales, con el fin de beneficiar a la comunidad en general, por tanto, este modelo simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo, gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno, para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes (Función Pública, 2020).

Por consiguiente, la presente investigación en su primera parte realiza una revisión de los diferentes modelos de apropiación de TIC y de gestión del cambio en organizaciones; la segunda parte evalúa el nivel de apropiación de las TIC en la Alcaldía de El Socorro y por último ya con el análisis de la información recogida, formula una línea de acción en torno a la gestión del cambio organizacional para el mejoramiento de la apropiación de las TIC en la organización caso de estudio, y enmarcadas en lo establecido por el MIPG, de tal manera que se pueda fortalecer las habilidades de los funcionarios de la administración municipal, mediante la estrategia de gestión del cambio y apropiación de las TIC, que permita mejorar la gestión administrativa.

Posterior a esta introducción, se presenta el planteamiento del problema y la justificación del proyecto. Luego se formulan los objetivos a alcanzar, después los antecedentes y seguido el marco teórico donde se exponen las teorías y argumentos que sustentan los objetivos, por último, se encuentra la metodología propuesta que aborda las características metodológicas y las actividades a ejecutar, finalmente, están los resultados esperados del estudio, el impacto, el cronograma y el presupuesto.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que la tecnología avanza a pasos acelerados, las organizaciones requieren estar a la vanguardia de los cambios acaecidos en ese frente, por tanto, se demanda en ese sentido adaptabilidad de toda la organización, lo que implica que sus integrantes estén con la preparación y el conocimiento pertinente para acomodarse de la mejor manera a los cambios que se den (Cano, 2018), de tal forma que puedan llevarse a cabo los diversos procesos al interior de éstas de manera eficiente, incluso para que puedan ser competitivas con sus pares en el mercado, de allí la importancia de la apropiación y uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en las diferentes organizaciones (Patiño, 2012).

Para tal efecto, en el caso de las entidades públicas, el uso de la tecnología permite que cada una de estas, ya sea del orden nacional, departamental o territorial, sea eficiente y pueda prestar un mejor servicio a los usuarios, con lo cual se beneficia la sociedad en general y por supuesto los diversos procesos que llevan a cabo estas organizaciones, lo cual posibilita un aumento de la productividad (Avila, 2014). Por tanto, una entidad con un conocimiento idóneo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) puede prestar un mejor servicio a los usuarios y rendir cuenta al gobierno central de forma eficiente.

Dado lo expuesto, es pertinente en la situación actual y más aún con la coyuntura que se ha venido conllevando por la pandemia del COVID-19¹, que el conocimiento, el acceso, uso y la apropiación de la tecnología por parte de las entidades públicas se hace primordial, por tanto, es necesario llevar a cabo procesos internos para hacer cambios que permitan fortalecer la apropiación de las tecnologías con las que se cuenta, debido a que de nada sirve que se

¹ Pandemia que ocasionó el aislamiento obligatorio preventivo para evitar contagios, lo cual agudizó la crisis de la economía y el cierre de muchas empresas.

implementen tecnologías de punta si los funcionarios públicos no las conocen y peor que no las manejen, ni las utilicen y menos aún que no las apropien; es decir, para este caso específico una entidad pública territorial que adquiera la mejor tecnología de información y comunicación requiere que sus funcionarios estén a tono y en total disposición en la apropiación de esa nueva tecnología, de tal manera que se pueda utilizar para el servicio público brindando soluciones oportunas a los diversos requerimientos que se realizan en una Institución pública como lo es la Alcaldía de un municipio.

Por consiguiente, en concordancia con lo manifestado, la tecnología no solo debe implementarse y usarse de forma correcta, se considera más importante aún apropiarse de ésta, pues de lo contrario, así se cuenta con ella, no serviría para prestar un mejor servicio a la ciudadanía sino es debidamente apropiada (Función Pública, 2020); a veces, así no se tenga tecnología muy avanzada, si los funcionarios o colaboradores de la organización están debidamente apropiados de esa tecnología, entonces, es más óptimo los procesos, dado que se conocen las formas, herramientas tecnológicas e instrumentos que pueden apoyar los procedimientos y con un buen uso de ellos todo resulta más fácil y eficiente.

Ya con lo esbozado a líneas precedentes, se entra en lo concerniente al problema de investigación de la presente propuesta, la cual se ubica geográficamente en el municipio de El Socorro (Santander), específicamente, en la Alcaldía de este municipio, donde se presentan los inconvenientes manifestados con anterioridad referentes a que la mayoría de los funcionarios de esta entidad no tienen una apropiación idónea frente a las herramientas tecnológicas con las que cuentan, más bien, la mayoría de procedimientos se realizan de forma rudimentaria o tradicional, por lo cual, no se están aprovechando las TIC de forma eficiente en cuanto al uso de los equipos,

herramientas tecnológicas, dispositivos y programas informáticos, dado que no hay una apropiación adecuada de estas tecnologías.

Con todo y lo anterior, en los procesos que manejan las entidades territoriales, una estrategia que viene desde el Gobierno nacional, consiste en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual ha sido diseñado para guiar a los servidores públicos en el ejercicio de la gestión institucional recopilando lecciones aprendidas, estableciendo oportunidades de crecimiento e identificando las mejores prácticas internacionales, para avanzar en el mejoramiento de la gestión pública; en otras palabras, mide los elementos de desempeño de los procesos, los cuales ubican unos parámetros que tienen que establecer indicadores de gestión para lograr satisfacer y dar cumplimiento con lo estipulado en las políticas públicas que se establezcan. (Presidencia de la República, 2017).

Para lo anterior, se requiere que los integrantes de la organización (Alcaldía) agilicen sus procesos, para lo cual deben estar muy bien preparados en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación, por lo tanto, para los tipos de procedimientos que se dan a partir del MIPG, los funcionarios deben contar con una muy buena apropiación de las TIC, lo cual se puede realizar a partir de la gestión del cambio, sin embargo, lo que se ha denotado es que las tecnologías de información y comunicación no están apropiadas en el nivel adecuado por parte de los funcionarios de la entidad, debido a que en los procesos de apropiación intervienen individuos, por lo cual toman tiempo y son complejos; entonces, todo ello implica un proceso de gestión del cambio que requiere establecer procedimientos de cambio organizacional para mejorar las funciones administrativas y que puedan llevar a cabo mediante el MIPG.

Lo anterior es posible denotarlo en el último autodiagnóstico en términos de Gobierno digital, donde el municipio de El Socorro obtuvo un puntaje de 49,3 de 100 puntos, así mismo, se

evidenció deficiencias significativas en el Componente TIC para la Gestión (32,5), el cual posee los indicadores de proceso (logro: Estrategia de TI, Gobierno de TI, Uso y Apropiación, capacidades institucionales) y en el indicador de Resultado (TIC para la gestión), con las calificaciones más bajas (Presidencia de la República, 2019).

Actualmente no hay estrategias formales establecidas para iniciar el proceso de gestión del cambio y de transformación en línea con la apropiación de las TIC, debido a que se debe tener como base que esta apropiación de las tecnologías de la información y comunicación conlleve un proceso de cambio, lo que impacta la cultura organizacional, los hábitos de los funcionarios, la conducta, entre otros aspectos que influyen en la percepción y comportamiento que denotan los individuos, por lo cual, este tipo de procedimientos toma tiempo, por eso, hay que decir que es un proceso de gestión del cambio.

Es preciso mencionar que el objetivo de la política de Gobierno Digital es: “Promover el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar un Estado y ciudadanos competitivos, proactivos, e innovadores, que generen valor público en un entorno de confianza digital” (Función Pública, 2020), que para el caso de la administración municipal, ha resultado altamente desafiante, debido a varios factores, entre los que se encuentran resistencia al cambio de los funcionarios, poco uso y menos aún apropiación de la herramientas tecnológicas, desconocimiento por parte de los funcionarios de la importancia de la Política de Gobierno Digital y su contribución con el MIPG, hábitos administrativos desactualizados.

Dada la información anterior, se puede analizar que la institución no cuenta con una estrategia de gestión del cambio organizacional que se ajuste a lo establecido en el MIPG y la política de Gobierno digital a fin de que sea relevante y que pueda generar un impacto positivo frente a la apropiación de las TIC por parte de los funcionarios de la Alcaldía de El Socorro.

La problemática identificada evidencia la capacidad técnica y administrativa que requiere el municipio de El Socorro, con el fin de atender las necesidades de la comunidad, de la administración y mejorar la apropiación de las TIC en torno a la política de Gobierno Digital, por lo cual, en ese orden de ideas se formula la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo puede la Alcaldía del municipio de El Socorro, lograr que sus funcionarios asimilen la gestión del cambio organizacional, que los conlleve a apropiarse de las tecnologías de la información y comunicación, de tal forma que consigan dar cumplimiento a la política de Gobierno digital, mejorar el servicio dirigido a la ciudadanía, los procesos internos que se desarrollan y entregar informes al Gobierno central eficientemente?

El anterior cuestionamiento se sintetiza con las siguientes preguntas:

- ¿Qué modelos referidos a la apropiación de las TIC y gestión del cambio en organizaciones son los más pertinentes para aplicar en el presente estudio?
- ¿En qué medida hay una apropiación de las TIC en la alcaldía?
- ¿Qué acciones se deben tomar para la apropiación de las TIC en la entidad referida que esté acorde con lo establecido por el MIPG?

1.1. Justificación

De acuerdo con Duque (2014) los temas relacionados con la resistencia al cambio, el manejo de las personas en el proceso, las fases y modelos de cambio, entre otros; normalmente los gerentes resuelven estos aspectos con la misión, visión y objetivos de la empresa; sin embargo, esta es una percepción parcial que conlleva a cometer errores, entonces, los procesos de cambio en las organizaciones, dice el autor, para generar valor requiere de una forma diferente de pensar, lo cual se inicia por comprender más profundamente su naturaleza.

Ahora bien, la gestión del cambio según Zimmermann (2000) depende de la cultura organizacional, pues afirma que una cultura correcta, bien enfocada y en línea con la estrategia es un factor muy positivo, por lo cual, afecta el rendimiento de la organización a través de sus *outputs*, comportamiento y decisiones, entonces, el comportamiento es la forma como sus componentes se relacionan y trabajan conjuntamente, desde aspectos internos hasta el servicio al cliente.

Dado que en la actualidad los diferentes acontecimientos que se han suscitado a nivel mundial, tales como el COVID-19, ha provocado que muchas de las diferentes actividades de la cotidianidad en las organizaciones se reestructuren en línea con todo lo relacionado con los aspectos digitales y las TIC, entonces, estas nueva formas de realizar las actividades y procesos ha conllevado que los integrantes de la mayoría de las organizaciones se apropien de las TIC para que puedan ser más productivos y competitivos pues, si bien es cierto que los procesos tradicionales no se han eliminado del todo, si hay que mencionar que una organización si no está a la vanguardia de los últimos cambios, sobre todo tecnológicos, pierde vigencia y puede sufrir los embates que el mercado y el entorno le puedan realizar.

En este caso específico, se refiere concretamente a una entidad pública, la Alcaldía del municipio de El Socorro en Santander, la cual está en proceso de ajustar todos sus procedimientos de acuerdo con la política MIPG, que está en torno a la estrategia de Gobierno Digital propuesta desde el ámbito de la gobernación central, precisamente para ajustar todos los procesos inherentes al servicio ciudadano y al administración pública, así mismo que haya una interconectividad para lograr mayor eficiencia en los entes territoriales y se pueda rendir informes en los tiempos estipulados y acorde con lo solicitado por el Gobierno nacional.

Para conllevar lo enunciado, es pertinente destacar la importancia del presente proyecto desde el enfoque de las estrategias de cambio organizacional en pro de mejorar la apropiación de

las TIC en los funcionarios de la entidad señalada, en ese sentido, la planificación en el aspecto organizacional y su gestión del cambio, deben estar inherentes a esquemas flexibles, de tal forma que las organizaciones funcionen como sistemas dinámicos y abiertos, por tanto, es primordial que las organizaciones identifiquen las capacidades que deben adquirir para cambiar sus estructuras, procesos y valores; además de entender la contribución principal de las personas en la gestión del cambio (Rueda, Acosta, Cueva, y Idrobo, 2018).

El cambio organizacional como estrategia para mejorar la apropiación de las TIC, de acuerdo con el Gobierno Nacional, requiere una transformación en las entidades del orden nacional y territorial, apalancadas con tecnología de la información y comunicación, de ello, se suscitan nuevos retos y desafíos asociados a la eficiencia en la prestación de los servicios, los cuales están relacionados directamente con el uso de nuevas tecnologías y una mejor cualificación de los funcionarios de las entidades públicas, incorporando y desarrollando nuevas habilidades, competencias y conocimiento (Presidencia de la República, 2019).

De lo anterior, según el DAPRE (Departamento administrativo de la presidencia de la República):

Se viene desarrollando una política de modernización de la Entidad, que consiste en integrar las TIC en el desarrollo de sus procesos, con el fin de propiciar la modernización y el fortalecimiento de la tecnología y de su equipo humano, brindando nuevas oportunidades para el conocimiento, uso y aprovechamiento de las tecnologías en el desarrollo de las labores (Presidencia de la República, 2019, p. 7).

Por tanto, se puede decir que son importantes las estrategias de cambio organizacional en la Alcaldía de El Socorro debido a los hechos acontecidos tales como la pandemia del COVID-19, pues acelera el proceso de adhesión a las nuevas tecnologías de la información y comunicación,

igualmente, el Gobierno central ya venía adelantando procesos en ese sentido, con su política de gobierno digital, por consiguiente, los entes territoriales de acuerdo a lo decretado por instituciones como el DAPRE, tienen la obligación de estar a la vanguardia de los procesos en temas tecnológicos desarrollados, igualmente, los funcionarios deben tener la apropiación de las TIC para el buen uso y óptimo aprovechamiento de éstas, de tal forma que se pueda prestar un servicio eficiente a la comunidad, al igual que llevar procesos administrativos en esa misma línea para tener una interconectividad más apropiada con el gobierno central.

Cabe señalar, la pertinencia de las entidades públicas de adoptar la política de Gobierno digital en torno al MIPG, lo que demanda una carga administrativa enfocada en lo digital, por lo cual con la presente propuesta pretende contribuir con una estrategia de gestión de cambio que conlleve la apropiación de las TIC.

Ya con lo manifestado hasta ahora, queda por mencionar que el presente estudio es pertinente desde el aspecto metodológico debido a que busca la proposición de una estrategia para gestionar el cambio organizacional en aras de la apropiación de las TIC en los funcionarios de la Alcaldía de El Socorro, para poder mejorar el servicio y estar más conectados, donde mediante la formulación de líneas de acción para propiciar cambios en la gestión organizacional que estén enmarcadas en las políticas de Gobierno digital impulsadas por el Gobierno nacional en torno a lo establecido por el MIPG, entonces, con la revisión de diversos modelos de apropiación de TIC, gestión de cambio y la evaluación del nivel de apropiación en la Alcaldía de El Socorro, se puede contar con los elementos de juicio y argumentos para proponer una estrategia de gestión de cambio organizacional en torno al mejoramiento de la apropiación de las TIC enfocada a conseguir que los funcionarios del ente territorial se apropien de la tecnología de tal manera que la usen y le saquen el mejor provecho en beneficio de los usuarios y del sector público.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Proponer una estrategia en gestión del cambio organizacional en torno al mejoramiento de la apropiación de las tecnologías de información y comunicación en la alcaldía del municipio de El Socorro y enmarcada en lo establecido por el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar diferentes modelos de apropiación de TIC y de gestión del cambio en organizaciones documentadas en la literatura.

2. Evaluar el nivel de apropiación de las TIC actual en la organización caso de estudio a partir de los modelos de evaluación establecidos.

3. Establecer un modelo de evaluación acerca la apropiación de TIC adecuado a la organización caso de estudio, a partir de los modelos analizados, que permita medir y orientar las acciones de mejoramiento para esta organización.

4. Formular las líneas de acción en torno a la gestión del cambio organizacional para el mejoramiento de la apropiación de las TIC en la organización caso de estudio, y enmarcadas en lo establecido por el MIPG.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

En esta parte del proyecto de investigación se incluyen estudios previos que tienen que ver con cambio organizacional en torno al tema TIC, mejoramiento de la apropiación de las TIC en las organizaciones y las TIC en las entidades públicas, donde se da un contexto más enfocado sobre la problemática planteada.

De acuerdo con Todnem (2005), en su artículo afirma que la gestión del cambio se ha definido como el proceso de renovar continuamente una dirección, estructura y capacidades de la organización para hacer frente a las cambiantes necesidades de los clientes tanto internos como externos, de allí que el cambio debe ser una característica siempre presente en la organización, tanto a nivel operativo como estratégico, lo que le ayuda a identificar hacia dónde quiere llegar y que tipo de herramientas y nivel de tecnología utilizar; por tanto, afirma que el cambio organizacional no debe separarse de la estrategia y viceversa, entonces, la importancia del cambio organizacional debe ser gestionada desde una habilidad gerencial que requiere un rápido ritmo de la innovación tecnológica, un talento humano con conocimiento de las TIC, que pueda apropiarse de la mejor manera para comprender las tendencias sociales y demográficas cambiantes. Los cambios a menudo tienden a ser reactivos, discontinuos y provocadores de crisis debido a la resistencia que encuentran.

La relación que se denota en la investigación con el estudio presente, consiste en que efectivamente se refiere al cambio organizacional y cómo este es pertinente a pesar de la resistencia que pueda encontrar.

Los autores Perotti, Minel, Roussel, & Jean (2012), en su estudio presentan las condiciones del éxito del cambio organizacional, donde se ilustra una problemática industrial, la cual considera

como estructurar el cambio organizacional para asegurar una óptima apropiación de los cambios suscitados hacia el futuro. El análisis se basa en la literatura, donde los autores proponen ver el cambio organizacional como un doble proceso de apropiación, el primero se refiere a la apropiación a nivel empresa como conjunto, el segundo a nivel individual. Los autores demuestran en su investigación que el proceso es un medio válido de gestión del cambio y de estructuración de la apropiación; en el aspecto individual, desarrollan un enfoque de gestión del cambio en los procesos, proponen una estructuración de las acciones de gestión del cambio de forma individual que está en función de las fases del cambio organizacional como conjunto, de tal forma que se dé una sinergia en el entorno empresarial, donde se denotan los beneficios del enfoque propuesto sobre la apropiación colectiva e individual.

El artículo citado se relaciona con la presente investigación debido a que refiere su temática a la gestión del cambio organizacional y la apropiación de esos cambios al interior de las empresas, la cual la enfocan a nivel individual y colectivo.

De acuerdo con Hoyos y Valencia (2012), en su estudio establecen que las ventajas de adoptar TIC en las organizaciones, son muy evidentes, no obstante, muchas empresas no hay adoptado esta opción debido a factores tales como la cultura organizacional que se adhiere a la resistencia de los colaboradores de incluir su uso, el talento humano experto en procesos TIC y la falta de conocimiento y percepción respecto a un sobre esfuerzo en el proceso de apropiación de las tecnologías, por lo cual, se deja en segundo plano la utilidad de las herramientas TIC como apoyo a los procesos organizacionales y productivos en el entorno empresarial. El estudio pudo determinar que las nuevas tecnologías aportan beneficios operativos y estratégicos en los procesos desarrollados por la organización, debido a la gestión óptima de la información y el conocimiento

de todos los elementos de los procesos ejecutados cuyos impactos pueden medirse en diferentes niveles, por ejemplo el individual, el organizacional, en el sector industrial y en el país.

