

# **GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA CONTINUIDAD DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES**

## **CHANGE MANAGEMENT FOR THE CONTINUITY OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN TERRITORIAL ENTITIES**

Gina Paola Cardozo Cifuentes  
Administradora de Empresas  
Bogotá DC, Colombia.  
est.gina.cardozo@unimilitar.edu.co

### **Artículo de Investigación**

#### **DIRECTOR**

**PhD. Ximena Lucía Pedraza Najar**

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)  
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec  
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica de Madrid (España)  
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)  
Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana  
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada  
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
JUNIO DE 2022**

# **GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA CONTINUIDAD DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES**

## **CHANGE MANAGEMENT FOR THE CONTINUITY OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN TERRITORIAL ENTITIES**

Gina Paola Cardozo Cifuentes  
Administradora de Empresas  
Bogotá DC, Colombia.  
est.gina.cardozo@unimilitar.edu.co

### **RESUMEN**

En Colombia, las entidades territoriales están regidas por periodos de gobierno de cuatro años entre una administración y otra, lo que produce un impacto negativo en la continuidad de los sistemas de gestión de calidad, en entidades certificadas bajo la NTC ISO 9001:2015, generando reprocesos, atrasos y, además riesgos de incumplimiento ante la normatividad vigente. Este artículo aborda dicha problemática y realiza, por medio del estudio de caso en una entidad territorial del departamento de Cundinamarca, la propuesta de aplicación de una metodología de gestión del cambio enmarcada en el modelo de John Kotter, el cual se basa en ocho pasos secuenciales centrados en el liderazgo y la comunicación del proceso de cambio, a todos los niveles de la entidad, buscando ofrecer beneficios para la gestión dentro de la administración y particularmente en mejoras en la oferta de productos y servicios a los ciudadanos.

**Palabras clave:** gestión del cambio, administración, calidad, ente territorial, continuidad

### **ABSTRACT**

In Colombia, the territorial entities are directed by government periods of four years between one administration and another, which produces a negative impact on the continuity of the quality management systems in entities certified under the NTC ISO 9001: 2015; generating reprocesses, delays and, in addition, risks of non-compliance with current regulations. This article addresses this problem and carries out, through a case study in a territorial entity of the department of Cundinamarca, the proposal for the application of a change management methodology framed in the John Kotter model, which is based on eight sequential steps, focused on leadership and communication of the change process at all levels of the entity; seeking to offer benefits for management within the administration and particularly in improvements in the supply of products and services to citizens.

**Keywords:** change management, administration, quality, territorial entity, continuity.

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de globalización en materia de gestión administrativa en el sector público, se encuentran parametrizados entre otros aspectos por los periodos de gobierno de cada país, esto sumado al avance tecnológico y creciente necesidad de comunicación e interdependencia de las administraciones para la generación de resultados, implica la incorporación de modelos de calidad ágiles e innovadores que faciliten la institucionalidad e involucren a los actores claves en el desarrollo y mantenimiento del sistema de gestión de calidad (SGC).

El presente artículo tomó como fuente de estudio las entidades territoriales del orden municipal en el departamento de Cundinamarca, estas se gestionan y planifican en periodos de gobierno de cuatro años, lo cual representa un reto en sí para el (SGC), ya que puede o no dársele continuidad a lo planteado en cada administración, adicional a los componentes de integración con la gestión del riesgo y las normas de control interno, que sumado a que la entidad esté certificada o no aumenta el impacto de continuidad del sistema de gestión.

Ahora bien, es importante mencionar que, en las entidades públicas, la prestación del servicio se enfoca en un componente de satisfacción y generación de valor al ciudadano bajo la ejecución de servicios de calidad, lo cual es posible lograrlo mediante la integración del concepto mismo de calidad al componente administrativo bajo el precepto de mejora continua, medición y análisis. El no darles continuidad a los SGC, implica que la gestión se desarticule, se generen reprocesos, se construyan vacíos de tipo administrativo, se materialicen riesgos, se disminuyan los niveles de satisfacción del ciudadano entre otros, es por esto por lo que, a lo largo de este documento, se presentarán beneficios y recomendaciones para el mantenimiento del sistema y la interiorización de la importancia de la continuidad del mismo.

En Colombia los estándares de administración local, regional y nacional están supeditados a los procesos democráticos regidos por las políticas nacionales, es así que las mismas, determinan entre varios aspectos factores como los recursos físicos, económicos y los tiempos de ejecución para el cumplimiento de las metas propuestas en dichos periodos de tiempo, este último aspecto juega un papel fundamental en lo que refiere al impacto a largo plazo en la administración pública, especialmente en la permanencia de los sistemas de gestión, siendo aún mayor el reto cuando las entidades ya se encuentran certificadas en calidad.