Como se evidencia en el artículo citado, a pesar que la investigación se realiza en el sector privado, se denota que existe resistencia en muchas organizaciones por adoptar y apropiarse las tecnologías de la información y comunicación, pues, eso se relaciona más que todo a la cultura organizacional de cualquier empresa o entidad, que manifiesta incomodidad y limitantes ante los cambios, principalmente, los que tienen que ver con la tecnología, por tanto, de allí la pertinencia de este artículo en relación con el presente estudio.

En su artículo Cano (2018), revisa la importancia del cambio estructural y gestión en los procesos en torno a la adopción tecnológica de las organizaciones empresariales de cara a la evolución de las TIC, debido a la favorabilidad que resulta este proceso como medio para una mayor competitividad en el mediano y largo plazo; donde se puede evidenciar agilidad en los procedimientos desarrollados a nivel estructural, dado la adherencia a las TIC; la investigación concluyó que existe una relación directa entre la evolución de la tecnología y el cambio estructural en las organizaciones, producto de la adopción de las TIC, como lo afirma en su artículo:

Accediendo y adoptando nuevas tecnologías de información y comunicación, apropiadas inicialmente como herramientas para afrontar nuevas realidades del entorno, lo cual produce posteriormente en ellas cambios profundos en su diseño estructural, cultura y clima organizacional; así mismo, se estableció la importancia de los sistemas de información, en cuanto a que permiten la difusión, no sólo de información para la toma de decisiones, sino de los conocimientos, las capacidades intelectuales de los seres humanos, los valores culturales, las habilidades, la experiencia, inclusive los modelos mentales (Cano, 2018, p 500).

La relación de esta investigación con el presente estudio, se da precisamente en que analiza cómo las TIC generan cambios estructurales en las organizaciones en pro del beneficio de las mismas, en cuanto en la agilidad de los procesos y la eficiencia de los servicios, que es lo que requiere precisamente la administración municipal de la Alcaldía de El Socorro en estos momentos.

En su proyecto de investigación, Herrera y Ortiz (2019), analizan el estado actual de la implementación de la política de gobierno digital en el Instituto de movilidad de Pereira, donde se hace manifiesto que el Estado se apropie de las estructuras tecnológicas que permitan ofrecer a los ciudadanos un servicio eficiente y mucho más ágil, igualmente, que sirva de apoyo a los servidores públicos frente a aspectos de conectividad y mejora en los procesos internos de la entidad, de esa forma se pueden solucionar diversos conflictos generados por los procesos ineficientes llevados a cabo.

Este estudio se relaciona con la presente investigación, en el sentido de que se refiere a una entidad pública y como ésta a partir de la adopción de las TIC, llevada a cabo en función de la política de Gobierno digital, logra superar ciertas dificultades y entiende que se puede ser más eficiente a partir de estos procedimientos adoptados de las tecnologías de la información y comunicación.

Según lo planteado por Martínez, et al (2004) en su investigación manifiesta que las organizaciones son conscientes de las necesidad de incorporar tecnologías, no obstante, este interés no parece tener una acogida positiva por diversos factores psicosociales, organizacionales y del entorno empresarial, por lo que los procesos de implantación tecnológica suelen llevarse a cabo sin una planeación adecuada; por consiguiente, afirma el autor que los cambios tecnológicos acarrear problemas psicosociales que tienen sustanciales consecuencias en las organizaciones.

El impacto tecnológico y el desarrollo organizacional son cambios acaecidos debido a la incorporación de nueva tecnología, entonces, dada la dicotomía en función de si las consecuencias de la introducción de las TIC en la organización son pretendidas o no y de la intensidad y el ritmo de cambio, por tanto, en función de la contingencia entre el ritmo y el control del cambio puede aparecer un progresivo desarrollo organizacional o bien nuevas configuraciones organizacionales “producidas por la introducción de nuevas tecnologías, no obstante, frecuentemente aparecen cambios no pretendidos que exigen una adaptación de la organización y de sus usuarios cuando son progresivos o bien, pueden tener un impacto consecuencias no deseadas y negativas” (Martínez, et al. 2004, p. 130).

El estudio citado se relaciona con la presente investigación, en el sentido que trata sobre cambios en las organizaciones a partir de la incorporación de las TIC, donde se relacionan dos aspectos tales como el impacto tecnológico y el desarrollo organizacional y como cada una de ellas tiene incidencia en la otra, algo que se puede tener en consideración debido a las limitantes que muchas veces recibe las organizaciones cuando se va incorporar nueva tecnología.

Se pudo evidenciar en la revisión de antecedentes las ventajas de adoptar TIC en las organizaciones, son significativas; sin embargo, hay factores como la cultura organizacional al interior de las organizaciones que se resiste a lo novedoso, al cambio, por lo cual el proceso de apropiación de las TIC debe ser abordado de forma estratégica, el cual requiere generalmente de un cambio estructural y de gestión en los procesos en torno a la adopción tecnológica, igualmente, en el sector público la apropiación de las estructuras TIC resulta en un proceso complejo, no obstante, es bien sabido que ofrece a los ciudadanos un servicio eficiente y mucho más ágil.

La mayoría de veces las organizaciones son conscientes de la necesidad de incorporar tecnologías, empero, este interés no tiene aceptación por diversos factores psicosociales,

organizacionales y del entorno empresarial, de todas formas, se puede aplicar métodos como el que se propone en el último artículo citado, de ver el cambio organizacional como un doble proceso de apropiación, es decir, a nivel individual y a nivel de empresa como conjunto.

El presente proyecto se relaciona con cada uno de los estudios revisados, en el sentido del cambio organizacional que se propone en una entidad determinada, así mismo, ese cambio se requiere para que los colaboradores de la organización se apropien de las TIC para lograr una mayor eficiencia en sus procesos, lo cual se evidencia esas temáticas en los estudios citados.

2.2 Marco teórico

En este apartado, se contextualiza los conceptos que tienen que ver con gestión del cambio en organizaciones, frente a los argumentos teóricos referentes a este tema, así mismo, la apropiación de las TIC y los aspectos relacionados con el MIPG.

2.2.1 Gestión del cambio en organizaciones

Uno de los iniciadores del cambio en las organizaciones, fue el autor Kurt Lewin, quien considera que el cambio se da a partir de los comportamientos de los sujetos, lo cual da como resultado ciertos cambios en un conjunto de fuerzas dentro de un sistema (Martínez E. , 2018).

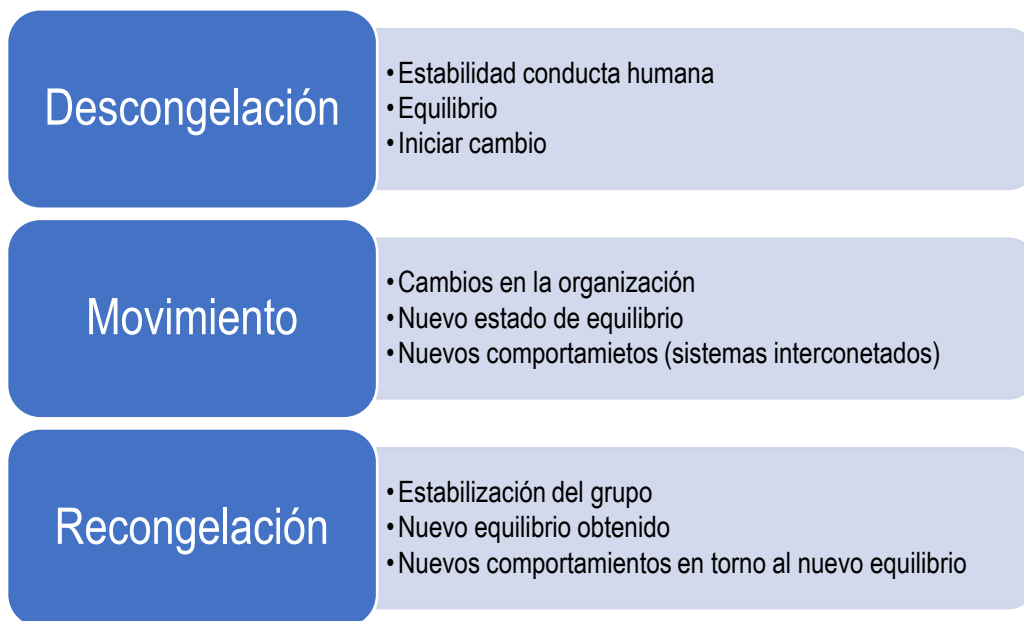
La teoría de Lewin, de acuerdo con Alzate y Betancour (2020) quienes lo citan “Propone que las organizaciones necesitan tener tiempo inicialmente para reflexionar sobre el cambio y la figura organizativa antes de descongelar la organización” (p.22), así mismo, Galli (2018) manifiesta que Lewin en su teoría tiene tres suposiciones, la primera es que debe haber un motivador para el cambio, la segunda, consiste en que los colaboradores se encuentran en el centro

de los cambios, y la tercera, es que se requiere adaptación por parte de los involucrados en el cambio.

De acuerdo con Rimbau & Burcet (2013) el modelo de Lewin se da en tres pasos: 1) descongelación; 2) movimiento y 3) recongelación; donde, el primero tiene que ver con la estabilidad del comportamiento humano que requiere de equilibrio, para que suceda el cambio, se necesita ser desestabilizado (descongelado); el siguiente paso, movimiento, se realizan los cambios que conlleva a la organización a un nuevo estado de equilibrio, para lo cual los integrantes adquieren nuevos comportamientos, estrategias, estructuras organizacionales y sistemas; la última fase, estabiliza el grupo en el nuevo equilibrio obtenido para asegurar los nuevos comportamientos.

Figura 1

Modelo cambio organizacional a partir de la teoría de Lewin



Nota. La figura representa el modelo de cambio organizacional propuesto por Lewin. Adaptado de Rimbau & Burcet (2013)

Por otro lado, la gestión del cambio en las organizaciones, de acuerdo con Cardona (2018) guía a los directivos y líderes a que desarrollen procesos en función del mejoramiento de las

funciones y orientación a la eficiencia, de la misma manera, señalan el importante rol facilitador que cumplen aspectos como la preparación, participación, comunicación y capacitación como orientadores del cambio, en especial, la capacidad de los líderes para gestionar adecuadamente y posibilitar que efectivamente actúen como tal, donde a partir de un diagnóstico inicial, desde el aspecto individual y colectivo, se identifican posibles situaciones problemáticas y resistencias que pueden acontecer, las cuales deben ser gestionadas.

Según Blazquez (2013) la gestión de los recursos humanos es un factor clave que influye de manera positiva en la gestión del cambio en las organizaciones, a este respecto, el autor en la misma línea citando a González (1999) afirma lo siguiente:

La consideración del personal como un recurso y no tanto como un coste, una actitud proactiva ante el tradicional comportamiento reactivo y una dirección estratégica, entendida como una planificación de acciones integradas y coadyuvante a la consecución de los objetivos de la entidad y no tanto acciones aisladas sin influencia alguna sobre el camino de la organización (p. 11).

Como se puede apreciar, en la proposición precedente se le da un peso al recurso humano para lograr la gestión del cambio, aunado a la estrategia planificada de accionar en conjunto y no individualmente.

El cambio organizacional ocasiona impactos en las personas y sus comportamientos, así lo manifiesta Canepa (2016), debido a que acoge con distintos énfasis las diferentes perspectivas y variados tópicos relacionados; entonces, en ese sentido, el autor citando a otros manifiesta lo siguiente:

Una premisa clave a tener en consideración es el hecho que las organizaciones son sistemas sociales y culturales cristalizados en un conjunto de prácticas, reglas,

procesos y artefactos. En ellas se juegan diversas dinámicas de cortes pragmáticos y relacionales, así como de juegos de influencia individuales y grupales (...) lo mencionado, se contextualiza en dinámicas enmarcadas en un determinado escenario, que van a ir definiendo en buena medida los contenidos, orientaciones y formas que adquirirían las acciones y metas concretas hacia las que estas acciones se dirigirían (p. 3).

En línea con lo afirmado, el autor citando a Rodríguez (1992) dice que en contraste con lo anterior, “frente a los reglamentos y normas establecidos por las organizaciones para regular los comportamientos de sus miembros, no serían respetadas tal como fueron prescritas, aunque los miembros de la organización no podrían tampoco comportarse exactamente como lo desean” (p. 36), sigue mencionando el autor, que debido a la “naturaleza subjetiva que subyacería a la actividad que las personas desarrollan, generando formas particulares de apropiación y de acoplamientos estructurales con el entorno, construyendo el sentido que en definitiva adquirirían las exigencias para las personas” (Canepa, 2016, 36).

La gestión del cambio tiene como base principios tales como el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento, estos tienen que ir alineados con los cambios que la organización requiera, generalmente para cada area y puesto de trabajo; cuando se hace referencia al aprendizaje constante, lo que se busca es que la persona, el area y el grupo de trabajo logren identificar falencias, las que deben analizar para poder tomar acción y generar una solución; dentro de este aprendizaje se buscan ideas innovadoras para gestionar un cambio, así mismo se consigue desarrollar nuevas formas de trabajo, las cuales pueden llegar a implementarse para lograr el éxito organizacional. (Sánchez, 2017).

Por consiguiente, se puede decir de lo anterior que cada persona en su subjetividad, actúa de acuerdo a lo que considera pertinente, lo cual va acorde a sus creencias y formas de ver el mundo, por lo cual genera costumbre y hábitos a sus funciones cotidianas, entonces, de allí la resistencia que se da desde su interior al cambio y a la incorporación de nuevos procesos y formas, pues altera su cotidianidad.

2.2.2 Apropriación de las TIC

Frente a las teorías en torno al proceso de apropiación de las TIC, cabe señalar lo que manifiesta Crovi (2017) con respecto a los argumentos de Levy (2007), quien analiza las tecnologías en el proceso de construcción de una cibercultura, donde afirma que deben tenerse en cuenta factores como las técnicas, artefactos y entornos materiales. Desde su punto de vista, “la cibercultura se desarrolla conjuntamente con el crecimiento del ciberespacio, originado en recursos materiales tales como las TIC, redes de ordenadores y de otros artefactos digitales, así como los contenidos que esos recursos guardan y vehiculan” (p. 26).

En línea con lo anterior, Leontiev (1978) citado por Crovi (2017) considera que “la apropiación es un proceso de transformación cultural, en el que participan recursos materiales y simbólicos, así como las prácticas que ellos conllevan” (p. 27). Igualmente, señala que los instrumentos o herramientas tecnológicas sirven de puente entre las personas y sus funciones para conllevar unos procesos más eficientes, debido a que les permite realizar una o varias actividades más eficazmente, proceso que adhiere la experiencia de la humanidad.

Con respecto a las TIC, de acuerdo con Hoyos y Valencia, (2012) el desarrollo en éstas adquiere cada vez mayor relevancia, puesto que tienden a ser herramientas que se aplican en

cualquier contexto, no obstante, desde el ámbito organizacional estas no han tenido la suficiente acogida, debido a la resistencia generada desde el interior de las organizaciones.

Según Aportela (2007) las TIC constituyen, en consecuencia, uno de los aspectos de mayor relevancia y crítico para cualquier entidad (debido a la resistencia al cambio); factores como su flexibilidad funcional, operativa, el soporte a los requerimientos organizacionales y sus capacidades de evolución, son aspectos clave para el éxito de cualquier organización.

En su investigación sobre el uso y apropiación de la tecnología, Aguilar, Bustamante, y Cano (2013) manifiestan “si la existencia de las TIC en las empresas, no se traduce en la generación de habilidades distintivas que llevan a ventajas competitivas, probablemente se estén convirtiendo en una carga adicional para la empresa” (p.58). Por tanto, las TIC se pueden ver como una forma que permite a cualquier organización expandir sus funciones hacia otros ámbitos; ahora bien, el autor define la apropiación, citando a la Real Academia Española (2012) como la aplicación a cada cosa, lo que le es propio y más conveniente; por consiguiente, afirma lo siguiente: “cuando las TIC son adquiridas y puestas en marcha con el objetivo de hacer más eficiente o más simple un procedimiento, o porque las circunstancias así lo requieren para alcanzar mayores y mejores resultados, se está haciendo apropiación” (p. 63). Entonces, se puede afirmar que la apropiación está referidas a las formas de uso que las adoptan en su relación con las personas, de ello, se manifiesta que la acción de usar, en este caso la tecnología, se adhiere a una intencionalidad y un objetivo.

Dado lo anterior, lo cuestionable es el proceso de apropiación que los individuos reflejan hacia las TIC, debido principalmente a la resistencia al cambio, pues se alternan sus formas habituales y cotidianidad y por ende su comodidad frente a lo que hacían convencionalmente.

Para lograr el cambio y la apropiación de las TIC en las organizaciones, mediante una estrategia de gestión del cambio se puede lograr, dado que el cambio en las organizaciones es un proceso constante y está expuesto a imprevistos, existen muchas maneras de implementar el cambio, no obstante, lo que se busca es la mejor estrategia para implementar exitosamente un cambio y conseguir apropiarlo de la mejor forma dentro de una organización, de esa forma se logra una gestión del cambio de manera eficiente (Ruíz, Ruíz, Martínez, y Peláez, 2003).

Las razones para cambiar son muchas, la misma sociedad conlleva al cambio, si no se cambia se estanca en un mismo lugar y pensamiento y no permite crecer como organización y como personas, el cambio debe ser uno de los principales objetivos organizacionales; claro está con la gestión adecuada para conseguir apropiación de los procesos y formas, que en el caso de las TIC es complejo e interdisciplinario (Rodés, 2011).