Las administraciones enfrentan durante la gestación de sus mandatos, diferentes problemáticas de índole presupuestal, social, de costo político entre otras. A nivel interno, las entidades del orden territorial están orientadas a fortalecer la gestión nacional bajo la premisa de que “El gobierno está orientado a objetivos. Esto significa que el gobierno no se preocupa por las ganancias cuando se está poniendo en práctica políticas públicas” (Aguagallo, 2018, p.9), es por tal motivo que para la generación de la satisfacción de sus ciudadanos las entidades deben orientar todas sus acciones en satisfacer sus necesidades con los mayores estándares de calidad.

Esto es posible lograrlo en entidades que cuentan con un sistema de calidad permeado en todos sus funcionarios, plasmado en sus procesos y procedimientos con un responsable de jalinear el SGC en todo momento dentro de la entidad; el verdadero problema surge en el momento en que se da el cambio de mandato, debido a que se pone en riesgo la continuidad y mantenimiento del sistema de gestión de calidad.

Dentro de este contexto de la generación de beneficios y mejoramiento de la gestión, se propone un modelo de gestión del cambio que permita a las entidades dar continuidad a los sistemas de gestión, bajo el concepto de mejora continua, incorporación de buenas prácticas y

sostenimiento a largo plazo de estándares, bajo un esquema de articulación con su direccionamiento estratégico.

Por lo anterior, la mejor alternativa es la aplicación de un procedimiento de gestión del cambio al inicio de cada administración, lo que permitirá articular los diferentes frentes de trabajo y desarrollar mejoras sobre las bases ya edificadas, es claro que deben validarse los puntos de cambio que son necesarios, pero no desconociendo los avances alcanzados hasta el momento.

La ruptura en la continuidad del SGC es mucho más que un reproceso para las entidades territoriales, se vuelve un obstáculo en la generación de valor, se convierte en la materialización de un riesgo administrativo que podría redundar en descatos, fallos de tutelas en contra, entre otros tantos problemas, a este factor de cambio de administración debemos sumar que la planta de personal no es suficiente, motivo por el cual la persona encargada de mantener el SGC también cambia, ya que los servicios son contratados por la modalidad de prestación de servicios, si bien es cierto la culpa no puede recaer por quien dirige en su momento, Damanpour (como se citó en Guillen et al., 2018) plantea “las actitudes de los directivos frente al cambio determinan la participación de los empleados y el éxito del desarrollo del programa de cambios” (p.4)

La gestión del cambio es un concepto flexible que permite ser aplicado a cualquier tipo de entidad del sector público o privado, y, dada la importancia y manejo que tenga por parte de las administraciones, puede considerarse como un generador de valor o por el contrario como un impedimento a la gestión, como lo expresa Duque (2014):

Al entender el cambio organizacional como una necesidad impuesta por las

circunstancias competitivas del entorno, es posible comprender que la capacidad de transformación y adaptación competitiva puede convertirse en uno de los impulsores (drivers) más importantes o uno de los obstáculos más grandes para la generación de Valor (p.165)

Es así, como la gestión del cambio permite realizar la identificación de las fuentes de valor y de los escenarios donde apalanca por medio de su metodología y estructura, el mayor nivel de beneficio institucional, que redundará en el bienestar de la comunidad y en la prestación de los servicios.

La gestión del cambio no solo impacta la parte estratégica de la entidad como lo manifiesta Salazar (2020), “la cultura organizacional exige de por sí un cambio, y estos llegan a afectar tanto la parte operativa- estratégica de la organización como la legal, ética y social” (p.18). En este sentido, es fundamental validar las diferentes alternativas de la gestión del cambio implementando modelos ágiles y flexibles que dinamicen las particularidades de la entidad. Dentro de los factores que motivan al cambio en las entidades del sector público tenemos las que son consecuencia de factores externos e internos, los cambios de gobierno son una combinación de estos factores, el reto se centra en la clarificación de estos y el cómo lograr articular las necesidades del gobierno entrante tomando las mejores prácticas del gobierno saliente.

Esta manifestación de articulación posee un tinte político muy marcado, lo cual es causal de atasco en algunas administraciones, la gestión del cambio y la identificación de los factores internos y externos promulga un horizonte de mejora continua, el principal responsable de trazar el camino hacia el nuevo horizonte es el mandatario de turno, el mismo que podrá facilitar la

gestión del cambio por medio de la continuidad de las mejores prácticas y la articulación de las líneas de gestión de las entidades, es decir el nivel estratégico, técnico y operativo de la entidad, esto bajo el complemento del liderazgo permitirá gestar el cambio planificado como lo menciona Villar y Araya (2019), “ El éxito del liderazgo, desde la perspectiva del cambio planificado y el aprendizaje organizacional, supone que los estilos de liderar adoptados por los líderes sean consistentes con la decisión de la alta dirección acerca del enfoque de liderazgo” (p.193).

## MATERIALES

### **Gestión del Cambio**

La gestión del cambio se conceptúa como un mecanismo de integración multidisciplinaria que permite dimensionar desde los diferentes entornos de interacción de la entidad las mejores prácticas de aplicación en el corto y mediano plazo en beneficio de la gestión gubernamental, y planteando la necesidad de cambio ya sean por factores normativos, técnicos, factores externos e internos como los cambios de administración, motivando a reconfigurar la gestión, como lo menciona Fernández, Mayo y Romero (2016) “impulsa a diseñar estrategias, estructuras y crear nuevas culturas” (p. 157), culturas organizacionales que rompen paradigmas, métodos, maneras y herramientas con las que se vienen desarrollando las actividades al interior.

Los cambios en las administraciones son recurrentes como menciona Álzate y Betancur (2020) “Las empresas se enfrentan todo el tiempo a un mundo cambiante. La velocidad del cambio ha dado como resultado que las organizaciones en muchos casos incorporen estrategias no muy estructuradas” (p.15), generando pérdida de las bases o pilares sobre los cuales se han gestado logros e incorporado buenas prácticas en el sector.

La gestión del cambio abarca el total de la entidad, particularmente las entidades del orden territorial se categorizan acorde a sus ingresos, esta condición, habilita una capacidad de

planta limitada a su categorización, motivo por el cual las administraciones en sus cambios de gobierno deben suplir la falta de personal por medio de la prestación de servicios profesionales, esto supone un reto a la alta dirección pasando por los mandos medios y terminando en quienes operativizan los servicios en la entidad, es decir, el compromiso debe ser general y articulado al modelo de gestión de cambio que se desee implementar contemplando el riesgo y reproceso que puede generar el que no se adopte por toda la entidad, García, Gómez y Londoño (2009) apoyan esta manifestación indicando:

El liderazgo influye de manera importante en la motivación de los empleados, de ahí que se considere la idea de contar con líderes que manejen los pequeños grupos de forma adecuada y que motiven a los empleados para asumir cambios de mejor manera, viéndolos positivamente. Esto ayuda a disminuir la resistencia al cambio que se genera en la mayoría de las organizaciones. (p.152)

Es por esto por lo que la gestión del cambio se involucra en todos los sectores estatales y debe ser considerada como una herramienta vital para el logro de los objetivos, mitigando cualquier factor de impacto a la gestión, como lo identifica Prieto (2020) “para muchas organizaciones el poder encontrar un norte para realizar una adecuada identificación, planificación e implementación de todos los posibles cambios que surgen” (p.4)

### **Sistema de Gestión de Calidad**

El sistema de gestión de calidad se considera como una herramienta enfocada en promover los más altos estándares de calidad en un producto o servicio, basado en las diferentes perspectivas empresariales, necesidades y expectativas del cliente, la interna, la de innovación y aprendizaje y la financiera, entre otras, a mayor crecimiento de las empresas mayor es el nivel de madurez de sus sistemas de calidad.



En Colombia dado el entorno económico y sector en que se desempeñan, la calidad puede variar en su aplicación mas no en su estructura, ya que la gestión de la calidad está enmarcada por normas internacionales. Por ejemplo, hay empresas que trabajan directamente en función del cliente, otras, en relación a la innovación y aprendizaje, es decir, todas funcionan en relación de la una o la otra. Los sistemas de gestión, permiten tener una visual de lo general a lo particular, y así, identificar necesidades de mejora en los procesos y su interconexión con los demás, buscando incrementar la satisfacción del cliente, logrando crecimiento y ventaja competitiva y de gestión como lo menciona Sánchez y Rodríguez (2019):

Se genera un interesante vínculo entre la estrategia y los clientes, desde el punto de vista que las empresas deben centrarse en buscar una ventaja competitiva, la cual debe contener una propuesta de valor, que solucione un problema y lo haga de una forma diferenciada con relación a los demás. (p.230)

Este diferenciador en las entidades territoriales, se puede lograr mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad. La calidad corresponde al cumplimiento de un conjunto de características y requisitos, dentro de las particularidades de cada entidad, dado su enfoque de servicio y gestión. Aquí podemos hablar del aseguramiento de la calidad, que podría definirse como la relación de acciones propias de cada entidad, para desarrollar y ofrecer servicios que cumplan con lo solicitado por los clientes, para este caso con lo requerido por el ciudadano.