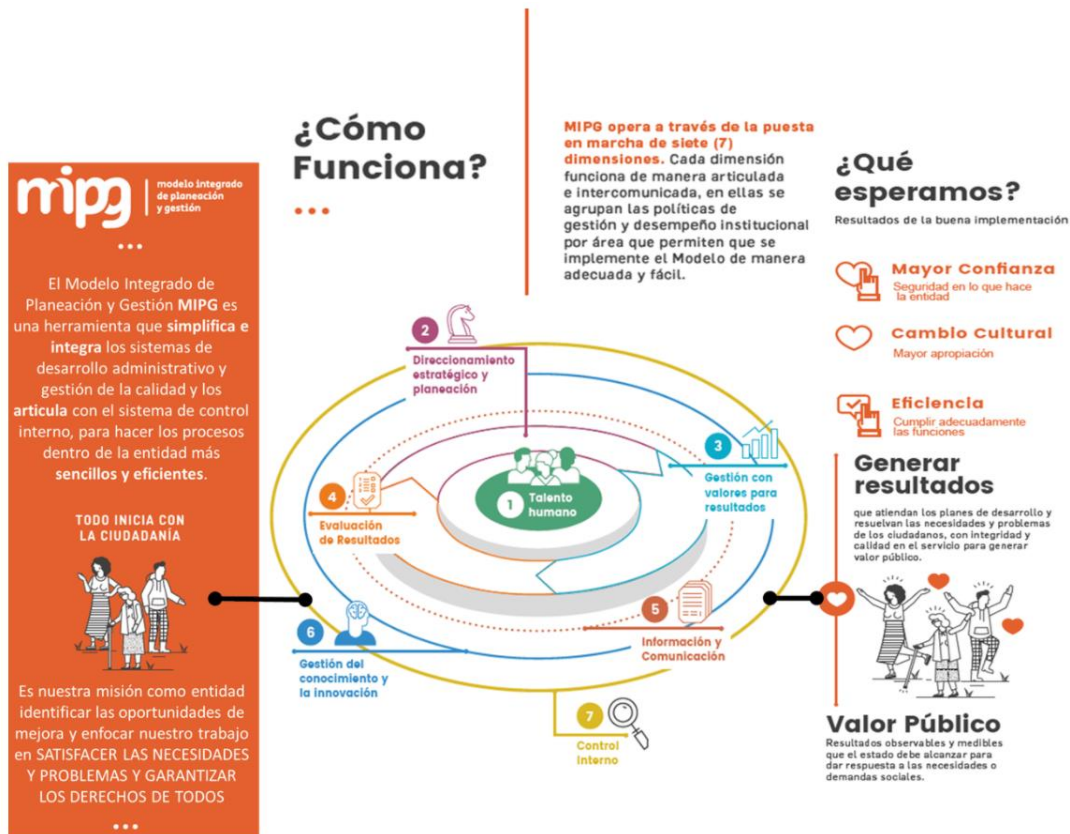
2.2.3 Modelo integral de planeación y gestión (MIPG)

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), es una herramienta propuesta por el Gobierno Nacional a partir de su estrategia para que las entidades públicas sean más eficientes, por tanto, de acuerdo al Decreto 1499 de 2017 se actualiza el MIPG, que se articula con el nuevo sistema de gestión, el cual simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno, para hacer que los procesos dentro de la entidad sean más sencillos y eficientes (Presidencia de la República, 2017).

El MIPG opera a través de 7 dimensiones (Talento Humano, Direccionamiento Estratégico, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del Conocimiento, Control interno) que agrupan las políticas de gestión y desempeño

institucional, que, implementadas de manera articulada e intercomunicada, permiten que el MIPG funcione de forma adecuada. Dentro de la dimensión Gestión con valores para resultados, se encuentra la Política de Gobierno Digital, la cual tiene como propósito fortalecer la relación Estado sociedad e incorporar el uso de las TIC en la operación de las diversas entidades territoriales.

Figura 2
Esquema MIPG



Nota. La figura muestra el esquema de la MIPG. Tomado de Función Pública (2020)

Como se evidencia en la figura, el MIPG funciona en aras de generar mayor confianza, cambio cultural y eficiencia, con lo cual se obtiene mejores resultados y credibilidad ante la opinión pública, se mueve a partir de siete dimensiones que son las que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional y le brinda articulación e intercomunicación entre ellas para una mayor eficiencia.

3. METODOLOGÍA

De acuerdo con Campoy & Gómez, (2009), por metodología en un proyecto de investigación se entiende como “el conjunto de medios teóricos, conceptuales y técnicos que una disciplina desarrolla para la obtención de sus fines”. Por consiguiente, se debe desarrollar la forma de investigación, el enfoque y el tipo de la investigación que busca resolver los propósitos conforme a la realidad del problema. (pág. 275)

El diseño de la investigación, según lo expresado por Arias (2012), “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 23), de igual forma Hernández, Fernández, y Baptista (2014), definen el diseño como el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 128), ambas fuentes infieren en que el diseño se encarga de dar concreción al problema de estudio mediante un plan o pasos a seguir.

Con el fin de lograr los objetivos del presente proyecto y teniendo en cuenta el tipo de problemática planteada, se optó por aplicar por una investigación descriptiva, no experimental de corte transversal, de acuerdo Hernández, Fernández, y Baptista (2014) la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población; teniendo en cuenta el tipo de problemática planteada, se decidió aplicar la investigación cualitativa como método indicado en la obtención de información necesaria para el desarrollo del estudio.

Partiendo de esta premisa, es oportuno citar las consideraciones realizadas por Hernández, Fernández & Baptista (2010) quien enmarca su postura en el enfoque cualitativo definiéndolo como “un proceso, cuidadoso, metódico y empírico para generar conocimiento que utiliza

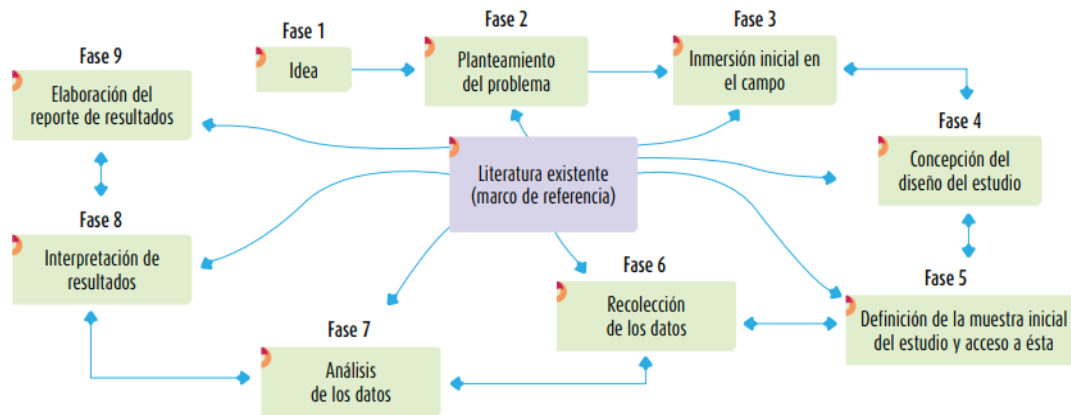
recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación y puede no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (p. 359).

Dadas las consideraciones precedentes, la presente investigación se desarrolló teniendo en cuenta el enfoque cualitativo, ya que describió todos los sucesos reales y analizó los resultados, buscando alternativas de solución a través de la proposición de una estrategia en gestión del cambio organizacional en torno al mejoramiento de la apropiación de las tecnologías de información y comunicación en la alcaldía del municipio de El Socorro y enmarcó en lo establecido por el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cualitativa es flexible, es decir, se mueve entre los eventos y el desarrollo de la teoría con el propósito de reconstruir la realidad, para ello lleva a cabo el siguiente proceso correspondiente a la figura 1.

Figura 3

Investigación cualitativa



Nota. La figura muestra las fases de la investigación cualitativa. Tomado de Hernández et al. (2014)

En la figura 3 se aprecia el proceso de la investigación cualitativa, la cual lleva al investigador a estar inmerso en la situación problemática, para ello, debe tener claro el planteamiento del problema, el cual surge de una situación que debe ser atendida.

El método de investigación que se aplicó fue deductivo Inductivo, que parte de una realidad general a la particularización de la misma. Lo anterior queda expresado en que se utilizará el método inductivo para elaborar conclusiones específicas, partiendo de casos particulares basados en hechos acaecidos en la Alcaldía de El Socorro, por lo cual, se parte de una proposición general, para llegar a una conclusión particular.

Para el cumplimiento del objetivo 2 la evaluación del nivel de apropiación de las TIC, se requiere realizar una entrevista con preguntas abiertas a los trabajadores de la Alcaldía, por lo cual el enfoque es cualitativo, donde manifiesten las dificultades que presentan en el manejo de las TIC. La entrevista se analiza a partir de lo que declare cada funcionario acerca de las diferentes dificultades que considera el cambio de procesos de la forma tradicional a una modalidad digital, de allí se determina el nivel de apropiación en general de estos funcionarios.

3.1 Características metodológicas

Partiendo del tipo de investigación seleccionado se pretende obtener información de los procesos llevados a cabo en la Alcaldía de El Socorro Santander, de tal forma que permita revisar los diferentes modelos de apropiación de TIC y de gestión del cambio en organizaciones, documentados en la literatura; evaluar el nivel de apropiación de la TIC actual en la Alcaldía y formular líneas de acción en torno a la gestión del cambio organizacional para el mejoramiento de la apropiación de las TIC en la entidad caso de estudio, y enmarcadas en lo establecido por el MIPG

3.2 Población y muestra

Para Hernández et al (2014) “La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, comunidades y sucesos etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (pág.394). Para esta investigación, se realiza el proceso mediante una muestra por conveniencia, la cual brinda la posibilidad al investigador de establecer sus criterios para la selección de la muestra, según Hernández et al. (2014) quienes citan a Battaglia, afirman que “estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso” (p. 390). Dado lo anterior, la muestra para la presente investigación corresponde a los funcionarios que laboran en la sección administrativa de la Alcaldía del municipio del El Socorro, los cuales en carrera administrativa son 21 y en provisionalidad hay una (1) sola persona.

Así mismo, se aborda la exploración de información mediante la revisión documental, donde se revisan proyectos, datos y publicaciones que traten del tema que se va abordar, a partir de esta revisión se pretende proponer una estrategia en gestión del cambio organizacional en torno al mejoramiento de la apropiación de las tecnologías de información y comunicación en la alcaldía del municipio de El Socorro y enmarcada en lo establecido por el modelo integrado de planeación y gestión.

3.3 Técnicas, instrumentos y análisis de información

En esta parte del trabajo se detallan las actividades a realizar en el proceso de levantamiento de información para conseguir los objetivos propuestos, además se explicitan las herramientas y técnicas a aplicar que se consideran pertinentes, tales como la observación, revisión documental, el instrumento de entrevista semiestructurada y la triangulación de la información.

3.3.1 Observación

La observación como tal, es una técnica que requiere principalmente de la experiencia del investigador y de cómo éste puede estructurar de una forma ajustada el ejercicio acorde con el contexto y el problema de investigación, de acuerdo con Restrepo (2016) quien refiere a Guber (2001) “la observación consiste en dos actividades principales: observar sistemática y controladamente todo lo que acontece en torno del investigador y participar en una o varias actividades de la población” (p. 39).

3.3.2 Revisión documental

Se utiliza esta técnica para obtener datos de fuentes fidedignas que permitan realizar un análisis profundo y exhaustivo de la problemática planteada, donde se revisan libros, artículos de revistas científicas y documentos especializados, los cuales se fundamentan en fuentes primarias y secundarias de información.

Como parte de un procedimiento para recolectar información, la presente investigación cuenta con un proceso de recolección y análisis documental el cual se usa para construir una base de datos de fuentes alineadas con la investigación. Para Pinto y Gálvez (1996), “el análisis documental consiste en buscar, seleccionar, organizar y analizar un conjunto de materiales escritos para responder una o varias preguntas sobre un tema” (p. 328).

3.3.3 Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada es un método de investigación y compilación de datos, utilizados para la recolección de indagaciones y la obtención de información de personas sobre diversos temas, se puede realizar de diversas maneras, teniendo en cuenta el propósito, la

metodología y los objetivos propuestos. En concordancia con Díaz et al., (2013) la entrevista se considera una “técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de diálogo coloquial” (p. 163). Ahora bien, se pueden encontrar diferentes tipos de entrevistas dentro de las cuales está la semiestructurada, la cual, según Díaz et al., (2013)

Presenta un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (p. 163).

Dado lo anterior, afirma el autor citado que las entrevistas semiestructuradas son las que brindan un grado de flexibilidad que está dentro del rango de aceptabilidad, igualmente, tienen la uniformidad suficiente que permite contar con interpretaciones acordes con el objetivo de la investigación.

3.3.4 Triangulación de la información

Los resultados del presente estudio se enfocaron a partir de la triangulación de las fuentes primarias (observación, revisión documental, entrevista) mediante el proceso llevado a cabo a través de la descripción de los acontecimientos evidenciados en el levantamiento de información y la estructura de los resultados que se funda en función de categorías identificadas en las entrevistas realizadas, lo que en conjunto apunta a la caracterización de los aspectos de gestión del cambio y apropiación de las TIC, en virtud de aspectos en común que se suscitaron en cada una de las preguntas realizadas en la entrevista.

3.3.5 Actividades y técnicas

En este apartado se presenta las actividades y técnicas propuestas para el desarrollo de los resultados del proyecto, lo cual se realiza a partir de los objetivos establecidos.

Tabla 1

Actividades técnicas

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS A APLICAR
<p>Objetivo 1 Analizar diferentes modelos de apropiación de TIC y de gestión del cambio en organizaciones documentadas en la literatura.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una revisión documental de modelos de apropiación TIC y gestión del cambio y seleccionar los más apropiados para el estudio. 2. Efectuar un análisis de los modelos de apropiación TIC y de gestión de cambio en organizaciones seleccionados en la actividad anterior. 3. Reportar hallazgos 	<p>Uso de bases de información para recopilar la información de artículos y publicaciones que traten sobre la temática de estudio.</p> <p>Análisis de la información para establecer los artículos, proyectos y publicaciones que se van a utilizar en el estudio.</p> <p>Reporte de hallazgos.</p>
<p>Objetivo 2 Evaluar el nivel de apropiación de las TIC actual en la organización caso de estudio a partir de los modelos de evaluación establecidos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar el instrumento mediante el diseño de la guía de entrevista. 2. Realizar entrevista a los funcionarios de la Alcaldía de El Socorro para conocer su percepción acerca de las TIC. 3. Analizar la información recopilada en las entrevistas para determinar los aspectos más importantes. 4. Determinar los aspectos en cuanto al nivel de apropiación de las TIC que permita tener una medición del proceso llevado a cabo (aplicación de instrumento de entrevista, análisis de datos e información) 4. Reportar hallazgos 	<p>Formato de entrevista para el registro de la información.</p> <p>Análisis de contenido</p> <p>Codificación y categorización</p> <p>Medición del nivel de apropiación de las TIC</p> <p>Reporte de hallazgos.</p>
<p>Objetivo 3 Establecer un modelo de evaluación acerca la apropiación de TIC adecuado a la organización caso de estudio, a partir de los modelos analizados, que permita medir y</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A partir de lo efectuado en las actividades del objetivo 1 y 2 establecer el modelo más apropiado de apropiación TIC y gestión del cambio, que se ajuste a la problemática de estudio. 	<p>Establecimiento de modelo de apropiación TIC y gestión del cambio.</p> <p>Reporte de hallazgos mediante entregable.</p>

orientar las acciones de mejoramiento para esta organización.	2. Reportar hallazgos.	
<p>Objetivo 4 Formular las líneas de acción en torno a la gestión del cambio organizacional para el mejoramiento de la apropiación de las TIC en la organización caso de estudio, y enmarcadas en lo establecido por el MIPG.</p>	<p>1. Determinar cuál va ser el plan de trabajo para la formulación de las líneas de acción.</p> <p>2. Definir las bases estratégicas para la gestión del cambio organizacional en la Alcaldía de El Socorro.</p> <p>3. Establecer el método de apropiación que se recomienda en torno a las TIC para los funcionarios de la Alcaldía</p> <p>4. Definir las metas, tiempos y responsables, para cumplir con las actividades propuestas en la estrategia de gestión del cambio organizacional frente al mejoramiento de la apropiación de las TIC.</p> <p>5. Generar reporte de líneas de acción establecidas.</p>	<p>Plan de trabajo donde se detallen las actividades y acciones mediante un formato donde se disponga el detalle de cada una de las actividades y responsable de ejecución.</p> <p>Matriz donde se estipule indicadores, cumplimiento de las metas y los tiempos estipulados para ello.</p>

3.3.6 Operacionalización de categorías

En lo sucesivo se presenta una tabla que contiene la operacionalización de categorías que consientan iniciar con la construcción del instrumento, desde la teoría y los elementos propios sobre los que se va a indagar.

Tabla 2

Operacionalización de categorías

Categoría	Definición Conceptual	Variable (Dimensiones de la categoría)	Pregunta
Gestión del cambio	De acuerdo con Cardona (2018), la gestión del cambio guía a los directivos y líderes a que desarrollen procesos en función del mejoramiento de las funciones y orientación a la eficiencia, de la misma	Descongelación	¿Para usted es viable que se implemente un modelo de cambio organizacional que genere cambios estructurales en la Alcaldía, buscando mejorar los procesos que se llevan a cabo para lograr mayor eficiencia en las funciones que se realizan a diario? Explique las razones de su respuesta.

Categoría	Definición Conceptual	Variable (Dimensiones de la categoría)	Pregunta
	manera, señalan el importante rol facilitador que cumplen aspectos tales como la preparación, participación, comunicación y capacitación que son orientadores del cambio, en especial, la capacidad de los líderes para gestionar adecuadamente y posibilitar que efectivamente actúen como tal. A partir del modelo de Lewin se aborda el proceso que se da en tres pasos: 1) descongelación; 2) movimiento y 3) recongelación.		¿Considera usted que la gestión del cambio organizacional genera un equilibrio y es favorable para el trabajo realizado en la Alcaldía? Explique su respuesta.
			¿Cuál considera que es su disposición para generar un cambio en las funciones que realiza en la Alcaldía?
		Movimiento	¿Considera usted que un cambio en los procesos que realiza la Alcaldía genera expectativas favorables y positivas?
			¿Para usted se puede generar un nuevo estado de equilibrio en los procesos que realizan los funcionarios de la Alcaldía a partir de la implementación de un modelo de gestión de cambio organizacional? Explique las razones de su respuesta
			¿Cree usted que es posible que se pueda generar nuevos patrones de comportamientos debido a la implementación de un modelo de gestión del cambio en los funcionarios de la Alcaldía para mejorar los procesos organizacionales? Explique las razones de su respuesta.
		Recongelación	¿La implementación de un modelo de cambio organizacional, cree usted que provoca estabilidad en la conducta de los funcionarios de la Alcaldía? Explique las razones de su respuesta
¿Se puede lograr un nuevo equilibrio a partir de la implementación de un modelo de cambio organizacional en el comportamiento de los funcionarios de la Alcaldía? Explique el porqué de su respuesta.			
¿Para Ud., se pueden generar nuevos comportamientos en función de los cambios realizados en la Alcaldía si se implementa un modelo de cambio organizacional? Explique las razones de su respuesta.			
Apropiación de TIC	Leontiev (1978) citado por Crovi (2017) considera que “la apropiación es un proceso de transformación	Iniciación	¿Cuántas horas de tiempo en su jornada laboral utiliza aparatos y recursos tecnológicos?

Categoría	Definición Conceptual	Variable (Dimensiones de la categoría)	Pregunta
	<p>cultural, en el que participan recursos materiales y simbólicos, así como las prácticas que ellos conllevan” (p. 27). Igualmente, señala que los instrumentos o herramientas tecnológicas sirven de puente entre las personas y sus funciones para conlleva unos procesos más eficientes, debido a que les permite realizar una o varias actividades más eficazmente, proceso que adhiere la experiencia de la humanidad. Se parte del modelo de Nolan a partir de características asociadas a cada una de las etapas evolutivas: iniciación, contagio, control, integración.</p>		¿Percibe usted que en la Alcaldía hay adelantos en el desarrollo de tecnologías de la información y comunicación TIC? Explique el porqué de su respuesta.
			¿Considera usted que la implementación de las TIC apoyaría los procesos desarrollados y mejoraría el servicio prestado a los ciudadanos? Explique las razones de su respuesta.
			¿Cree usted que cuenta con los recursos tecnológicos para desarrollar bien su trabajo y recibe el apoyo del área tecnológica de la Alcaldía en cuanto a herramientas y aplicaciones para recopilar, analizar, almacenar y recuperar datos fácilmente? Explique el porqué de su respuesta.
		Contagio	¿De acuerdo a su percepción, considera que la Alcaldía tiene implementadas tecnologías de información y comunicación TIC, que apoyan la gestión de funciones en los procesos que desarrolla normalmente? Explique el porqué de su respuesta.
		Control	¿Cree usted que en la Alcaldía los funcionarios utilizan las TIC para la gestión con los usuarios en resolución de solicitudes, intercambio de información y capacitación? Explique el porqué de su respuesta
		Integración	¿Para usted los funcionarios de la Alcaldía han apropiado las nuevas aplicaciones de tecnología de la información y comunicación en su trabajo cotidiano? Explique las razones de su respuesta
			¿Usted considera que los funcionarios de la Alcaldía innovan en ideas y enfoques para trabajar de forma eficaz por medio de las tecnologías de información y comunicación? Explique el porqué de su respuesta.
			¿Cree usted que los trabajadores de la Alcaldía han mostrado plena disposición para apropiarse las nuevas aplicaciones de tecnología de la información y comunicación? Explique las razones de su respuesta

La anterior operacionalización evidencia los factores sobre los que se va a realizar el instrumento, los cuales se relacionan con los objetivos de investigación y el propósito del presente estudio; allí se denota la definición conceptual a partir de la teoría, las variables o dimensiones que corresponden con cada factor relacionado, el tipo de medición, las preguntas acordes con cada dimensión y la definición operacional de respuestas.

4. RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta el desarrollo de los objetivos específicos propuestos para dar cumplimiento al objetivo general y conllevar una secuencia investigativa coherente y en función de lo planteado inicialmente.

4.1 Modelos de apropiación de TIC y de gestión del cambio en organizaciones

En este apartado lo que se pretende realizar es una revisión de la literatura que permita robustecer mucho más los antecedentes del presente estudio, donde se verifiquen artículos y publicaciones referentes a la temática de investigación, con lo cual, elementos de gestión del cambio organizacional en línea con los procesos de apropiación de las TIC que se puedan dar en instituciones públicas, es pertinente poder encontrar antecedentes en ese sentido.

Frente a los elementos de análisis sobre los procesos de cambio y los alcances que éstos tienen en la organización, en sistemas, herramientas y procesos, además como pueden mejorar la apropiación de las tecnologías, con qué tipo de método y proceso conlleva, es lo que se va revisar en esta parte para poder determinar la mejor manera y que modelos se pueden adaptar para adelantar la evaluación del nivel de apropiación de las TIC en una entidad pública.

En las tablas que se presentan a continuación, se muestra una selección de artículos y publicaciones las cuales aportan a la revisión documental de antecedentes en los temas gestión del cambio y apropiación de TIC, de tal suerte que se aborden las dos perspectivas y se pueda determinar cuáles pueden ser los modelos e instrumentos a utilizar en el presente caso de estudio.

La primera columna presenta el título de la publicación, la segunda el nombre del autor o autores y el año de publicación, la tercera hace énfasis en los elementos que se identifiquen del modelo de apropiación de TIC y los elementos de gestión del cambio.

Tabla 3

Literatura de revisión documental de antecedentes Apropiación TIC

Título	Autor (es) y año de publicación	Elementos del modelo de apropiación de TIC
<p>La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital en las Mipymes de Aguascalientes.</p>	<p>Héctor Edgar Buenrostro Mercado María del Carmen Hernández Eguiarte 2019</p>	<p>Determinación de la brecha digital en 4 etapas utilizando el modelo propuesto por la ONU y la Cepal. Etapa 1, empresas que no cuentan con acceso a las TIC para realizar sus actividades diarias, no tienen computadoras ni internet. Etapa 2, empresas que cuentan con acceso a las TIC básicas. Etapa 3, las TIC posibilitan la modificación de los procesos de información para la toma de decisiones y la articulación de las áreas estratégicas Etapa 4, hacen un uso intensivo y complejo de las TIC (Buenrostro & Hernández, 2019). Por otro lado, consideran las condiciones internas para la adopción de las TIC en cuatro categorías: 1. Características de las empresas; 2. Capacidades de los empleados; 3. Equipamiento; 4. Condiciones administrativas.</p>
<p>La adopción de las tecnologías de la información en las pequeñas y medianas empresas</p>	<p>Ana Gargallo Castel Marisa Ramírez Alerson 2007</p>	<p>Factores que inciden en la adopción de las TIC. Factores del entorno macroeconómico, se enmarcan las políticas nacionales tanto educativas como públicas. Entorno específico o industria, tales como rivalidad, relaciones con proveedores y clientes. Madurez del sector. Factores organizacionales, donde se evidencian características de la empresa, tales como tamaño, capital humano, limitaciones financieras, entre otras. Experiencia anterior con TIC, capacidades tecnológicas, disponibilidad y cambios de tecnología. Objetivos estratégicos de la empresa, inversiones en TIC (Gargallo & Ramírez, 2007)</p>
<p>El uso de las TIC en el entorno de la nueva gestión pública mexicana</p>	<p>Delia Ávila Barrios 2014</p>	<p>Enfoque para medir el avance del gobierno electrónico, mediante el desarrollo de etapas componentes complementarios que pueden estar presentes al mismo tiempo en un portal, las etapas son: Presencia: se enfoca en clasificar y organizar información a través de páginas web y únicamente garantiza presencia en internet. Información: engloba una gran cantidad de sitios de tipo gubernamental, permite el acceso de numerosas organizaciones públicas y privadas, tiene datos actualizados y especializados. Interacción: las páginas gubernamentales utilizan el potencial de internet para proveer servicios públicos y no únicamente brindar información del gobierno. Integración: etapa avanzada, donde el portal gubernamental brinda muchos servicios a partir de una ventanilla única integral.</p>

Título	Autor (es) y año de publicación	Elementos del modelo de apropiación de TIC
		Participación política: la etapa más avanzada ya que supone que el ciudadano no sólo interactúa con el gobierno, sino que utiliza los servicios por internet. Existe la posibilidad de que los ciudadanos opinen sobre proyectos de ley, políticas públicas y decisiones de tipo gubernamental. (Ávila, 2014)
Uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las pymes y su relación con la competitividad	Albeiro Patiño Builes 2012	Propone los niveles de apropiación de TIC de un estudio realizado para PNUD y APEC. Comunicación básica: teléfonos fijos, móviles, fax. Tecnología informática básica: computador conectado a una impresora, software básico, sistema operativo, herramientas ofimáticas. Comunicaciones avanzadas: navegación en internet, uso de e-mail, páginas web, e-commerce, vídeo conferencia, intranet. Tecnología informática avanzada: computadores con software avanzado con aplicaciones empresariales. (Patiño, 2012).
Análisis del proceso de adopción de tecnologías de información y comunicaciones en actividades de aprovisionamiento empresarial en pequeñas y medianas empresas manufactureras. Una aplicación al sector del mueble en España	Alba Soraya Aguilar Jiménez 2010	En esta tesis doctoral se propone una adaptación del modelo de Nolan a partir de características asociadas a cada una de las etapas evolutivas: iniciación, contagio, control, integración. Iniciación: acercamiento inicial a las TIC, funcionalidad, reducción de costos Contagio: implementación de aplicaciones informáticas. Control: contralar el uso de los recursos TIC, actualización de documentos y reestructuración. Integración: se integran datos y sistemas como resultado directo de la centralización, readaptación de aplicaciones con bases de datos. (Aguilar A. S., 2010) Ahora el modelo propuesto por Aguilar que sigue similar secuencia que el de Nolan, sin embargo, clasifica las empresas en pioneras, seguidoras y rezagadas. (Aguilar A. S., 2010)
Apropiación y uso de TIC para la negociación internacional: Comparación entre la ciudad de Medellín y Colombia	José Alejandro Cano José Jaime Baena 2016	Esta investigación propone una metodología para realizar el estudio de campo que permita comparar el nivel de uso y de apropiación de TIC entre la ciudad de Medellín y Colombia, para ello utiliza las siguientes temáticas: Uso de TIC Importancia de las TIC en la negociación internacional Frecuencia de uso de las TICs en la negociación internacional Preferencia para realizar las negociaciones (Cara a cara , con uso de TIC) Relevancia de las ventajas de usar TIC en la negociación internacional Relevancia de las desventajas de usar TIC en la negociación internacional Apropiación de TIC

Título	Autor (es) y año de publicación	Elementos del modelo de apropiación de TIC
		<p>Mejoramiento de relaciones con la contraparte al utilizar TIC</p> <p>Actividades facilitadas por las TIC</p> <p>Procedimiento más utilizado para adquirir TIC para la negociación internacional</p> <p>Nivel de dominio de las TIC para la negociación internacional</p> <p>Método más utilizado para capacitar el personal en el uso de TIC para la negociación internacional</p> <p>A las empresas seleccionadas se les aplicó un instrumento (encuesta telefónica) con preguntas relacionadas con tópicos del uso y la apropiación de TIC. (Cano & Baena, 2016)</p>
<p>Apropiación de las Tecnologías de Información y Comunicación como Generadoras de Innovaciones Educativas</p>	<p>Beatriz Elena Sandía Saldivia Marianela Luzardo Briceño Alba Soraya Aguilar-Jiménez 2019</p>	<p>Utiliza los niveles del proceso de apropiación planteado por Adell (2008) que contiene cinco niveles los cuales se utilizaron para determinar en qué nivel se encuentran los docentes de dos Facultades de la Universidad de Los Andes. A continuación, se detalla las etapas:</p> <p>Acceso: conocimiento incipiente de las TIC, aprendizaje del uso básico de la tecnología.</p> <p>Adopción: experimenta nuevos usos de la tecnología en distintos contextos.</p> <p>Adaptación: se integra y utiliza las TIC en diferentes contextos, son más componentes de uso de forma global.</p> <p>Apropiación: niveles de conocimiento y uso de las TIC avanzado se experimenta nuevos usos de la tecnología más eficientemente.</p> <p>Innovación: niveles máximos de conocimiento y uso de las TIC, generando innovación en los procesos. (Saldivia, Luzardo, & Aguilar-Jiménez, 2019).</p>
<p>El papel de las TIC en el entorno organizacional de las Pymes</p>	<p>Jonathan Antonio Hoyos Chaverra Alejandro Valencia Arias 2012</p>	<p>Modelo que detalla las etapas que muestran la incorporación de las TIC en las Pymes, a partir de los postulados de Peirano y Suárez (2005) no obstante, se aclara que ello conlleva una serie de cambios y transformaciones en los procesos administrativos y operativos que realiza la organización.</p> <p>Fase 1 Incorporación de las TIC de información: donde se facilita el almacenamiento y proceso de datos, en la cual se modifican actividades que implica la gestión de la información.</p> <p>Fase 2 Incorporación de las TIC de comunicación: interacción entre las diferentes áreas de la organización y comunicación con actores externos que permite la conformación de redes colaborativas de trabajo con enfoque en los objetivos estratégicos de la organización.</p> <p>Fase 3 incorporación de las TIC de flujos de trabajo: se amplían los sistemas de comunicación, con lo cual se puede conformar una gran red de trabajo a partir de la intranet, que adhiere la circulación de información multidireccional, donde hay una implementación general de las TIC en toda la organización.</p> <p>El modelo incluye la decisión de adopción por parte de los directivos de la organización, donde se evalúa</p>

Título	Autor (es) y año de publicación	Elementos del modelo de apropiación de TIC
		factores y oportunidades de ventaja de las TIC, además, se define las TIC como herramienta estratégica. (Hoyos & Valencia, 2012)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

Los modelos planteados agrupan elementos de apropiación de TIC donde lo que se denota como patrón común entre las publicaciones citadas, es que discriminan por etapas los procesos que conllevan la adopción y uso de las TIC en empresas u organizaciones, donde estas investigaciones analizan diferentes aspectos a la luz de autores previos (tales como Nolan, Adell, entre otros) que han definido teorías o metodologías para establecer que tanto uso y apropiación de las TIC se presenta en esas organizaciones y cuales han podido ser las etapas o fases que conllevan la apropiación y uso de las TIC en cualquier organización.

El proceso evolutivo de penetración de las TIC en las organizaciones, de acuerdo con las investigaciones citadas, se puede decir que conlleva una secuencialidad que está en función del cumplimiento de cada etapa (que en algunos casos puede ser concurrente), donde se avanza a la siguiente para llegar a la última, en la cual se debe contar con el dominio general de las TIC por parte de los colaboradores y de la organización como tal; no obstante, para efectos del presente estudio, como se trata de una entidad pública, el tratamiento en este aspecto se puede abordar desde varios aspectos diferenciales (pues hay que tener en cuenta que el manejo de estos procesos en entidades públicas es complejo, debido a la resistencia del sistema), de allí, que se haya propuesto la integración de un modelo de gestión del cambio que propenda por el mejoramiento de la apropiación de las tecnologías de información y comunicación, lo cual se propone que este enmarcado en lo establecido por el MIPG en función con las políticas que adelanta el gobierno central en ampliación y adhesión de las TIC en los programas de Gobierno digital.

Dado lo anterior, en concordancia con lo estipulado en el objetivo general, en lo sucesivo se presenta la tabla 3 que abarca la literatura de publicaciones que contiene elementos del modelo de gestión del cambio, con lo que se pretende definir una metodología o estructura para poder determinar cómo es la mejor forma de conllevar un proceso de gestión del cambio con apropiación de TIC en las dependencias administrativas de la Alcaldía del municipio de El Socorro Santander, la cual se enfoque en el aspecto estratégico.

Tabla 4

Literatura de revisión documental de antecedentes Gestión del cambio

Título	Autor y año	Elementos del modelo de gestión del cambio
Modelos de cambio planificado en las organizaciones	Eva Rimbau Gilavert Josep Burcet Llampayas 2013	Expone el modelo de los tres pasos propuesto por Karl Lewin, el cual se compone de las siguientes fases: Descongelación: el equilibrio requiere ser desestabilizado o descongelado para adoptar un nuevo comportamiento, (Rimbau y Burcet (2013) citando a Schein (1996) define tres pasos para la descongelación; negación de la validez del statu quo, inducción de culpa o ansiedad por sobrevivir, creación de seguridad psicológica. Movimiento: se generan cambios reales que lleven la organización a un nuevo estado, para lo cual, se deben generar nuevos comportamientos, estrategias y estructuras organizativas e implementación de sistemas. Recongelación: estabilización en un nuevo equilibrio, donde los nuevos comportamientos se mantienen en congruencia con el comportamiento general. (Rimbau & Burcet, 2013)
Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizacionales	Alberto Blázquez Manzano 2013	Modelo EPEO basado en las fases evolutivas de gestión empresarial, desarrollado por Luna-Arocas y Saorín Ibarra (2004), la pirámide de Maslow (1991) y el sistema de codificación de cartas de servicios propuesto por Blázquez y Feu (2010). Modelo evolución del pensamiento estratégico organizacional (EPEO), adhiere compromisos, actitudes y hábitos duraderos. Etapas evolutivas: Gestión operativa, fase 1: instalaciones, fase 2: planificación de actividades; Dirección estratégica, fase 3: dirección estratégica y marketing, fase 4: dirección estratégica de recursos humanos. Incluye el modelo la pirámide de Maslow en el sentido de la evolución de pensamiento organizacional. (Blazquez Manzano, 2013)
Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas	Carlos Díaz Canepa 2016	El proceso de cambio involucra eventos y fenómenos en diversos niveles, de allí que un cambio planeado no implica que su proceso se dé como sucesión de fases o etapas, más bien se adhieren a la temporalidad de diversas etapas y en estados de desarrollo diferentes. Las fases que se detallan son: Descongelamiento: lo importante está en remover aspectos que limitan la adhesión de nuevas formas de acción. Proceso de cambio: generación de nuevas alternativas

Título	Autor y año	Elementos del modelo de gestión del cambio
		Implantación de rutinas: sistemas de las nuevas formas y procesos de operación. (Canepa, 2016).
Gestión del cambio organizacional en proyectos de TI en las entidades públicas del sector agropecuario en Colombia	Daniel Fernando Vargas Alfonso 2019	<p>Modelo de gestión del cambio a partir de Guía para la gestión del cambio organizacional en proyecto de TI de entidades públicas del sector agropecuario, este estudio, donde se desarrolla a partir de la incorporación de varios modelos de gestión del cambio tales como: Modelo de Kart Lewin, modelo de Greiner, modelo de Adkar, modelo de Kotter, modelo Prochaska.</p> <p>Se compone de cinco fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico. 2. Planificación 3. Ejecución. 4. Monitoreo. 5. Cierre. <p>Cada una de las fases contiene actividades que facilita el proceso de implementar la guía, donde se incluyen iniciativas de gestión del cambio en las organizaciones para ejecutar proyectos. (Vargas, 2019)</p>
Gestión del cambio en las organizaciones	Liliana María Cardona Mejía 2018	<p>Modelo de gestión del cambio organizativo que se ajustó a los protocolos de Stake (1998), Yin (2003) y Martínez (2006).</p> <p>Se compone de tres fases: preparación, cambio e implementación. Sin embargo, antes de iniciar el proceso se debe realizar un diagnóstico, establecer objetivos y seleccionar los líderes del cambio organizacional.</p> <p>Fase inicial: diagnóstico, objetivos, selección de líderes.</p> <p>Fase preparación: descongelar viejos patrones, reducir resistencias, credibilidad, confianza, conciencia, alineación, actividades de refuerzo.</p> <p>Fase cambio: evaluación fase anterior, experimentar nuevos patrones de conducta, actividades de refuerzo.</p> <p>Fase implementación: evaluación fase anterior, estabilizar nueva situación, institucionalizar nuevos patrones, actividades de refuerzo, evaluación acciones correctivas, cambio. (Cardona, 2018)</p>
Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico	Regina Soriano Rivera 2016	<p>Modelo de gestión del cambio desde el proceso estratégico, consta de ocho pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conformación del equipo de gestión de la transición; definir las personas que guiarán el proceso de cambio. 2. Clarificar el cambio; elaborar plan de gestión del cambio a partir de un diagnóstico organizacional para establecer las estrategias más idóneas. 3. Coalición directiva: patrocinadores y red de agentes del cambio; contar un líder y patrocinador del cambio que inspire confianza y motive. 4. Palancas de cambio; entender el proceso en todos los niveles y de forma sistemática para identificar elementos y entender la lógica que los mueve y gestionar la dinámica. 5. comunicación; desarrollar un plan de comunicación para toda la organización. 6. Motivación; contar con el personal clave, una gestión transparente con estrategias de desarrollo humano e integración del equipo para que aporte al proceso de cambio.