Es así, como los sistemas de gestión de calidad direccionan las estrategias planteadas por las entidades, hacia la satisfacción de las necesidades de sus ciudadanos, en todos los frentes e involucran a todos los actores de la entidad, permitiendo que los resultados buscados sean los esperados e incluso superen las expectativas como lo menciona Atiaga (2020):

Es importante mencionar que se considera gestión a un conjunto de actividades o acciones acogidas con la finalidad de administrar una empresa u organización de la mejor manera posible, en cuanto a calidad está relacionado a la excelencia, precisión o algo positivo que tiene relevancia con respecto a otros. (P.15)

Como lo menciona Aguagallo et al. (2018) “La gestión de la calidad en la administración pública durante mucho tiempo ha sido un objetivo para el gobierno” (p.9). Es en ese momento donde se articulan los sistemas de gestión de calidad con las necesidades de las entidades y los recursos disponibles para la gestión. Batista y Estupiñán (2018) definen los sistemas de gestión como:

Los modelos de Gestión de la Calidad son marcos que brindan consejo y guía sobre cómo operativizar y poner en práctica los principios, las prácticas y los métodos de control, gestión y mejora de la calidad, desde un cierto enfoque. Ofrecen asistencia en la identificación de los elementos que un sistema de Gestión de la Calidad debe abarcar, en los principios que deben inspirar su diseño y puesta en práctica, así como en la manera de implantarlo y actualizarlo. (P.14)

En Colombia la implementación de los sistemas de gestión de calidad, se realizan bajo la NTC ISO 9001:2015 la cual Alfonso (2018) define:

La Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9001: 2015 es una decisión estratégica para las entidades u organizaciones públicas y privadas que les puede ayudar al mejoramiento continuo de sus procesos y la interacción de los mismos, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y el direccionamiento estratégico de la organización o entidad. La última

versión de la ISO 9001 incluyó un pensamiento basado en el riesgo dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir los resultados no deseados. (P.5)

### **Gestión Pública**

La gestión pública implica tomar las riendas de las actividades a cargo, por medio de la optimización de recursos físicos y humanos que permitan la consecución de los objetivos, en las entidades territoriales, los alcaldes son quienes deben gestar por 4 años los cambios propuestos en sus planes de gobierno para el bienestar común de la población, entre los retos que se asumen en la gestión pública se encuentra el de lograr, que tanto el personal de planta como contratistas, identifiquen los beneficios de la gestión del cambio en la gestión pública, como lo manifiesta Fernández (2021):

Ocurren casos en que el cambio no debe realizarse de manera difícil, y esto ocurre cuando el grupo de trabajo evidencia el potencial beneficio o logro que se puede conseguir si se implementa un cambio, por lo que se puede definir como una iniciativa organizacional. (p.5)

La gestión o administración en el sector público, requiere que quien esté en cabeza de orientar posea una serie de conocimientos y experiencia en el sector, sin embargo, toma una mayor relevancia la capacidad de gestionar el cambio de una manera ágil y coordinada, para un periodo de tiempo tan corto y que debe mostrar resultados de impacto como lo interpreta Sierra (2018):

En este sentido, se busca que el recurso humano se adapte rápidamente a las políticas o estrategias de cambio, que desde la dirección se emitan. No obstante, la labor de incorporar nuevos lineamientos en las operaciones organizacionales requiere de una serie

de habilidades por parte de quien tiene la responsabilidad de liderar los procesos de cambio. (p.5)

La gestión pública en la actualidad marca el camino generacional en las diferentes entidades del orden nacional, y más aún en los tiempos post pandemia e incorporación de la era digital y redes sociales a los entornos gubernamentales, por lo que es importante tomar la innovación como fuente de gestión pública y sincronización con la gestión del cambio como lo menciona Grandinetti (2019) “Los modos de plantear la innovación también sufren transformaciones. En cuanto a su génesis, se incorpora la idea de aprendizaje de las experiencias externas, vinculación con redes de actores innovadores, adaptación de innovaciones a necesidades de la organización pública” (p.106)

Esto nos permite entender, que la gestión pública gestada desde la perspectiva de innovación desembocara en la gestión del cambio organizacional, permitiendo darles continuidad a las mejores prácticas y corrigiendo aquellas falencias que podamos evidenciar como lo menciona Bustos, Carrasco y Bull (2018) “lo relacionado con el cambio organizacional es altamente relevante para que las compañías se mantengan” (p.90). La gestión pública cambia a medida que su entorno se lo exige, y esto debería verse como un beneficio tanto para quien administra como para la comunidad en general.