Título	Autor y año	Elementos del modelo de gestión del cambio
		7. Capacitación; elaborar un plan de capacitación. 8. Evaluación; no es secuencial, se realiza durante el proceso y al final de proceso. (Soriano-Rivera, 2016)
The human side of organisational change: improving appropriation of project evolutions	Clément Perotti, Stéphanie Minel, Benoît Roussel, Jean Renaud 2012	Modelo a partir de principios incorporados en un enfoque de gestión del cambio, traducidos en cuatro tipos de acciones principales: 1. Comunicación 2. Formación 3. Coaching de campo 4. Apoyo individual De acuerdo con (Perotti et al. (2012), “descongelar el estado inicial del sistema a través de la comunicación masiva, permitiendo la reestructuración cognitiva a través del entrenamiento y ayudando a volver a congelar el estado futuro deseado a través del apoyo” (p. 52)
Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo	Ana Lilia Coria Páez Ana Lilia Valderrama Santibáñez Omar Neme Castillo Igor Antonio Rivera González 2016	Caso de estudio en la organización OIAC asociación civil interesada en el desarrollo económico y social de México, en el que se aplica el modelo de cambio de Lewin: Descongelamiento: reducir fuerzas y cambiar actitudes que generan comportamientos actuales, reconocer la necesidad de cambio; Identificación del problema o situación actual, preparación del terreno y de la comunicación, obtención de información. Movimiento: desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para establecer el cambio; obtención de información, diagnóstico del problema, planeación de la acción Implementación, seguimiento y estabilización, evaluación de consecuencias. Recongelamiento: consolidar el cambio en el nuevo nivel y reforzarlo mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales; evaluación de consecuencias, monitoreo, socialización el aprendizaje. (Coria et al. 2016)

Ya con la revisión de las diferentes publicaciones de la tabla 3 que tratan la temática de gestión del cambio, se puede establecer que la metodología más adecuada para llevar a cabo en la presente investigación, consiste en el modelo de cambio de Lewin (descongelación, movimiento, recongelación), sin embargo, cada una de estas tres etapas contiene en su haber, fases que facilitan el proceso de cambio en la organización caso de estudio, como por ejemplo las acciones que plantea Perotti et al (2012) (comunicación, formación, Coaching de campo, apoyo individual) que pueden estar implícitas dentro del modelo.

En el mismo sentido, se aborda una propuesta que puede aportar elementos al proceso que se va llevar a cabo en este estudio, la cual consiste en la Guía para la gestión del cambio organizacional en proyecto TI que plantea Vargas (2019), la cual puede ser un complemento válido a utilizar en la presente investigación, dado que el estudio referido abarca su investigación en entidades públicas del sector agropecuario, las cuales son del sector oficial, por consiguiente, es semejante el estudio que realizaron allí, con respecto a la presente investigación, por tanto, los pasos que establecieron son: diagnóstico, planificación, ejecución, monitoreo, cierre; contiene actividades que facilita el proceso a realizar en la Alcaldía con los funcionarios administrativos, donde se incluyen iniciativas de seguimientos y gestión del cambio propicias para las organizaciones oficiales.

4.2 Evaluar el nivel de apropiación de las TIC actual en la organización caso de estudio a partir de los modelos de evaluación establecidos

En la evaluación del nivel de apropiación de las TIC que se aborda en este capítulo, se procede a realizar el análisis de las entrevistas aplicadas a los funcionarios que laboran en la sección administrativa de la Alcaldía del municipio del El Socorro, los cuales en carrera administrativa son 21 y en provisionalidad hay una (1) sola persona.

Los resultados del presente estudio se organizaron a partir de las fuentes primarias (obtenidas a partir de la entrevista) mediante el proceso llevado a cabo a través de la descripción de los acontecimientos y la estructura de los resultados que soporta principalmente en las categorías gestión del cambio y apropiación de las tecnologías de información y comunicación.

El proceso investigativo llevado a cabo se desarrolló a partir de la identificación de una problemática transversal que se denotó por parte del investigador en su día a día a partir de la

interacción con la población objeto de estudio. En ese contexto, es que se decidió entrevistar a las personas implicadas para explorar cuál es la realidad que conciben acorde a la temática planteada.

A partir de la información generada en el proceso de recolección de datos, se conllevó un ejercicio de organización, clasificación y codificación para su respectivo análisis, en el cual emergieron una serie de subcategorías que en conjunto apuntan a identificar los aspectos importantes sobre gestión del cambio y apropiación de las tecnologías de información y comunicación.

Figura 4

Categorías de análisis



Como se observa en la figura 4, la categoría que se estableció a partir de los objetivos del estudio es la de propuesta de estrategia, a partir de la cual se establecieron como subcategorías la gestión del cambio y la apropiación de las TIC.

En lo sucesivo se procede a presentar el análisis de la información identificando categorías emergentes que puedan surgir, variables y su correspondiente codificación, para determinar patrones entre las diferentes respuestas de los entrevistados y realizar un análisis minucioso sobre cada uno de los aspectos a tener en cuenta para que el proceso sea más completo.

4.2.1 Caracterización información general

Del total de personas entrevistadas, trabajadores de la Alcaldía del municipio del Socorro, el 86% son mujeres y el 14% son hombres, todos los funcionarios son de planta y pertenecen a la nómina de la Alcaldía, donde se desempeñan en diferentes áreas, se evidencia que los funcionarios son de distintas profesiones, bachilleres son el 19%, administradores entre profesionales y técnicos, son el 29%, contadores son el 14%, psicólogos el 10% un arquitecto, una abogadas y dos ingenieras; en cuanto a los años de servicio en la entidad, 13 de los 21 funcionarios , ingresaron a la Alcaldía desde el año 2020, es decir, el 62%, 6 funcionarios son mucho más antiguos (29%) con más de 20 años de servicio (desde el año 1984), 2 funcionarios con 11 y 13 años de servicio, 2012 y 2010 respectivamente.

Lo anterior indica que la mayoría de trabajadores son del género femenino 86%, así mismo son nuevos 62%, con 3 años o menos de servicio, mientras que el 38% son antiguos, con más de 10 años de servicio en la Alcaldía.

4.2.2 Análisis entrevista categoría gestión del cambio

A continuación, se presentan el análisis detallado por variable de las diferentes respuestas a cada una de las preguntas de la entrevista.

Tabla 5

Análisis entrevista Gestión del cambio

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
Viabilidad modelo de cambio.	De las 21 respuestas, solamente 2 funcionarios, cerca del 10%, manifestaron que no ven viable la implementación del modelo de gestión de cambio, las razones, es que con ello no se baja la carga laboral y genera amenaza y dificultad. Entre las	Según Kurt Lewin, considera que el cambio se da a partir de los comportamientos de los sujetos, lo cual da como resultado ciertos cambios en un conjunto de fuerzas dentro de un sistema (Martínez E., 2018).	¿Para usted es viable que se implemente un modelo de cambio organizacional que genere cambios estructurales en la Alcaldía, buscando mejorar los procesos que

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	razones de la viabilidad, se encuentra porque se equilibran las cargas de trabajo, genera actualización y mejoramiento de los procesos, se agiliza el trabajo, se distribuye las funciones y disminuyen las cargas de trabajo. En términos generales, para la mayoría de los funcionarios, si es viable que se implemente un modelo de cambio organizacional que genere cambios estructurales en la Alcaldía.	La teoría de Lewin, de acuerdo con Alzate y Betancour (2020) quienes lo citan “Propone que las organizaciones necesitan tener tiempo inicialmente para reflexionar sobre el cambio y la figura organizativa antes de descongelar la organización” (p.22).	se llevan a cabo para lograr mayor eficiencia en las funciones que se realizan a diario?
Gestión del cambio genera equilibrio.	Las respuestas dadas por los funcionarios, 4 dijeron que no (19%) se genera equilibrio, una funcionaria argumentó que ya había estado en 3 procesos y nunca vio el cambio; otra funcionaria dijo que, sin estudios previos y análisis de los puestos y cargas laborales, no es conveniente; otra refirió que hay un ritmo de trabajo y éste se alteraría por el nuevo proceso. Se presentaron respuestas condicionadas, donde se dijo que hay equilibrio si se mejora los servicios a la comunidad; otra, dice que se debe realizar estudios previos, serios y fundamentados, con la participación de los funcionarios, donde se analice y ajuste los procesos como las cargas de trabajo existentes. Las respuestas afirmativas las argumentaron diciendo que se presentaría distribución equitativa de las cargas de trabajo, dado que se centran las funciones acordes a cada dependencia, se brindaría un mejor servicio, permitiría una mayor planeación y ejecución de las actividades, las funciones estén acorde con el cargo, las tareas se repartirían equitativamente para mayor agilidad de los procesos.	Galli (2018) manifiesta que Lewin en su teoría tiene tres suposiciones, la primera es que debe haber un motivador para el cambio, la segunda, consiste en que los colaboradores se encuentran en el centro de los cambios y la tercera, es que se requiere adaptación por parte de los involucrados en el cambio. Dado lo referido, el motivador es la distribución equitativa de las cargas laborales, los colaboradores serían los beneficiados, para ello, con el paso del tiempo se va equilibrando la gestión del cambio.	¿Considera usted que la gestión del cambio organizacional genera un equilibrio para el trabajo realizado en la Alcaldía?
Disposición al cambio	Del total de respuestas, 2 funcionarios manifestaron que	Cardona (2018) implica a los directivos y líderes a que	¿Cuál considera que es su disposición para

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	<p>no tienen buena disposición para el cambio, dado lo difícil que resulta. Hay respuestas condicionadas, donde se refiere que los cambios deben realizarse analizando las funciones que se desarrollan en cada cargo y se cumpla con la normatividad vigente, así mismo, que son difíciles, pero toca aceptarlos; son buenos, siempre y cuando no afecte el entorno laboral, así mismo, que se brinde herramientas tecnológicas y capacitación, que tienda a mejorar los resultados y las condiciones laborales, buena comunicación, mentalidad abierta que permita cuestionar los procesos. En términos generales, se puede decir que hay buena disposición para el cambio, pues, la mayoría considera que es para mejorar, vivir el proceso, apropiarse de las funciones del cargo para mejorar el desempeño, optimizar los procesos, los resultados, aprendizaje y mejores condiciones laborales.</p>	<p>desarrollen procesos en función del mejoramiento de las funciones y orientación a la eficiencia, de la misma manera, señala el importante rol facilitador que cumplen aspectos como la preparación, participación, comunicación y capacitación como orientadores del cambio, en especial, la capacidad de los líderes para gestionar adecuadamente y posibilitar que efectivamente actúen como tal, donde a partir de un diagnóstico inicial, desde el aspecto individual y colectivo, se identifican posibles situaciones problemáticas y resistencias que pueden acontecer, las cuales deben ser gestionadas.</p>	<p>generar un cambio en las funciones que realiza en la Alcaldía?</p>
<p>Expectativa sobre el cambio</p>	<p>Las expectativas en los cambios de los procesos, generan perspectivas para algunos de ansiedad, por la recarga de trabajo, angustia, incertidumbre, temor, precisamente por lo que representa el cambio, que no haya socialización al respecto y una ruta clara de los procesos; para otros, no lo considera adecuado, hay inconformidad, expectativa negativa, pues, no era lo que se esperaba, se genera más funciones, para ellos no hay expectativas positivas, dado que ese proceso conlleva apropiarse de nueva información; para la mayoría de los funcionarios, sus expectativas frente al cambio son buenas, ya que los procesos tienden a mejorar, hay más</p>	<p>El cambio organizacional ocasiona impactos en las personas y sus comportamientos, así lo manifiesta Canepa (2016), debido a que acoge con distintos énfasis las diferentes perspectivas y variados tópicos relacionados; entonces, en ese sentido, una premisa clave a tener en consideración es el hecho que las organizaciones son sistemas sociales y culturales cristalizados en un conjunto de prácticas, reglas, procesos y artefactos. En ellas se juegan diversas dinámicas de cortes pragmáticos y relacionales, así como de juegos de influencia individuales y grupales (...) lo mencionado, se</p>	<p>Desde su perspectiva ¿Qué tipo de expectativas le genera a usted los cambios en los procesos que realiza la Alcaldía?</p>

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	<p>organización en la prestación del servicio a los ciudadanos, ya que, se tiende a sistematizar los procesos, lo que mejoraría el tiempo de respuesta, eficiencia en las actividades, mayor aprendizaje y minimización de los tiempos. Dada las respuestas de los funcionarios, las expectativas frente a los cambios en los procesos son relativas, lo que se denota es que, a pesar de la buena disposición, hay cierto grado de incertidumbre con respecto a lo que pueda pasar con la gestión de cambio en los procesos a ejecutar.</p>	<p>contextualiza en dinámicas enmarcadas en un determinado escenario, que van a ir definiendo en buena medida los contenidos, orientaciones y formas que adquirirían las acciones y metas concretas hacia las que estas acciones se dirigirían (p. 3).</p>	
<p>Nuevo equilibrio con la implementación</p>	<p>De las 21 respuestas, 7 (33%) de los funcionarios respondieron que no se genera nuevo equilibrio con la implementación, por razones tales como que más bien se genera un desequilibrio dado la burocracia existente, se puede alterar el equilibrio existente debido a que los cargos ya tienen funciones establecidas, no se ajusta a la realidad el modelo, no hay compromiso de las diferentes partes, por la experiencia vivida en anteriores procesos donde no ha cambiado nada, la carga laboral sigue igual y hasta un poco más; hay funcionarios que respondieron de forma condicionada, donde se puede dar el equilibrio si hay capacitación en los procesos e involucra a todos, puede haber equilibrio si se redistribuyen las cargas laborales y las funciones teniendo en cuenta el propósito principal de cada empleo y las calidades de los funcionarios, y se debe pasar por etapas, un proceso, así mismo, que se incluya herramientas, tecnología y metodología eficiente que optimice el rendimiento, rediseño de forma eficiente de</p>	<p>“Frente a los reglamentos y normas establecidos por las organizaciones para regular los comportamientos de sus miembros, no serían respetadas tal como fueron prescritas, aunque los miembros de la organización no podrían tampoco comportarse exactamente como lo desean” (p. 36), (...), debido a la “naturaleza subjetiva que subyacería a la actividad que las personas desarrollan, generando formas particulares de apropiación y de acoplamientos estructurales con el entorno, construyendo el sentido que en definitiva adquirirían las exigencias para las personas” (Canepa, 2016, 36).</p>	<p>¿Para usted se puede generar un nuevo estado de equilibrio en los procesos que realizan los funcionarios de la Alcaldía a partir de la implementación de un modelo de gestión de cambio organizacional?</p>

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	<p>los procesos actuales, eliminando tareas innecesarias o duplicadas y adoptando prácticas efectivas, que tienda a optimizar los tiempos. Como se puede evidenciar, son variadas las posturas frente a la pregunta dado que cada individuo de forma subjetiva evalúa lo que considera.</p>		
<p>Patrones de comportamiento</p>	<p>Para los funcionarios de la Alcaldía, son variadas las manifestaciones en este aspecto, de las 21 respuestas, 4 de ellas (19%) dijeron que no se genera nuevos patrones de comportamiento, entre las razones, por la abundancia de trabajo, genera estrés, rechazo al cambio, bloqueo mental; un funcionario dijo que más bien altera el entorno laboral, dado que el cambio debe ser consultado y concertado. Así mismo, se presentaron unas respuestas condicionadas, donde se refiere que se puede generar nuevo patrón de comportamiento si se socializa y enseña de forma adecuada, otra respuesta afirma que con empoderamiento y autonomía se propicia compromiso y responsabilidad. Las respuestas afirmativas, apuntan a que si se dan nuevos patrones de comportamiento, por razones tales como que se implemente un nuevo modelo, se mejora y organiza las funciones, se maximizan los resultados favorables lo que conlleva un mejor ambiente laboral, hay más seguridad en cada proceso, se equilibran las cargas y se dan beneficios emocionales, hay más disponibilidad de tiempo para atender al usuario, hay mejor desempeño laboral, mayor eficiencia en las tareas y funciones, más aprendizaje y apoyo de herramientas tecnológicas, se da una</p>	<p>La gestión del cambio tiene como base principios tales como el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento, estos tienen que ir alineados con los cambios que la organización requiera, generalmente para cada área y puesto de trabajo; cuando se hace referencia al aprendizaje constante, lo que se busca es que la persona, el área y el grupo de trabajo logren identificar falencias, las que deben analizar para poder tomar acción y generar una solución; dentro de este aprendizaje se buscan ideas innovadoras para gestionar un cambio, así mismo se consigue desarrollar nuevas formas de trabajo, las cuales pueden llegar a implementarse para lograr el éxito organizacional. (Sánchez, 2017).</p>	<p>¿Cree usted que es posible que se pueda generar nuevos patrones de comportamientos debido a la implementación de un modelo de gestión del cambio en los funcionarios de la Alcaldía para mejorar los procesos organizacionales?</p>

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	<p>respuesta más ágil a los procesos. Como se puede evidenciar, son más los beneficios que los contras en cuanto a los nuevos patrones de comportamiento, dada la implementación de un modelo de gestión del cambio.</p>		
Estabilidad en la conducta	<p>Frente a la creencia de estabilidad en la conducta por la implementación de un modelo de cambio organizacional, se presentaron 4 respuestas negativas, las cuales apuntan a ciertos condicionamientos, tales como que la estabilidad de la conducta depende de las cargas laborales que se den posterior a la implementación, no ayuda al trabajo diario y a las funciones del cargo, no hay tiempo ya que son muchas tareas, más bien generaría inestabilidad para la ejecución de los procesos. Algunas respuestas están en función de proceso posterior a la implementación para que se dé estabilidad en la conducta, por ejemplo, que al principio genera rechazo pero después se estabiliza, puede haber disgusto y generar conflictos entre funcionarios y la administración municipal, se da estabilidad siempre y cuando estos cambios sean socializados y se involucre a cada uno de los funcionarios, dado la experiencia, se ha logrado evidenciar que no han existido cambios reales, si hay una comunicación efectiva, clara y transparente, así como el apoyo necesario para implementar el modelo de cambio, por tanto, si se dan esas condiciones puede generar estabilidad de la conducta. Ahora bien, las respuestas afirmativas dicen que se lograría el equilibrio mental en lo que realmente se debe hacer o cumplir, sería</p>	<p>Cada persona en su subjetividad, percibe y actúa de acuerdo a lo que considera pertinente, lo cual va acorde a sus creencias y formas de ver el mundo, por lo cual genera costumbre y hábitos a sus funciones cotidianas, entonces, de allí la resistencia que se da desde su interior al cambio y a la incorporación de nuevos procesos y formas, pues altera su cotidianidad y tiende a estabilizarse a medida que entiende el proceso y se apropia de él (Cardona, 2018).</p>	<p>¿La implementación de un modelo de cambio organizacional, cree usted que provoca estabilidad en la conducta de los funcionarios de la Alcaldía?</p>

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	<p>para mejorar los procesos, al tener estabilidad se trabaja de manera más tranquila para poder tener una organización de la información, impulsa a sentir apoyo en las actividades y funciones y esto mejora los procesos, e equilibran las cargas laborales y se logran resultados más óptimos, la reorganización de las funciones aterrizadas a lo que cada funcionario realiza serían más objetivas. Hay opiniones a favor y en contra de este postulado, lo que evidencia la diversidad percepciones frente a la gestión de cambio organizacional.</p>		
<p>Equilibrio en el comportamiento</p>	<p>En las respuestas negativas, se aprecia que se han dado varias reestructuraciones y no se ha visto los cambios, ni el nuevo equilibrio, igualmente, se puede presentar un choque entre las nuevas ideas y las antiguas funciones, hay rechazo por las nuevas cosas a implementar, no se equilibran las cargas. En cuanto a las respuestas condicionadas, se da equilibrio en el comportamiento, siempre y cuando se realice en pro de los funcionarios y la institución, si se dan espacios de consulta y concertación, si se mejora el servicio y se es más eficiente, cuando pase la etapa inicial se va ajustando con la adaptación al cambio y poco a poco se da el equilibrio en el comportamiento, si se genera desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, si se tienen distribuidas las funciones o procesos de cada secretaría o área de trabajo, si existe capacitación y oportunidades de desarrollo profesional, si se establecen nuevas directrices y expectativas claras. Las respuestas positivas se enfocan</p>	<p>El cambio se da a partir de los comportamientos de los sujetos, lo cual da como resultado ciertos patrones de conducta en un conjunto de fuerzas dentro de un sistema, donde a partir de llevar el proceso, tiende a generarse el equilibrio, pues, todo tiende en algún momento a equilibrarse (Martínez E. , 2018).</p>	<p>¿Se puede lograr un nuevo equilibrio a partir de la implementación de un modelo de cambio organizacional en el comportamiento de los funcionarios de la Alcaldía?</p>

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	<p>en que se potencializa un ambiente sano y cordial de trabajo, hay armonía, distribución de cargas, mayor eficiencia en el trabajo.</p>		
<p>Nuevos comportamientos</p>	<p>En estas respuestas se puede ver que hay unos pocos funcionarios que consideran se generen nuevos comportamientos, debido a que no se realiza el proceso que permita equilibrar las funciones, porque hay un inconformismo con el proceso, porque se requiere un análisis detallado, genera un descontento e inconformidad por qué no se tiene en cuenta a los funcionarios y su opinión. Es posible, siempre y cuando se realicen estudios técnicos y se tenga en cuenta la participación de los funcionarios, esto pondría a los funcionarios en una burbuja que no sabrán que hacer con cada uno de los cambios planteados. Las respuestas positivas que son la mayoría, manifiestan que se da una estabilidad mental y física que me permite ambientes positivos y de mejora continua, los cambios siempre generan nuevas actitudes comportamentales, mentalmente existe un equilibrio que permite manejar de forma adecuada cada situación, al haber el cambio organizacional se generan nuevos comportamientos, puede facilitar el cumplimiento de funciones y por ende mejorar la calidad de vida, al estar con funciones más claras baja el estrés laboral y se crea un mejor ambiente laboral, a partir del aprendizaje y la adaptación se pueden generar nuevos comportamientos que se enfoquen con la entidad, el cambio organizacional bien planeado se basa en los</p>	<p>Perotti, Minel, Roussel, & Jean (2012), consideran como estructural el cambio organizacional para asegurar una óptima apropiación de los cambios suscitados hacia el futuro. El cambio de tipo organizacional es como un doble proceso de apropiación, el primero se refiere a la apropiación a nivel empresa como conjunto, el segundo a nivel individual. El proceso es un medio válido de gestión del cambio y de estructuración de la apropiación; en el aspecto individual, a partir de un enfoque de gestión del cambio en los procesos, se propone una estructuración de las acciones de gestión del cambio de forma individual que está en función de las fases del cambio organizacional como conjunto, de tal forma que se dé una sinergia en el entorno empresarial, donde se denotan los beneficios del enfoque propuesto sobre la apropiación colectiva e individual. De acuerdo con Todnem (2005), la gestión del cambio se ha definido como el proceso de renovar continuamente una dirección, estructura y capacidades de la organización para hacer frente a las cambiantes necesidades de los clientes tanto internos como externos, de allí que el cambio debe ser una característica siempre presente en la organización, tanto a nivel operativo como estratégico, lo que le ayuda a identificar hacia dónde quiere llegar y que tipo de</p>	<p>¿Para usted, se pueden generar nuevos comportamientos en función de los cambios realizados en la Alcaldía si se implementa un modelo de cambio organizacional?</p>

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	estudios necesarios que aporten a agilizar los procesos y los servicios al usuario. Como se denota, son diversas opiniones y puntos de vista que se generan alrededor de estos cuestionamientos.	herramientas y nivel de tecnología utilizar.	

Se denota que los entrevistados entre más tiempo llevan realizando sus funciones en la Alcaldía, son más reacios al cambio, y eso se evidencia en las respuestas por ejemplo de una funcionario que lleva 31 años en ejercicio, donde ella manifiesta abiertamente que no le interesa el cambio y más bien considera que con los cambio se incrementa el trabajo, y lo argumenta con la experiencia que tiene, pues afirma que ya ha vivido tres reestructuraciones y ha manifestado que no han servido esos procesos, lo que hace más bien es dificultar la labor en las funciones diarias de la Alcaldía, principalmente en lo relacionado con los requerimiento que se deben responder a la ciudadanía, mientras que los funcionarios que llevan menos tiempo, están con mejor disposición al cambio.

Con respecto al cambio en las funciones, se aprecia que hay resistencia en ello, y los que más recalcan en ese aspecto son los funcionarios más antiguos, pues, como uno de ellos manifiesta, hay temor e incertidumbre por lo que pueda generar la gestión del cambio, el temor más apremiante es el aumento de las cargas laborales; no obstante, si ellos tuviesen la certeza de que se diera verdaderamente una distribución de las funciones y se disminuyera la carga laboral, otra sería la percepción.

Retomando el tema del aumento de las cargas laborales, algunos los mencionan por la experiencia que han tenido en el pasado, que esos procesos de reestructuración no han dado los resultados esperados, principalmente para los funcionarios, por su puesto, que este conocimiento y experiencia lo han trasladado a los funcionarios con menos tiempo, sin embargo, se denota que

en términos relativos tienen la disposición, pero con la garantía de que sea efectivamente la gestión del cambio tienda a mejorar y aliviar la carga laboral que se da en cada una de las funciones realizadas.

4.2.3 Análisis entrevista categoría apropiación de las TIC

En lo sucesivo se presenta la categoría apropiación de las TIC, acorde con los cuestionamientos realizados en ese sentido a cada uno de los funcionarios entrevistados de la Alcaldía del Socorro.

Tabla 6

Análisis entrevista Apropiación de las TIC

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
Horas con recurso tecnológico	El 95% de los funcionarios de la Alcaldía, utilizan más de 5 horas al día de su jornada laboral con recursos tecnológicos. Lo cual denota que los funcionarios están muy familiarizados con la tecnología que brinda la Alcaldía y que tienen a su disposición utilizar, no obstante, hay que aclarar, acorde con lo que manifiestas los mismos funcionarios, que los equipos de cómputo que se utilizan actualmente en la entidad están desactualizados.	Las ventajas de adoptar TIC en las organizaciones, son significativas; sin embargo, hay factores como la cultura organizacional al interior de las organizaciones que se resiste a lo novedoso, al cambio, por lo cual el proceso de apropiación de las TIC debe ser abordado de forma estratégica, el cual requiere generalmente de un cambio estructural y de gestión en los procesos en torno a la adopción tecnológica, igualmente, en el sector público la apropiación de las estructuras TIC resulta en un proceso complejo, no obstante, es bien sabido que ofrece a los ciudadanos un servicio eficiente y mucho más ágil	¿Cuántas horas de tiempo en su jornada laboral utiliza aparatos y recursos tecnológicos?
Adelanto en TIC	El 57% de los funcionarios entrevistados manifestaron que no hay adelanto en el desarrollo de TIC en la Alcaldía, algunas de las razones es que falta actualización de programas y equipos, no hay modernización tecnológica, se siguen manejando procesos antiguos, no cambian ni hacen mantenimiento a los equipos y	El impacto tecnológico y el desarrollo organizacional son cambios acaecidos debido a la incorporación de nueva tecnología, entonces, dada la dicotomía en función de si las consecuencias de la introducción de las TIC en la organización son pretendidas o no y de la intensidad y el ritmo de cambio, por tanto, en función de la contingencia entre el ritmo y el	¿Percibe usted que en la Alcaldía hay adelantos en el desarrollo de tecnologías de la información y comunicación TIC?

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	<p>se dañan y así los dejan, no se promueve el uso de mecanismos que faciliten la ejecución de actividades, la tecnología usada ha sido implementada hace más de 10 años, falta de interés de los administradores en actualizar equipos y mantener en óptimas condiciones las operaciones de los mismos, mal servicio de internet. Dentro de las respuestas positivas, se afirma que falta la intranet, falta más la implementación y adecuado internet para los procesos, si se han hecho adelanto en cuanto a la implementación de nuevas plataformas y aplicaciones, pero son mínimos; en términos generales, si se denota atraso en recursos tecnológicos, y eso lo manifiestan los funcionarios, refieren temas de modernización de los equipos, plataformas para agilizar los procesos.</p>	<p>control del cambio puede aparecer un progresivo desarrollo organizacional o bien nuevas configuraciones organizacionales “producidas por la introducción de nuevas tecnologías, no obstante, frecuentemente aparecen cambios no pretendidos que exigen una adaptación de la organización y de sus usuarios cuando son progresivos o bien, pueden tener un impacto consecuencias no deseadas y negativas” (Martínez, et al. 2004, p. 130).</p>	
<p>Cuenta con recursos tecnológicos para su trabajo.</p>	<p>El 71% de los funcionarios entrevistados manifestó que no cuentan con recursos tecnológicos para realizar su trabajo eficientemente, y ello lo argumentan con las siguientes razones: faltan herramientas, junto con capacitación para analizar, almacenar y recuperar los datos fácilmente, faltan mejores equipos, programas y capacitación, la tecnología es antigua, no se cuenta con tecnología apropiada para almacenar y recuperar datos, lo que conlleva a riesgos para la información, el internet no es bueno, no existe área de tecnología ni apoyo tecnológico; algunos funcionarios manifiestan que solo cuenta con la tecnología básica, por ejemplo, paquete de office; como se aprecia, son varias las falencias en ese aspecto, por lo cual, es que se puede argüir de la resistencia a</p>	<p>Martínez, et al (2004) en su investigación manifiesta que las organizaciones son conscientes de las necesidad de incorporar tecnologías, no obstante, este interés no parece tener una acogida positiva por diversos factores psicosociales, organizacionales y del entorno empresarial, por lo que los procesos de implantación tecnológica suelen llevarse a cabo sin una planeación adecuada; por consiguiente, afirma el autor que los cambios tecnológicos acarrear problemas psicosociales que tienen sustanciales consecuencias en las organizaciones. El impacto tecnológico y el desarrollo organizacional son cambios acaecidos debido a la incorporación de nueva tecnología, entonces, dada la dicotomía en función de si las consecuencias de la introducción de las TIC en la organización son pretendidas o no y de la intensidad y el ritmo de cambio, por tanto, en función de la</p>	<p>¿Cree usted que cuenta con los recursos tecnológicos para desarrollar bien su trabajo y recibe el apoyo del área tecnológica de la Alcaldía en cuanto a herramientas y aplicaciones para recopilar, analizar, almacenar y recuperar datos fácilmente?</p>

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	<p>la gestión de cambio y apropiación tecnológica, pues, la planta de funcionarios están en la zona de confort con lo que cuentan actualmente y les da temor afrontar procesos y cambios nuevos.</p>	<p>contingencia entre el ritmo y el control del cambio puede aparecer un progresivo desarrollo organizacional o bien nuevas configuraciones organizacionales “producidas por la introducción de nuevas tecnologías, no obstante, frecuentemente aparecen cambios no pretendidos que exigen una adaptación de la organización y de sus usuarios cuando son progresivos o bien, pueden tener un impacto consecuencias no deseadas y negativas” (Martínez, et al. 2004, p. 130).</p>	
<p>Percepción de las TIC en la Alcaldía</p>	<p>El 76% de los funcionarios entrevistados tienen la percepción que en la Alcaldía no hay implementadas TIC para las funciones y procesos, y ello dificulta la realización de las tareas diarias y el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios, pues de un proceso se derivan varios subprocesos entre otros aspectos, lo cual hace que sea todo más lento y no eficiente, por lo cual, se considera que falta actualizar los equipos tecnológicos, capacitación, recursos en tecnología, un área TIC que pueda apoyar los procesos, se viene utilizando la tecnología de hace 10 años, por lo que es obsoleta.</p>	<p>“La apropiación es un proceso de transformación cultural, en el que participan recursos materiales y simbólicos, así como las prácticas que ellos conllevan” (Crovi, 2017 p. 27). Los instrumentos o herramientas tecnológicas sirven de puente entre las personas y sus funciones para conllevar unos procesos más eficientes, debido a que les permite realizar una o varias actividades más eficazmente, proceso que adhiere la experiencia de la humanidad. Las organizaciones son conscientes de las necesidades de incorporar tecnologías, no obstante, este interés no parece tener una acogida positiva por diversos factores psicosociales, organizacionales y del entorno empresarial, por lo que los procesos de implantación tecnológica suelen llevarse a cabo sin una planeación adecuada Martínez, et al (2004).</p>	<p>¿De acuerdo a su percepción, considera que la Alcaldía tiene implementadas tecnologías de información y comunicación TIC, que apoyan la gestión de funciones en los procesos que desarrolla normalmente?</p>
<p>Las TIC en la gestión con los usuarios</p>	<p>En ese aspecto, la mayoría considera que se utiliza lo que hay, los pocos recursos tecnológicos y los que se pueden usar, son los que tienen a disposición para la interacción con los usuarios, de allí, que por lo menos se respondan peticiones, se realicen reuniones virtuales y se envíen correos, para cumplir con lo mínimo en la atención con el usuario; se arguye en ese</p>	<p>Según Aportela (2007) las TIC constituyen, uno de los aspectos de mayor relevancia y crítico para cualquier entidad (debido a la resistencia al cambio); factores como su flexibilidad funcional, operativa, el soporte a los requerimientos organizacionales y sus capacidades de evolución, son aspectos clave para el éxito de cualquier organización. Aguilar, Bustamante, y Cano (2013) manifiestan “si la existencia de las</p>	<p>¿Cree usted que en la Alcaldía los funcionarios utilizan las TIC para la gestión con los usuarios en resolución de solicitudes, intercambio de información y capacitación?</p>

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	<p>aspecto que falta incluso capacitación, aplicaciones o programas para agilizar los procesos, un sistema para el almacenamiento de datos y que no se corra el riesgo que se pierda información. Todo lo relacionado apunta a la responsabilidad de la entidad como tal para el manejo del tema tecnológico.</p>	<p>TIC en las empresas, no se traduce en la generación de habilidades distintivas que llevan a ventajas competitivas, probablemente se estén convirtiendo en una carga adicional para la empresa” (p.58). Por tanto, las TIC se pueden ver como una forma que permite a cualquier organización expandir sus funciones hacia otros ámbitos.</p>	
<p>Apropiación de TIC</p>	<p>El 52% de las personas entrevistadas, manifestaron que no se ha apropiado las TIC, argumentando que no se ha recibido tecnología nueva para apropiarse y no se tiene interés de cambiar, pues la Alcaldía no ayuda en el proceso, dado que hay mucha carga laboral y no hay tiempo para revisar esos temas; por consiguiente, como no se cuenta con TIC, ni capacitación, entonces, la apropiación es baja. Algunos funcionarios dijeron que apropian la tecnología con la que cuentan actualmente, se esfuerzan y tienen el compromiso de utilizar lo que tienen para brindar un buen servicio al usuario. En términos generales, la apropiación de las TIC es baja.</p>	<p>Es cuestionable el proceso de apropiación que los individuos reflejan hacia las TIC, debido principalmente a la resistencia al cambio, pues se alternan sus formas habituales y cotidianidad y por ende su comodidad frente a lo que hacían convencionalmente. Para lograr el cambio y la apropiación de las TIC en las organizaciones, mediante una estrategia de gestión del cambio se puede lograr, dado que el cambio en la organizaciones es un proceso contante y está expuesto a imprevistos, existen muchas maneras de implementar el cambio, no obstante, lo que se busca es la mejor estrategia para implementar exitosamente un cambio y conseguir apropiarlo de la mejor forma dentro de una organización, de esa forma se logra una gestión del cambio de manera eficiente (Ruíz et al 2003).</p>	<p>¿Para usted los funcionarios de la Alcaldía han apropiado las nuevas aplicaciones de tecnología de la información y comunicación en su trabajo cotidiano?</p>
<p>Generación de ideas y enfoque con las TIC.</p>	<p>Dado que hay poca interacción con las TIC, se genera muy poco intercambio de ideas y enfoques, debido a que existe un desconocimiento y desinformación en el uso de las TIC, a veces por parte de algún funcionario, no hay disposición para aprender las TIC por el poco tiempo que se tiene, además, no existen espacios que permitan compartir, debatir y conocer los alcances que puedan tener los medios tecnológicos, por lo que muchas veces se desconoce los múltiples usos y aplicabilidad, incluso alguien afirmó que</p>	<p>Las ventajas de adoptar TIC en las organizaciones, son muy evidentes, no obstante, muchas empresas no hay adoptado esta opción debido a factores tales como la cultura organizacional que se adhiere a la resistencia de los colaboradores de incluir su uso, el talento humano experto en procesos TIC y la falta de conocimiento y percepción respecto a un sobre esfuerzo en el proceso de apropiación de las tecnologías, por lo cual, se deja en segundo plano la utilidad de las herramientas TIC como apoyo a los procesos organizacionales y productivos en el entorno</p>	<p>¿Usted considera que los funcionarios de la Alcaldía generan ideas y enfoques para trabajar de forma eficaz por medio de las tecnologías de información y comunicación?</p>

Categoría de análisis	Hallazgos	Análisis teórico	Pregunta
	aprende solo y con sus propios recursos tecnológicos. De otro lado, hay opiniones que apuntan que se debe gestionar el conocimiento, contar con capacitación en esos temas, se generan pocas ideas dentro de lo que se permite con la TIC que existen, incluso se ha sugerido la implementación de la intranet y un software para la correspondencia.	empresarial (Hoyos y Valencia 2012).	
Disposición para apropiarse las TIC	En términos generales se aprecia buena disposición para apropiarse las TIC, sin embargo, falta temas de capacitación, aptitud por parte de los funcionarios, saber que todo inicio es complejo, hay temor frente al cambio, pero igualmente se sabe que ello conlleva a mejorar los procesos, ser más ágil, eficiente y conocer los recursos tecnológicos para avanzar en los procesos, lo que conlleva a reducir los tiempos de las tareas, reducir la carga laboral y brindar un mejor servicio.	El Estado se apropie de las estructuras tecnológicas que permitan ofrecer a los ciudadanos un servicio eficiente y mucho más ágil, igualmente, que sirva de apoyo a los servidores públicos frente a aspectos de conectividad y mejora en los procesos internos de la entidad, de esa forma se pueden solucionar diversos conflictos generados por los procesos ineficientes llevados a cabo.	¿Cree usted que los trabajadores de la Alcaldía han mostrado plena disposición para apropiarse las nuevas aplicaciones de tecnología de la información y comunicación?