## **MÉTODOS**

La presente investigación se desarrolló bajo la metodología de estudio de caso en un municipio real de Cundinamarca, lo cual permitió identificar la problemática y el desarrollo de una propuesta de solución. De igual manera, se realizó revisión bibliográfica enfocada en la gestión del cambio, la calidad en la administración pública, entre otros componentes de apoyo.

Dentro de los modelos de gestión del cambio, se decidió aplicar el modelo de John Kotter, debido a que este modelo tiene un fuerte enfoque en el liderazgo, y en el trabajo con las personas involucradas, como lo describen Álvarez & García (2017), como lo citó Prieto, H, A, (2020):

En este modelo se establecen 8 pasos para iniciar el procesos de gestión del cambio de manera secuencial teniendo como eje principal las motivaciones de la organización para querer cambiar y la importancia del rol de los líderes de proceso para el logro de los objetivos propuestos, estableciendo relaciones de confianza entre estos, los cuales deben estar alineados con los cambios para que estos se materialicen de manera positiva y sean transmitidos a las personas que hacen parte de cada proceso. (p.7)

El modelo se ilustra a continuación:

### Figura1

*Modelo de John Kotter*



Fuente: Elaboración Propia

Una vez definido el modelo a aplicar y acorde con los objetivos planteados para la adecuada gestión del cambio en la administración territorial, se identificaron una serie de pasos a seguir en la entidad en el período de cambio de administración y que se consideró, serán visualizados en los procesos de empalme.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El municipio objeto de esta investigación se encuentra certificado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) desde el año 2019 en la NTC ISO 9001:2015, esta certificación cambia la forma en que se deben planear y desarrollar los servicios al ciudadano, es decir, el cómo deben construirse los mismos desde el interior de la entidad, y para ejecutarlos con éxito, es fundamental la manera como se comunican internamente las mejoras a sus procesos y procedimientos, Casas y Roca (2016) lo afirman “uno de los elementos recurrentes en estos modelos de gestión implementados en Colombia es la comunicación interna” (p. 41)

Los sistemas nacen cuando se articulan no sólo los procesos y las funciones, sino se esboza la gestión del cambio, tomando como base la comunicación bajo la esencia de la calidad, esta base de la gestión del cambio no puede ser de tipo unilateral, por el contrario, se requiere un proceso multilateral que involucre a todas las personas de la organización.

Este cambio, que para este ejemplo se mantiene bajo un esquema de comunicación permanente, y de una manera especial en el tiempo restante del mandato local donde se obtuvo la certificación, ya que una vez éste termina, inicia el reto para los colaboradores que permanecen (de planta), líderes de procesos y facilitadores de calidad, de dar continuidad a la gestión parametrizada en los estándares de la norma, como lo aporta Casas y Roca (2016) “las características de la organización, entendida como un sistema abierto y complejo impactado por el cambio, implica abordar la comunicación como un proceso de carácter estratégico en las

instituciones que cumple una función articuladora y que, desde el ámbito de su competencia, coadyuva al cumplimiento de la misión y los objetivos de cualquier organización” (p.44)

Cepeda y Cifuentes (2019) mencionan “Los gobiernos se enfrentan a la desconfianza actual de la sociedad por la mala calidad de los servicios prestados” (p.36) es aquí donde se hacen visibles los beneficios de mantener el SGC, alineado con la gestión del cambio, donde se identifica constantemente, a través de las mediciones de la percepción y la satisfacción del cliente, lo que debe ser manejado acorde a los principios de mejora continua, esto articulado a los principios de gerencia pública, gestión de equipos y recursos como lo menciona Callejas (2019) “los tres instrumentos que todo directivo debe establecer en función de la gerencia de la calidad: planeación, control y mejora de la calidad” (p.120)

En este punto se dan a conocer las características generales del municipio en el cual se centró la investigación:

**Tabla 1**

*Descripción general del municipio*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Ubicación	Departamento de Cundinamarca, Provincia del Guavio
Categoría según Resolución 207 de 2021	4
No. de Habitantes	35.301
División Política	30 Veredas, 10 Centros Poblados
Certificaciones	NTC ISO 9001:2015

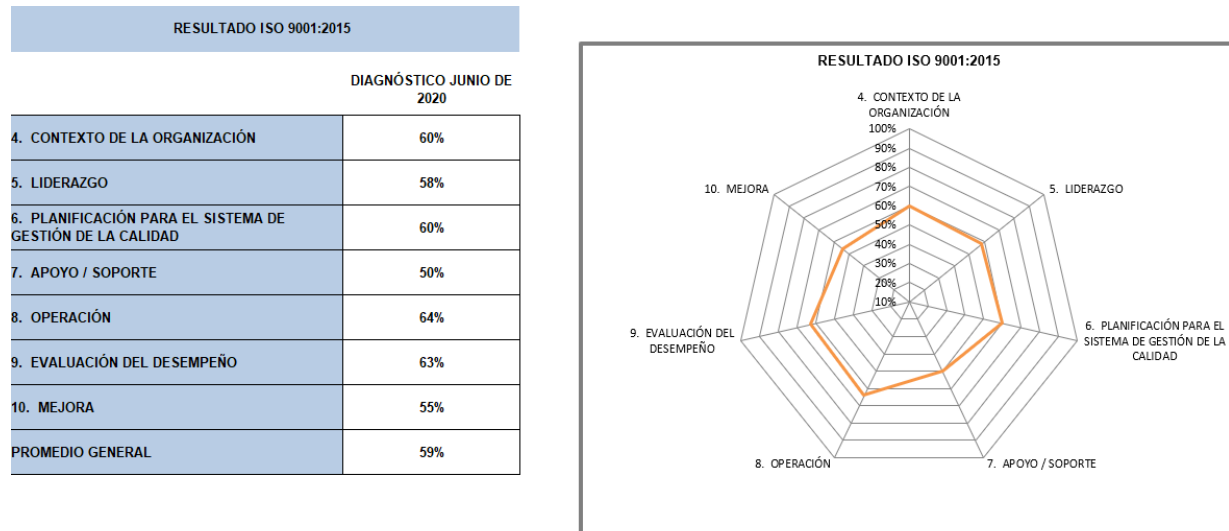
Fuente: elaboración propia basada en la información obtenida en la entidad

Se inicia con la consideración de los resultados de la aplicación de una herramienta de diagnóstico al Sistema de Gestión de Calidad de la entidad objeto de este estudio,

realizado en los meses en que arrancó el período de la actual administración que comprende desde el año 2020 a 2023, y se obtuvieron los resultados, que se resumen en la siguiente figura:

**Figura 2**

*Resultados del diagnóstico inicial al sistema de gestión de calidad, junio 2020*



Fuente: Elaboración propia

El análisis de este resultado, es que el estado promedio de los siete numerales de la norma que se evaluaron, es del 59 %, lo cual es demasiado bajo para una entidad certificada, lo que evidencia la relación directa entre los cambios de administración, la continuidad del sistema de gestión y la necesidad de gestar el cambio organizacional desde la alta dirección, para mantenerlo.

Otros antecedentes que se evidenciaron dentro de la entidad mencionada, incluyen que el líder del sistema de calidad es un contratista que cambia con cada periodo de gobierno y debe empezar a analizar el estado del sistema y proponer los cambios desde su experticia. Por otro lado, que la alta dirección no se articula y desconoce los numerales de la norma de calidad, lo cual no permite aplicar una gestión del cambio óptima que fortalezca el sistema de gestión en la entidad.



Adicionalmente, un aspecto que se considera clave para garantizar el éxito de la implementación del modelo de gestión del cambio, se refiere a que en las entidades territoriales, el jefe de Control interno, es nombrado para desempeñarse durante cuatro años, que inician su ejecución en la mitad del período de la administración en el que es nombrado y la otra mitad en el período de la administración entrante, por esta razón se considera que la oficina de control interno se puede considerar un enlace vital con la alta dirección entrante, para realizar la coordinación de la entrega del sistema de gestión de calidad, apoyado del personal de planta quienes habitualmente tienden a ser los facilitadores del sistema dentro de la entidad.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, en la siguiente tabla, se describe un paso a paso de las características que se proponen para aplicar la gestión del cambio, según el modelo de John Kotter:

**Tabla 2**

*Procedimiento para la aplicación de la gestión del cambio a través del modelo de John Kotter*

Paso	Descripción de la actividad	Responsables
1. Alertar de la necesidad de cambio	En este paso se deberá realizar el análisis del contexto de la entidad, a través de la herramienta matriz DOFA y un diagnóstico institucional, que permitan evidenciar la necesidad de implementar la gestión del cambio	Alta dirección y líder de gestión de calidad
2. Conformar el equipo	Se deberá conformar un equipo que tenga como mínimo los siguientes integrantes para garantizar el éxito de la implementación: jefe de control interno, líder	Alta dirección y líder de gestión de calidad

Paso	Descripción de la actividad	Responsables
	de calidad, líderes de los procesos y facilitadores de calidad.	
3. Crear la visión de cambio	<p>Se deberá aplicar una herramienta de calificación o diagnóstico del estado actual del SGC, que evalúe los requisitos de los numerales 4 al 10 de la NTC ISO 9001:2015 y proyectar los resultados de la misma a cuatro años, es decir, para finalizar el período de gobierno, con las metas propuestas</p> <p>Los resultados obtenidos en estos ejercicios deben ser comunicados a todo el personal de la entidad</p>	Alta dirección y líder de gestión de calidad
4. Comunicar la urgencia de cambio	<p>Se deberá realizar una estrategia de comunicación interna, que tenga como objetivo crear conciencia del impacto que genera sobre el SGC, el cambio periódico de la alta dirección de la entidad, y cómo cada persona desde su quehacer diario puede contribuir a mantener los resultados positivos del sistema, generando así compromiso en todos los servidores con la continuidad y mantenimiento exitoso del sistema</p>	Alta dirección, líder de gestión de calidad, gestión de comunicaciones y gestión de talento humano
5. Empoderar	Se deberá trabajar con el área de talento humano, en la tarea de incluir dentro de las funciones del Jefe de Control Interno, del personal de planta y contratistas, las relacionadas	Alta dirección y gestión del talento humano

Paso	Descripción de la actividad	Responsables
	<p>con el mantenimiento del SGC</p> <p>Igualmente, dentro del plan anual de capacitaciones de debe incluir la destinación de los recursos necesarios para capacitar a todo el personal en los temas relacionados con el SGC y sus beneficios</p>	
6. Crear objetivos a corto plazo	<p>Se deberán definir objetivos medibles cuantitativamente y fijar metas a los mismos, relacionados con obtener resultados positivos tanto en los indicadores periódicos de los procesos, como en las auditorías internas y externas, con los que se evidencie el mantenimiento del SGC</p>	Alta dirección y líder de gestión de calidad
7. Persistencia	<p>Se deberán divulgar periódicamente los resultados de las evaluaciones que se realicen al sistema, y de ser posible destinar recursos, en especie o en tiempo, que se conviertan en incentivos para motivar los buenos resultados del exitoso mantenimiento del mismo.</p>	Alta dirección, líder de gestión de calidad y gestión del talento humano
8. Generar el cambio permanente	<p>Finalmente se deberá enlazar permanentemente el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, con el mantenimiento del SGC, para esto se deberá incluir dentro de la política institucional de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, la directriz de aplicar el modelo de gestión del cambio, a</p>	Alta dirección, líder de gestión de calidad y gestión del talento humano

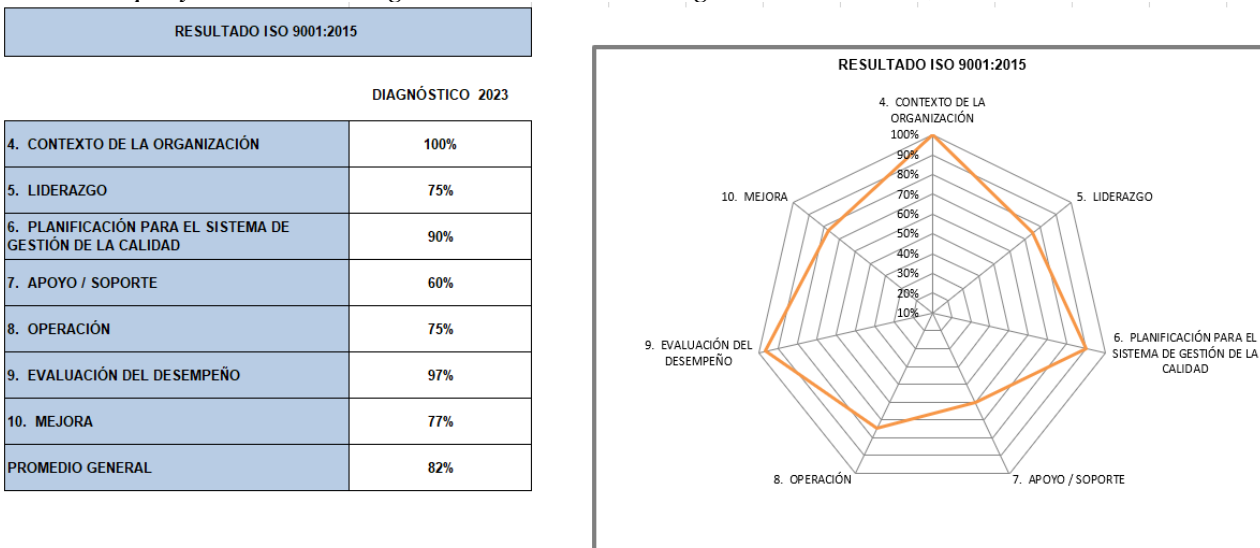
Paso	Descripción de la actividad	Responsables
	<p>través del equipo conformado en el punto dos, para garantizar la continuidad del SGC</p> <p>Adicionalmente, se debe estructurar el proceso y oficina de gestión institucional, que será el encargado de articular y engranar los sistemas de gestión de calidad y el modelo integrado de planeación y gestión MIPG.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el actual período de administración dentro de la entidad objeto de la investigación, es decir, diciembre del año 2023, se espera haber logrado una mejora significativa en el sistema de gestión de calidad y que, partiendo de esa mejora, la implementación de la herramienta del modelo de gestión del cambio durante el período de empalme, logre mantener estos resultados y los tome como base para comenzar a trabajar y continuar mejorándolos. A continuación, se muestran gráficamente, los resultados esperados para el año 2023, que se espera logren alcanzar un promedio general del 82%:

**Figura 3**

*Resultados proyectados del diagnóstico del sistema de gestión de calidad, año 2023*



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

En una entidad territorial que ha logrado la meta de la certificación de su sistema de gestión de calidad, es prioritario generar el compromiso con el mismo de las nuevas administraciones desde el momento de su ingreso, ya que esto permitirá asegurar la continuidad y el mantenimiento efectivo del sistema, además de aprovechar de manera tangible los beneficios de esa continuidad que contribuirán al éxito de la gestión que se realice.

Es necesario para las administraciones permitir que la gestión del cambio se implemente de manera estratégica, dentro del proceso de empalme con la administración entrante lo que beneficiará tanto a la entidad como a la comunidad que depende de ésta.

Es fundamental en el marco de los planes de desarrollo de las entidades encaminar metas de producto que permitan obtener recursos físicos y financieros para el sostenimiento del sistema de gestión de calidad y la gestión del cambio.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguagallo Cando, R. A., Jiménez Zavala, J. D., Calle Naranjo, A. E., & Alarcón Muñoz, N. E. (agosto,2018). Gestión de la calidad en la administración pública. *contribuciones a la Economía*.1-16
- Alfonso Beltrán, K. (2018). Diseñar el procedimiento de planificación y gestión del cambio bajo los lineamientos de la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015 para el sistema de gestión de calidad de la alcaldía municipal de Cota [Universidad Militar Nueva Granada]
- Alzate Álvarez, A., & Betancur Giraldo, V. (2020). *La gestión del cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT),1-52
- Atiaga Romero, A. P. (2020). *Gestión de la calidad y la satisfacción al usuario en las agencias de Registro Civil* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Administración Pública.), 1-67
- Batista Hernández, N., & Estupiñán Ricardo, J. (2018). Gestión empresarial y posmodernidad: Infinite Study, George Lukacs ISBN 978-1-59973-577-1, 1-97.
- Callejas Acevedo, A. (2019). Propuesta para fortalecer el sistema de gestión de la calidad organizacional en una entidad financiera del sector público colombiano: Proposta para fortalecer o sistema de gestão da qualidade organizacional em uma entidade financeira do setor público colombiano = Proposal to strengthen the organizational quality management system in a financial entity of the colombian public sector. *Signos: Investigación En Sistemas de Gestión*, 11(. 1), 117–130. <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.15332/s2145-1389.2019.0001.07>

- Casas Henao, A. del P. (2016). Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano (Spanish). *Signos*, 8(2), 39–63.
- Cepeda Duarte, J. P. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria: Quality Management System in the Public Sector. A literary review. *PODIUM*, 36, 35–54.  
<https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.31095/podium.2019.36.3>
- Fernández Cobas, L. C. (2017). Concepción didáctica para la superación de directivos en contenidos de gestión del cambio organizacional. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(. 5), 155–166.
- Fernández Fernández, S. A. (2021). El rol proactivo en la gestión del cambio.
- García Rubiano, M. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 5(. 1), 141–159.  
<https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.15332/s1794-9998.2009.0001.11>
- Grandinetti, R. M. (2018). Innovación en la gestión pública. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 2(3), 91-115.
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88–98.  
<https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Rentería, L. A. G., Vera, R. E. A., González, G. G. C., & Portocarrero, A. M. (2018). La Calidad y la Actitud de la Resistencia al Cambio en las Organizaciones. *KIKAME*, 5(5), 76-81.

Salazar Toca, S. N. (2020). Como influye la gestión del cambio en la cultura organizacional.

Carlos Alberto Sánchez Retiz, L. Á. R. B. (2019, July 1). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Revista Universidad & Empresa*.

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171.

*<https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1016/j.estger.2014.04.005>*

Sierra Jiménez, L. P. (2018). Elementos de liderazgo esenciales para que el gerente pueda poner en marcha la gestión del cambio en la organización minimizando impactos negativos [Facultad de Estudios a Distancia].

Prieto, H. A. (2020). Dificultades en la implementación de la gestión del cambio en las organizaciones. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/37645>.

Villar Vargas, M., & Araya-Castillo, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, 46, 187–221.