Lo que se puede apreciar de lo referido, es que los funcionarios, principalmente los más antiguos, tienen resistencia a la apropiación de las TIC, esto debido a los cambios que consideran se puedan dar con el proceso, y como están con unas tareas preestablecidas y unas funciones determinadas, consideran que cualquier cosa novedosa les va a alterar su labor, en lo que atañe al aumento de la carga laboral, además, algunos de ellos han manifestado que han tenido la experiencia en el pasado de varias reestructuraciones y no se han dado los mejores resultados, por tal motivo, son reacios al cambio y a la apropiación de nueva tecnología.

En el mismo sentido, cabe señalar que la Alcaldía según lo manifiestan los mismos funcionarios, no han hecho lo propio en la dotación de recursos tecnológicos, desde hace más de

10 años que no se actualizan o cambian los equipos; de alguna manera, ello contribuye a que se presente mayor resistencia para la apropiación de la tecnología, dado que ya hay un statu quo establecido y unos procesos determinados, por tanto, la mención de un cambio tiende a alterar los ánimos de los funcionarios, principalmente, los que son más antiguos.

De otro lado, cabe referir que los funcionarios con menos tiempo en la institución, son los que tienen mayor disposición para el cambio y la apropiación de las TIC, pues denotan la importancia que estos procesos tienen para ser más eficientes e incluso distribuir mejor las cargas laborales.

4.3 Modelo de evaluación apropiación de TIC en la alcaldía de Socorro

Acorde con los análisis realizados y la teoría propuesta, se establecerá un modelo de evaluación acerca de la apropiación de TIC, para la organización caso de estudio, basado en el modelo de Lewin que se da en tres pasos: descongelación, movimiento y recongelación; se requiere que los funcionarios de la alcaldía de Socorro sean descongelados o desestabilizados, para luego pasar al movimiento donde se realizan los cambios que conlleve a los funcionarios de la alcaldía hacia un nuevo estado de equilibrio en función de la apropiación de un nuevo conocimiento, en el cual se adquieren nuevos comportamientos, estrategias, estructuras organizacionales y sistemas; por último, estabilizan las nuevas conductas de los colaboradores en el nuevo estado de equilibrio obtenido, donde se procura asegurar los nuevos patrones de comportamientos en función de la apropiación de las TIC.

Antes de proceder a establecer el modelo de evaluación de apropiación TIC, se identifican las resistencias al cambio evidenciadas por los funcionarios de la Alcaldía de Socorro.

4.3.1 Resistencias al cambio

Las resistencias al cambio que se plantean están acordes con las planteadas por Coria et al. (2016), las cuales constituyen obstáculos para que se dé el cambio, que se derivan de fuerzas internas dadas por los patrones de comportamiento de los funcionarios, debido a los nuevos procesos que conlleva incluir un nuevo conocimiento que es desconocido por estas personas.

Poder y conflicto. Se da debido a que el cambio puede tener la expectativa de beneficiar a un grupo reducido de colaboradores, por lo cual, emerge un conflicto que se da entre los diferentes funcionarios, lo que obstaculiza la gestión del cambio, y ello se evidencia en la investigación a partir de la entrevista realizada, dada las respuestas de algunos funcionarios, por ejemplo, en que no ven viable el modelo de cambio, así mismo, que no se genera equilibrio con el cambio, y las expectativas para algunos son de recarga de trabajo, angustia, incertidumbre y temor; de allí, que se dé una lucha de poder y conflicto.

Diferencias de orientación funcional. Las áreas de la alcaldía tienen enfoques, perspectivas y expectativas diferentes de las situaciones por las que atraviesan, por tanto, llegar a consensos se hace más difícil, se requiere de tiempo y esfuerzo; en la entrevista con respuestas frente a las expectativas que genera el cambio, se evidencia tal situación, igualmente, en las percepciones que se logró tener sobre lo que piensa sobre un nuevo equilibrio, donde una parte de los funcionarios entrevistados, considera que se puede alterar el equilibrio con el cambio.

Estructura mecanicista. Está adherida a la jerarquía vertical, que es la que se evidencia que se da en la Alcaldía, pues se toman decisiones centralizadas y se denota un patrón estandarizado de comportamiento a partir de reglas y procedimientos ya establecidos, no obstante, ya hay una rutina y patrón de conducta en ese sentido, por consiguiente, debido a los procesos a veces tediosos que se manejan, para algunos funcionarios se da la percepción que con el cambio, se va presentar

cargas laborales más extensas, aunado a ello, como se ha vivido otros procesos en el pasado que acorde con las respuestas de los funcionarios no han dado resultado, pues esto genera mayor incertidumbre y temor, principalmente en los colaboradores más antiguos.

Cultura organizacional. Se refiere a los valores y normas, los cuales en ese aspecto en la Alcaldía ya hay un patrón de conducta establecido con unas normas de comportamiento, entonces, ello procura que los colaboradores en sus diferentes funciones tengan unos comportamientos definidos, por lo cual, si el cambio conlleva a los funcionarios a procesos diferentes de los que hacen habitualmente, ello genera una barrera que dificulta que el proceso de gestión del cambio avance en el sentido que se planifica.

4.3.2 Modelo de cambio tres etapas de Lewin

Es un modelo simple y genérico, constituye un proceso para procurar generar cambios en los colaboradores, para lo cual, el compromiso de éstos últimos es importante, ya que si se adhieren al proceso se genera eficacia en la gestión de cambio, no obstante, para poder involucrar a los colaboradores, se requiere de ejecutar ciertos procedimientos que son fundamentales que hacen parte de las diferentes etapas del proceso, desde la desestabilización o descongelamiento, el movimiento y el recongelamiento; en ese orden de ideas, se procede a detallar diez elementos que propone Jones et al. (2014), citado por Coria et al (2016) para administrar el cambio, para este caso específico en los funcionarios de la Alcaldía de Socorro y comprometerlos en el proceso.

1. Dirigir de forma sistemática el lado humano. Se requiere de un líder que guíe a los funcionarios de la alcaldía y les ayude con potenciar sus habilidades y capacidades.

2. Iniciar desde lo más alto. Los funcionarios cercanos al líder, deben seguir sus pasos para dar ejemplo a los demás miembros de los colaboradores de la Alcaldía.

3. *Involucrar a todos.* Es pertinente que todos los implicados participen en la formulación de ideas, propuestas para la gestión de cambio, asignación de responsabilidades y ejecución del proceso alineado con la apropiación de las TIC, enfocarse principalmente en los funcionarios más antiguos que son los más reacios al cambio, con trabajo en equipo, para generar empoderamiento y motivación que concrete la gestión del cambio.

4. *Formalizar el caso.* Con una respuesta formal del proceso de cambio, todos los diversos aspectos claros y compromiso del líder de que las funciones nuevas van a ser para mejorar y agilizar los procedimientos, los funcionarios de la alcaldía, van estar con mayor disposición de apropiar el cambio.

5. *Apropiación.* Se tiene la expectativa de que el líder con sus más cercanos, generen seguidores a favor del cambio. Ello permite una apropiación de las funciones y responsabilidades más alineadas con el cambio, y así se van sumando más miembros al proceso, lo cual por supuesto debe realizarse de una forma participativa de todos los miembros.

6. *Comunicar el mensaje.* Se requiere una muy buena comunicación fluida del proceso a llevar a cabo del cambio, donde se da la percepción que todos participan y pueden aportar.

7. *Evaluar el panorama cultural.* Tener en cuenta los patrones de conducta, creencias, percepciones, permiten determinar la disposición organizativa para cambiar, identificar conflictos y definir fuentes de influencia de liderazgo y resistencia.

8. *Considerar la cultura.* El líder y sus seguidores cercanos, deben premiar la cultura y comportamientos subyacentes que soporten los programas de cambio.

9. *Esperar lo inesperado.* No hay que esperar que se cumpla a cabalidad el proceso de cambio planteado, generalmente, no se cumple completamente de acuerdo a lo estipulado, pues las personas reaccionan de forma diferente e inesperada, de allí la importancia del seguimiento y

evaluación continua, para que el proceso ante cualquier dificultad tenga la posibilidad de reajustarse en concordancia con las circunstancias y posibilidades.

10. Hablar con el individuo. El cambio se da a nivel organizacional y personal, por lo tanto, los colaboradores requieren conocer los nuevos procesos en su labor diaria y lo que se espera de ellos durante y después del proceso.

Los elementos anteriores, son aspectos a tener en cuenta en el proceso de gestión del cambio, de tal manera que el proceso se pueda ejecutar de forma adecuada y contar con diversas herramientas para superar cualquier dificultad que se presente.

El modelo de Lewin, se considera apropiado para una organización como la Alcaldía de Socorro, pues de acuerdo con Hossan, citado por Coria et al (2016) “es apropiado para organizaciones basadas en estructuras jerárquicas de arriba abajo, con estilos de gestión directivos y de control, con administraciones semiformales, con unidades pequeñas y con plazos de cambio amplios” (p. 51). El modelo puntualiza en que el cambio se da en la conducta del grupo, en aspectos como las normas, roles, interacciones y otros procesos sociales. La actuación frente al cambio, se interpreta en un tire y afloja dinámico de fuerzas que se mueven de forma contraria, las acciones en pro del cambio facilitan que los colaboradores apropien el proceso, mientras que hay fuerzas contrarias que obstaculizan y ello es lo que se evidencia en la Alcaldía, allí es donde hay que poner los esfuerzos para empujar el cambio en la dirección que se quiere.

4.3.2.1 Descongelamiento. Es el primer paso, que procura descongelar la situación actual o statu quo de los funcionarios de la Alcaldía, el cual en la actualidad es el estado de equilibrio que reina en la institución oficial; por tanto, el descongelamiento es pertinente para romper la resistencia que se genera a nivel individual o grupal, consiste en alinear a la organización para que

vaya aceptando el cambio de forma paulatina, de tal manera que emerja una nueva idea de los procesos a llevar a cabo, práctica y simple.

En esta fase, se debe preparar a los funcionarios de la alcaldía a partir de una motivación positiva para el cambio, dado que es necesario replantear las actitudes enfocadas en nuevas prácticas de laborales en función de las TIC, así mismo, generar trabajo en equipo entre cada uno de los miembros de la Alcaldía, de allí, es clave la comunicación que se genere para que cada uno de los colaboradores entiendan e interpreten el proceso en aras de la mejora y eficiencia, recalcando el servicio efectivo para los usuarios. Si se aplica la metodología acorde con lo planteado, se disminuye la resistencia al cambio, como también procurando que los funcionarios reconozcan y acepten la necesidad de cambiar el estado actual de los procesos que se llevan a cabo actualmente en la entidad.

Para lograr el descongelamiento, la teoría propone tres direcciones, las cuales se describen a continuación en línea con lo que se requiere en la alcaldía para propiciar la gestión del cambio:

La primera consiste en incremento de las fuerzas que generen una expectativa de cambio positivo y promueva una conducta diferente a los procesos ejecutados actualmente en la alcaldía. En ese procedimiento se tiende a disminuir las fuerzas de oposición, que afectan de forma negativa la gestión del cambio, y se concibe un movimiento para generar un nuevo estado de equilibrio.

Las acciones para aplicar en la Alcaldía, que impulsen el descongelamiento:

- Motivar a los implicados para prepararlos para el cambio, en este caso serían todos los funcionarios de la entidad.

- Construir confianza, que los funcionarios entiendan que el proceso es para mejorar y lograr efectividad y un mejor servicio a la comunidad, principalmente enfocar esfuerzos en los colaboradores con mayor tiempo que son los que son más reacios al cambio.

- Reconocimiento de que se requiere el cambio, con la explicación, implicación y participación del proceso de todos los funcionarios, se propone conseguir que los funcionarios entiendan que el cambio con la apropiación de las TIC es necesario.

- Proponer soluciones de forma activa, de tal manera que cada colaborador proponga alternativas de solución a las diversas necesidades para fomentar el cambio en la Alcaldía.

El descongelamiento necesita de fuerzas alineadas hacía el fomento del cambio, acciones dinámicas que tiendan a convencer, así mismo, están las fuerzas estáticas, las cuales retrasan y pueden afectar el proceso. Es pertinente asignar los roles de los actores que resulten clave en intervenir en el proceso, que son a quienes afectará el cambio, por tal motivo, la interacción continua y comunicación fluida para informarlos de todo lo que acontece y los procedimientos a seguir, además, comunicarles las nuevas ideas y el papel que se espera de ellos.

La segunda fase es el movimiento, dado las expectativas que se generan por la etapa de descongelamiento, se busca que los funcionarios inicien a dar solución a la incertidumbre que se dio en la iniciación del proceso y planteen nuevas modalidades de acción, para lo cual se requiere que se den modos de pensar y hacer diferentes y provocar conductas que tiendan a que los cambios realmente ocurran.

La comunicación con el líder o los líderes que están a la cabeza del proceso es primordial, así mismo, se necesita empoderamiento de los funcionarios para que puedan apropiar las TIC y dejar a un lado sentimiento de incertidumbre, miedo y demás que no les permita avanzar, con lo cual pueden generar nuevas formas de trabajo, relaciones y aprendizaje, que le dan identidad a sus comportamientos a nivel individual y organizacional.

En esta fase del proceso, los funcionarios implicados tienen el convencimiento de que las nuevas modalidades de hacer las actividades y su trabajo, como también sus pensamientos,

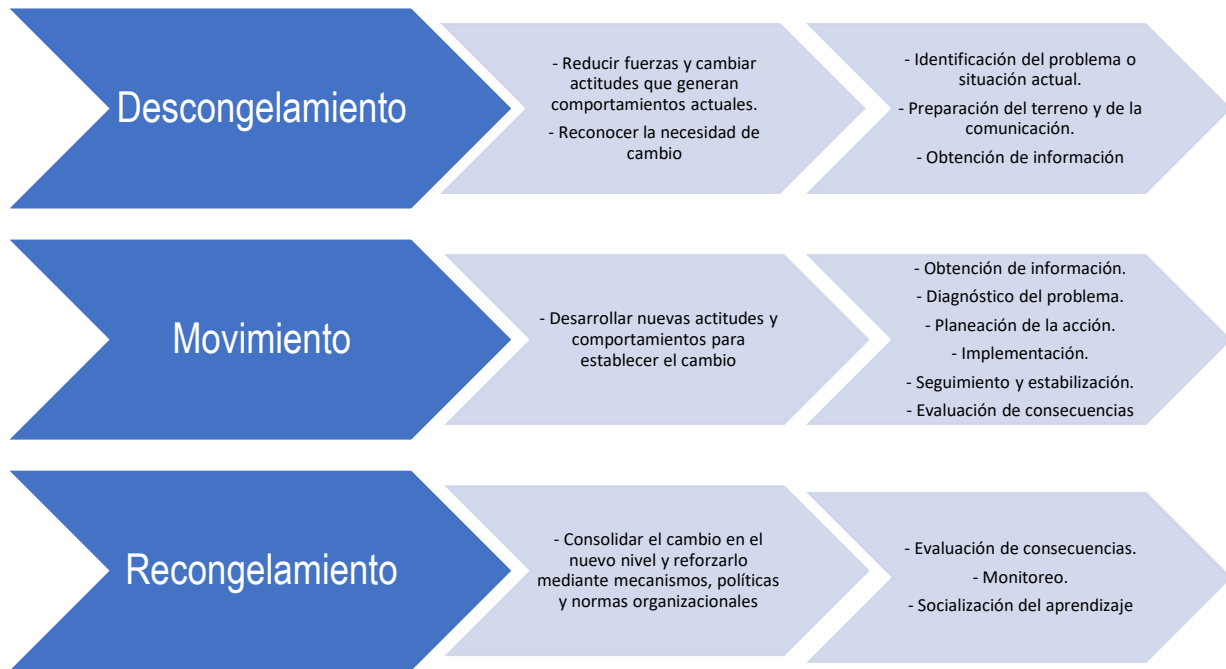
sentimientos, emociones, entre otros aspectos, resultan ser mejor que los patrones de conducta que tenían antes de estar inmersos en el cambio, lo que los conlleva a estar más tranquilos, efectuar sus labores de forma productiva y ajustándose paulatinamente al cambio.

El movimiento se asimila a llegar a un nuevo nivel de equilibrio, lo cual se puede conseguir en primera medida con la persuasión a los funcionarios frente al status quo, convenciéndolos de que no es beneficioso, por tal motivo, están los incentivos para tener una perspectiva innovadora sobre el proceso a llevar a cabo; en segunda instancia, el trabajo en equipo resulta ser importante para el cambio, y generar conexión con diversos enfoques para establecer estrategias que lleven al consenso de todo el equipo del trabajo.

La tercera etapa que es la de Re congelamiento, se obtiene cuando ya se ha dado el cambio con lo cual se sustenta la conducta de los funcionarios en términos organizacionales. Sólo cuando el cambio tome forma y las personas se comprometan con las nuevas formas de llevar a cabo los procesos, la entidad estará lista. El proceso finaliza en el momento en que la alcaldía regresa a una sensación de estabilidad y se evidencian los beneficios de la gestión del cambio, lo que es un requisito para crear confianza para futuros cambios.

El objetivo del recongelamiento consiste en afianzar un nuevo equilibrio, que se da del cambio ocurrido entre las diferentes fuerzas que intervienen en el proceso. Los resultados que se den en esta fase, permiten evaluar la estabilidad del cambio presentado y la efectividad del mismo en la práctica de los procesos que se llevan a cabo en la Alcaldía. La evaluación es muy pertinente con el propósito de impedir que la entidad se devuelva al status quo anterior.

Figura 5
Modelo de gestión del cambio a partir de la teoría de Lewin



Nota. La figura representa el modelo de gestión del cambio. Adaptado de (Coria et al. 2016)

En la figura 5 se puede evidenciar las etapas del proceso y lo que conlleva cada una de ellas con su respectiva aplicación a los procesos desarrollados en la Alcaldía de Socorro. Dado lo referido, el modelo de Lewin es una propuesta lógica que presenta las diferentes etapas de cambio que se lleva a cabo en una organización, como la alcaldía, donde se recorre un camino para llegar a un nuevo equilibrio que se ajusta al cambio planteado inicialmente. En el caso de la alcaldía, el programa de gestión del cambio se completa de forma exitosa si se logra convencer y motiva a los funcionarios que llevan más tiempo en la entidad, quienes son obstaculizadores del proceso.

4.4 Formulación de líneas de acción en torno a la gestión del cambio

La formulación de las líneas de acción, para el mejoramiento y apropiación de las TIC, dentro del marco de lo establecido por el MIPG, la cual es una herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno, opera a través de siete dimensiones, donde cada una de ellas funciona de manera articulada e intercomunicada, tales dimensiones se relacionan a continuación:

1. Talento Humano
2. Direccionamiento estratégico y planeación
3. Gestión con valores para resultados
4. Evaluación de Resultados
5. Información y comunicación
6. Gestión del conocimiento y la evaluación
7. Control Interno

Dado lo referido, la formulación de las líneas de acción se alinea con las dimensiones del MIPG, tal como se describe en lo sucesivo.

Tabla 7

Formulación líneas de acción

Dimensión	Detalle	Líneas de acción en torno a la gestión del cambio
Talento humano	Se debe manejar las líneas de acción en esta dimensión, en los funcionarios de la Alcaldía, enfocando el proceso en potenciar las capacidades de ellos para la realización de sus funciones, dando mérito a su experiencia y conocimiento (en el caso de los funcionarios más antiguos) y que ello se puede aplicar de	- Fortalecer el liderazgo y el talento humano de cada colaborador, dando especial importancia al trabajo en equipo, donde los principios de integridad y legalidad, son los motores para la generación de buenos resultados en los procesos desarrollado.

Dimensión	Detalle	Líneas de acción en torno a la gestión del cambio
	buena forma en la gestión de cambio, donde el aporte es sustancial, con lo cual se desarrollan competencias en la prestación del servicio, así mismo, estimular con el reconocimiento el desempeño de cada colaborador.	- Cambiar la percepción de los funcionarios sobre la incertidumbre y los miedos que genera el cambio, hacer entender que es pertinente la apropiación de las TIC en los procesos desarrollados.
Direccionamiento estratégico y planeación	Se define con consenso y con la participación de todos los involucrados, la ruta estratégica que guiará la gestión de cambio institucional, con el propósito de responder a los diversos requerimiento y derechos de cada funcionario, de tal forma, satisfacer sus requerimientos y brindar solución a los problemas de los ciudadanos, así como fortalecer la confianza y la legitimidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear objetivos de corto, mediano y largo plazo, donde se establezca el proceso a llevar a cabo, con resultados medibles. - Desarrollar plan de acción para agilizar, simplificar y flexibilizar la operación que se ejecuta en cada proceso, en línea con los objetivos formulados. - Establecer unos indicadores de medición para hacer seguimiento y control a los resultados obtenidos, con ello poder evaluar el proceso.
Gestión con valores para resultados	Dirigir el propósito institucional para organizar las diferentes actividades que conduzcan a poder lograr unos resultados acordes con las metas propuestas, donde ello se materializa en decisiones originadas en el direccionamiento estratégico que haría parte de la planeación institucional, que se enmarca dentro de los valores del servicio público.	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación en los procesos que se realizan a diario en la alcaldía para la prestación de un buen servicio que resuelva precisamente las necesidades de los ciudadanos. - Facilitar y promover la participación de los funcionarios en la planeación estratégica de los procesos, con la gestión y evaluación de los resultados, aplicando las TIC en cada una de las fases, para apropiar mucho más diligentemente la gestión del cambio.
Evaluación de resultados	Realizar seguimiento y control de los procesos ajustados a la apropiación de las TIC como modelo de gestión del cambio, con el propósito	- Desarrollar de forma paulatina una cultura organizacional que se fundamente en los datos e información,

Dimensión	Detalle	Líneas de acción en torno a la gestión del cambio
	<p>de promover en la entidad una dirección definida de actuación con observación permanente de los resultados, de esta forma los funcionarios están en modo activo en cada proceso y apropiando cada vez mucho más conocimiento, pues se persuade a contar con un seguimiento mucho más preciso y minuciosos a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en el direccionamiento estratégico.</p>	<p>para el control y la evaluación, pues ello conlleva a la toma de decisiones acertadas y la mejora continua.</p>
<p>Información y comunicación</p>	<p>Propiciar un sistema a partir de las TIC con su respectiva apropiación un adecuado flujo de información interna, así como de información externa; para tales fines se requiere contar con canales de comunicación que sean adecuados y estén acordes con las capacidades en manejo de datos actuales de la alcaldía, por supuesto, hacer la gestión para robustecer mucho más esas capacidades organizacionales, así mismo, alineado a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información</p>	<p>- Realizar gestión para robustecer los sistemas de información de la alcaldía, de tal forma se puede desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, con lo cual se puede llevar el control y realizar la respectiva evaluación de los procesos y resultados, para una toma de decisiones adecuada.</p>
<p>Gestión del conocimiento</p>	<p>Importante que la alcaldía cuente con la disposición, recursos y capacidades para dinamizar el ciclo de política pública, y la gestión de cambio enfocada en la apropiación de las TIC es fundamental, ya que facilita el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre los funcionarios y sus diversas dependencias, así mimos, ello implica promover buenas prácticas de gestión dentro de los procesos que maneja la entidad al interior y con el servicio hacía los usuarios. Aunado a lo anterior, suscitar el desarrollo de mecanismos que permitan</p>	<p>- Desarrollar una cultura del conocimiento organizacional, cimentada en el nuevo equilibrio que se logre con la implementación de la gestión de cambio en los procesos que maneja la alcaldía, lo cual adhiere la información, el control y la evaluación.</p>

Dimensión	Detalle	Líneas de acción en torno a la gestión del cambio
	realizar experimentación e innovación para las soluciones eficientes a los usuarios internos y externos de la entidad en cuanto a tiempo, espacio y recursos económicos.	
Control interno	Con la aplicación de las dimensiones relacionadas dentro del marco del MIPG, se promueve el mejoramiento continuo de los procesos en la alcaldía, a partir de objetivos, estrategias, acciones y gestión en la ejecución para su correspondiente cumplimiento, con el seguimiento y control, a través de métodos y procedimientos de control y de gestión del cambio, así como mecanismos para la evaluación de los resultados.	- Desarrollar mecanismos de control de los resultados, metodología para el seguimiento del proceso y una efectiva evaluación de los resultados.

Como se evidencia en la tabla 7, la formulación de las líneas de acción para el proceso de apropiación de las TIC en la alcaldía de Socorro, se adhieren a lo establecido por el MIPG, en donde cada una de sus dimensiones se proponen unas acciones relacionadas, lo que completa la estrategia de gestión del cambio organizacional en torno al mejoramiento de la apropiación de las tecnologías de información y comunicación en la entidad referida.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones del primer objetivo llevaron a determinar la secuencialidad que tienen implícitas las etapas de un modelo de gestión de cambio en las organizaciones a partir de la teoría expuesta por Lewin, con el propósito de adherir los procesos de la mejor forma con tal de conllevar una forma o metodología de apropiación de las TIC bien adecuado y definido, teniendo en cuenta que se trata de una entidad pública, por lo cual la integración del modelo mencionado que conduzca hacia el mejoramiento de la apropiación de las tecnologías de información y comunicación, por parte de los funcionarios de la Alcaldía de El Socorro, el cual se propone que este enmarcado en lo establecido por el MIPG en función con las políticas que adelanta el gobierno en ampliación y adhesión de las TIC en los programas de Gobierno digital.

En el segundo objetivo, se evaluó el nivel de apropiación de las TIC actual en la alcaldía de Socorro, donde se pudo evidenciar que los funcionarios entrevistados entre más tiempo llevan realizando sus funciones en la Alcaldía, son más reacios al cambio, y eso se evidencia en diversas respuestas, donde se manifiesta abiertamente por parte de algunos funcionarios (principalmente los más antiguos) que no les interesa el cambio y más bien consideran que se incrementa el trabajo.

El tercer objetivo estableció un modelo de evaluación para la apropiación de TIC, el cual se basó en la teoría de Lewin, se estableció que esta metodología es la más adecuada para llevar a cabo la investigación, la cual a grandes rasgos consistió en un proceso de descongelación, movimiento y recongelación, ahora bien, para el abordaje del modelo, en primera medida se plantearon las resistencias al cambio que obstaculizan el proceso para que se dé el cambio, las cuales se relacionaron con las respuestas dadas por los funcionarios de la alcaldía en la entrevista efectuada, así mismo, aparte de los pasos para el procedimiento llevado a cabo, alineado con el diagnóstico, la planificación, la ejecución, el monitoreo y el cierre, se mencionaron los diez

elementos para la administración del cambio, enfocados en el análisis realizado a las respuestas dadas por los funcionarios en la entrevistas realizada, allí se incluye actividades que facilitan el proceso a realizar en la Alcaldía de El Socorro con los funcionarios desde el área administrativa, donde se incluyen iniciativas de formulación, seguimiento y gestión del cambio propicias para las organizaciones oficiales.

Finalmente, el cuarto objetivo plantea la formulación de las líneas de acción dentro del marco establecido por el MIPG, donde a través de las dimensiones que se articula con el sistema de control interno, se efectúa el abordaje de cada dimensión, detallando el proceso que conlleva y proponiendo las líneas de acciones pertinentes y que corresponde con el proceso de análisis llevado a cabo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. S. (2010). *Análisis del proceso de adopción de tecnologías de información y comunicaciones en actividades de aprovisionamiento empresarial en pequeñas y medianas empresas manufactureras. Una aplicación al sector del mueble en España. Tesis Doctoral*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.
- Aguilar, S., Bustamante, L. F., & Cano, J. A. (2013). Uso y apropiación de la tecnología de información y comunicación: dos conceptos para la negociación internacional en organizaciones productivas. *Rev. Escuela de administración de negocios (EAN)*, 56-69.
- Aportela, I. M. (2007). Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. *Acimed*, 16(4).
- Avila, D. (2014). El uso de las TICs en el entorno de la nueva gestión pública mexicana. *Andamios*, 11(24), 263-288.
- Ávila, D. (2014). El uso de las TICs en el entorno de la nueva gestión pública mexicana. *Andamios*, 11(24), 263-268.
- Blazquez Manzano, A. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *AD minister*, 9-24.
- Buenrostro, H. E., & Hernández, M. C. (2019). La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital en las Mipymes de Aguascalientes. *Economía teoría y práctica*(50), 101-124.
- Burachik, G. (2000). *Cambio tecnológico y dinámica industrial en América Latina*.
- Canepa, C. D. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2), 1-35.

- Canepa, C. D. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2).
- Cano, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las ciencias*, 499-510.
- Cano, J. A., & Baena, J. J. (2016). Apropiación y uso de TIC para la negociación internacional: Comparación entre la ciudad de Medellín y Colombia. *Espacios*, 37(35).
- Cardona, L. M. (2018). Gestión del cambio en las organizaciones. *Expomotricidad*, 73-82.
- Coria, A. L., Valderrama, A. L., Castillo, O. N., & Rivera, I. A. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*, 45-62.
- Crovi, D. (2017). *Prácticas de apropiación e interacción en la cultura digital. En Contribuciones al estudio de procesos de apropiación de tecnologías*. Buenos Aires: Ediciones del gato gris. Obtenido de <https://www.aacademica.org/anahi.mendez/55.pdf>
- Díaz, L., García, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 162-167.
- Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Función Pública. (2020). *Plan Estratégico de Tecnologías de la información 2020-2022*. Bogotá D.C.: Colombia Digital. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/528603/Plan_estrategico_TI.pdf/6b2a039f-d0c2-2316-d3e1-f0588677b347?t=1548968378491
- Galli, B. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 124-132. Obtenido de <https://ieeexplore.ieee.org/document/8486843>

- Gargallo, A., & Ramírez, M. (2007). La adopción de las tecnologías de la información en las pequeñas y medianas empresas. *Alcance*, 357-374.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodologi de la investigacion*. Mexico, D.F: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, G. I., & Ortiz, A. J. (2019). *Estado actual de la implementación de la política de Gobierno digital en el instituto de movilidad de Pereira*. Pereira: Universidad Católica de Pereira. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5223/1/DDMEPGT19.pdf>
- Hoyos, J. A., & Valencia, A. (2012). El papel de las TIC en el entorno organizacional de las PYMES. *Trilogía*, 105-122.
- Manzano, A. B. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *AD-minister*(23), 9-24.
- Martínez, E. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 88-98.
- Martínez, M. D., Cifre, E., & Salanova, M. (2004). Cambio e innovación tecnológica en las organizaciones. *Psicología de las organizaciones*, 121-154.
- Patiño, A. (2012). Uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las pymes y su relación con la competitividad. *INGE CUC*, 33-50.
- Perotti, C., Minel, S., Roussel, B., & Jean, R. (2012). The Human side of organizational change : improving appropriation of project evolutions. *Projectics / Proyética / Projectique*, 10(1), 41-63.

- Pinto, M., & Gálvez, C. (1996). *Análisis documental de contenido: procesamiento de la información*. Madrid: Síntesis (Biblioteca y Documentación).
- Presidencia de la República. (2017). *Manual operativo sistema de gestión MIPG*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/0/1508252644_ace62198c2ac686891d7127d86f84937.pdf/2933fa15-c259-b5b0-86a8-17fb4ce59a08
- Presidencia de la República. (2019). *Estrategia de uso y apropiación de las tecnologías de información*. Bogotá D.C.: SIGEPRE. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/D-TI-03-estrategia-Uso-Apropiacion.pdf>
- Restrepo, E. (2016). *Etnografía: Alcances, Técnicas y Éticas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Rimbau, E., & Burcet, J. (2013). *Modelos de cambio planificado en las organizaciones*. Catalunya: UOC. Obtenido de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/68465/7/Gesti%C3%B3n%20del%20cambio_M%C3%B3dulo%202_Modelos%20de%20cambio%20planificado%20en%20las%20organizaciones.pdf
- Rodés, V. (2011). Procesos de gestión del cambio tecnológico y organizacional para la integración del uso educativo de TIC en la Universidad de la República, Uruguay. *Tilca*.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Espacios*, 39(44), 17-25.
- Ruíz, J., Ruíz, C., Martínez, I., & Peláez, J. J. (2003). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes. Tesis de grado*. Murcia: Universidad de Murcia. Obtenido

- de Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia:
<https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Saldivia, B. E., Luzardo, M., & Aguilar-Jiménez, A. S. (2019). Apropiación de las Tecnologías de Información y Comunicación como Generadoras de Innovaciones Educativas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 267-289.
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista electrónica de investigación educativa*, 104-122.
- Sánchez, J. C. (2017). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- Soriano-Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *Revistas de Ciencias de la gestión del cambio*, 38-86.
- Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las pymes y su relación con la competitividad. (2012). *Inge CUC*, 8(1), 33-50.
- Vargas, D. F. (2019). *Gestión del cambio organizacional en proyectos de TI en las entidades públicas del sector agropecuario en Colombia. Tesis de Maestría*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.

Zabala, M. E. (2006). *Investigación -accion participativa (IAP)*, recuperado de: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/132>. España.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Quito: Abya-Yala. Obtenido de https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala

ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista

“Propuesta de estrategia en gestión del cambio organizacional en torno al mejoramiento de la apropiación de las tecnologías de información y comunicación enmarcada en lo establecido por el modelo integrado de planeación y gestión: caso alcaldía del municipio de El Socorro”.

El presente cuestionario se enmarca en el estudio desarrollado por el investigador de la universidad UPB. Éste tiene como propósito identificar el nivel de apropiación de las tecnologías de información y comunicación TIC en el caso de la Alcaldía de El Socorro.

A continuación va a usted a contestar un total de 18 preguntas, organizadas en tres categorías: información general, gestión del cambio y apropiación de TIC.

El tiempo aproximado que conlleva responder las preguntas es de 30 minutos.

Solicito su consentimiento para grabar la entrevista, de manera que no se pierda detalle al respecto. No quiero correr el riesgo de depender de mis anotaciones. De manera que, si está bien para Usted, me gustaría grabar la entrevista. Si en cualquier momento desea suspender la grabación, me lo informa y lo hacemos.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración, ya que resulta importante para los procesos de investigación llevados a cabo en el estudio mencionado.

Nota sobre privacidad:

Las respuestas del presente cuestionario son anónimas. Los datos personales proporcionados en la categoría de información general serán empleados tan solo para efectos del estudio, no estableciendo vinculación alguna con el resto de preguntas del cuestionario.

Categoría información general

Año de ingreso a la Alcaldía

Cargo que desempeña

Profesión que tiene

Categoría gestión del cambio

1. ¿Para usted es viable que se implemente un modelo de cambio organizacional que genere cambios estructurales en la Alcaldía, buscando mejorar los procesos que se llevan a cabo para lograr mayor eficiencia en las funciones que se realizan a diario? Explique las razones de su respuesta

2. ¿Considera usted que la gestión del cambio organizacional genera un equilibrio para el trabajo realizado en la Alcaldía? Explique su respuesta.

3. ¿Cuál considera que es su disposición para generar un cambio en las funciones que realiza en la Alcaldía?

4. Desde su perspectiva ¿Qué tipo de expectativas le genera a usted los cambios en los procesos que realiza la Alcaldía?

5. ¿Para usted se puede generar un nuevo estado de equilibrio en los procesos que realizan los funcionarios de la Alcaldía a partir de la implementación de un modelo de gestión de cambio organizacional? Explique las razones de su respuesta.

6. ¿Cree usted que es posible que se pueda generar nuevos patrones de comportamientos debido a la implementación de un modelo de gestión del cambio en los funcionarios de la Alcaldía para mejorar los procesos organizacionales? Explique las razones de su respuesta.

7. ¿La implementación de un modelo de cambio organizacional, cree usted que provoca estabilidad en la conducta de los funcionarios de la Alcaldía? Explique las razones de su respuesta

8. ¿Se puede lograr un nuevo equilibrio a partir de la implementación de un modelo de cambio organizacional en el comportamiento de los funcionarios de la Alcaldía? Explique el porqué de su respuesta

9. ¿Para usted, se pueden generar nuevos comportamientos en función de los cambios realizados en la Alcaldía si se implementa un modelo de cambio organizacional? Explique las razones de su respuesta

Categoría apropiación de TIC

10. ¿Cuántas horas de tiempo en su jornada laboral utiliza aparatos y recursos tecnológicos?

Menos de 1 hora al día _____

Entre 1 y 2 horas al día _____

Entre 2 y 4 horas al día _____

Entre 4 y 5 horas al día _____

Más de 5 horas al día _____

11. ¿Percibe usted que en la Alcaldía hay adelantos en el desarrollo de tecnologías de la información y comunicación TIC? Explique el porqué de su respuesta

12. ¿Considera usted que la implementación de las TIC apoyaría los procesos desarrollados y mejoraría el servicio prestado a los ciudadanos? Explique las razones de su respuesta.

13. ¿Cree usted que cuenta con los recursos tecnológicos para desarrollar bien su trabajo y recibe el apoyo del área tecnológica de la Alcaldía en cuanto a herramientas y aplicaciones para recopilar, analizar, almacenar y recuperar datos fácilmente? Explique el porqué de su respuesta.

14. ¿De acuerdo a su percepción, considera que la Alcaldía tiene implementadas tecnologías de información y comunicación TIC, que apoyan la gestión de funciones en los procesos que desarrolla normalmente? Explique el porqué de su respuesta.

15. ¿Cree usted que en la Alcaldía los funcionarios utilizan las TIC para la gestión con los usuarios en resolución de solicitudes, intercambio de información y capacitación? Explique el porqué de su respuesta.

16. ¿Para usted los funcionarios de la Alcaldía han apropiado las nuevas aplicaciones de tecnología de la información y comunicación en su trabajo cotidiano? Explique las razones de su respuesta.

17. ¿Usted considera que los funcionarios de la Alcaldía generan ideas y enfoques para trabajar de forma eficaz por medio de las tecnologías de información y comunicación? Explique el porqué de su respuesta.

18. ¿Cree usted que los trabajadores de la Alcaldía han mostrado plena disposición para apropiarse las nuevas aplicaciones de tecnología de la información y comunicación? Explique las razones de su respuesta.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN