

Proyecto de Investigación

**DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN
DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA
ALCALDÍA DE UBATÉ QUE PERMITA
AFRONTAR LAS TRANSICIONES DE
GOBIERNO SIN AFECTAR AL
DESARROLLO DE LOS PROCESOS
INTERNOS DE LA ENTIDAD**

UNIVERSIDAD EAN

2025



Diseñar una Estrategia de gestión del cambio organizacional en la Alcaldía de Ubaté que permita afrontar las transiciones de gobierno sin afectar al desarrollo de los procesos internos de la entidad.

Carlos Andrés Bornachera Gómez
Especialización Gobierno y Gerencia Pública

Carlos Alberto Barrios Pulecio
Especialización Gobierno y Gerencia Pública

Wilmer Andrey Gordillo Herrera
Especialización en Gestión Humana

Santiago Sanchez Fajardo
Profesional en Mercadeo y estrategia comercial

Director
Noe Velázquez Espinoza

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Seminario de Investigación

Bogotá D.C, 2025

RESUMEN

Esta investigación propone una estrategia de gestión del cambio organizacional para la Alcaldía de Ubaté, orientada a fortalecer la continuidad institucional frente a las transiciones de gobierno. Se emplea un enfoque mixto y un diseño descriptivo, que integra encuestas, entrevistas y análisis documental para medir las variables de cultura organizacional, resistencia al cambio, sentido de pertenencia y gestión del cambio. Los resultados permitirán identificar relaciones clave y construir una propuesta alineada con las necesidades internas y el marco normativo nacional. El estudio busca contribuir a la consolidación de una cultura organizacional sólida y a la mejora de la gestión pública local desde una perspectiva estratégica y participativa.

Palabras clave: Cultura organizacional, gestión del cambio, administración pública, talento humano, innovación institucional, gobernanza.

Tabla de contenido

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	5
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	9
2. OBJETIVOS	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
3. JUSTIFICACIÓN	10
CONVENIENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
4. VIABILIDAD DEL PROYECTO	13
ACCESO A LA INFORMACIÓN.....	13
INTERESES DE LA ALTA DIRECCIÓN	14
TAMAÑO Y ESTRUCTURA DE LA ALCALDÍA	14
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.....	14
<i>FACTORES DE RIESGO Y MITIGACIÓN</i>	15
5. MARCO INSTITUCIONAL	16
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
SERVICIOS OFERTADOS	18
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	20
RETOS Y OPORTUNIDADES	21
6. MARCO TEÓRICO	22

ESTADO DEL ARTE	22
MARCO CONCEPTUAL:.....	24
PANORAMA DE TEORÍAS Y MODELOS.....	26
TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GOBERNANZA PÚBLICA.....	29
<i>RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL MARCO TEÓRICO Y LA ALCALDÍA DE UBATÉ.....</i>	<i>29</i>
MARCO LEGAL	30
7. METODOLOGÍA.....	32
ANÁLISIS DEL ENTORNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	32
ENFOQUE, ALCANCE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
<i>DEFINICIÓN DE VARIABLES.....</i>	<i>35</i>
POBLACIÓN Y MUESTRA	37
MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	38
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	41
ENCUESTA ESTRUCTURADA	41
GRUPO FOCAL	49
REVISIÓN DOCUMENTAL.....	53
IMPLEMENTACIÓN.....	58
DESARROLLO DEL PLAN POR LÍNEAS ESTRATÉGICAS	59
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
5. LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	65

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes del problema.

El cambio organizacional es un reto constante en las entidades públicas, donde las estructuras jerárquicas, la cultura institucional y la resistencia al cambio pueden afectar la implementación de nuevas estrategias. La cultura organizacional juega un papel determinante en la adopción de cambios, ya que influye en las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados (Schein, 2017).

En Colombia, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2023) ha establecido directrices en materia de bienestar laboral y gestión del cambio, resaltando la necesidad de evaluar el clima organizacional de manera periódica. El Programa Nacional de Bienestar 2023-2026 establece cinco ejes fundamentales, entre los cuales se incluyen la identidad y vocación por el servicio público y el equilibrio psicosocial, elementos esenciales para gestionar con éxito los cambios administrativos en entidades públicas.

Así mismo, se debe considerar que en Colombia por el mismo sistema político se generan cambios de gobierno cada cuatro años, situación que en la Alcaldía de Ubaté no se está gestionando de la mejor manera toda vez que, por facultad constitucional los nuevos alcaldes pueden reorganizar dependencias, modificar la planta de personal y redefinir programas, lo que causa inestabilidad laboral, especialmente en cargos de libre nombramiento y contratos de prestación de servicios, generando impactos negativos en la gestión administrativa y laboral, además una baja productividad e indisposición de la labor de los funcionarios en la prestación de los servicios que ofrece la alcaldía.

Se debe precisar que en la Alcaldía de Ubaté se han realizado diagnósticos de clima laboral (2020) y cultura organizacional (2021 y 2024), lo que representa una base de

información valiosa para diseñar estrategias de gestión del cambio. Sin embargo, estos diagnósticos no han sido articulados en un plan estructurado para fortalecer la transición administrativa y mitigar la resistencia al cambio, situación que ha permitido identificar un bajo sentido de pertenencia entre los empleados, lo que repercute en la calidad del servicio prestado a los ciudadanos, esta situación ha generado desmotivación, baja productividad y una percepción negativa de la institución.

Como lo señala Prieto y Gómez (2017) donde la generación de valor compartido en entidades del sector público puede traer beneficios tanto al desempeño institucional como al bienestar de la propia entidad, este caso para la alcaldía de Ubaté. Sin embargo, en esta no se han desarrollado iniciativas estructuradas para abordar este problema de la falta de compromiso por la entidad.

Por ello, esta investigación propone diseñar una estrategia de gestión del cambio basada en los resultados de las mediciones previas, así mismo unas nuevas mediciones, con el objetivo de mejorar la adaptación del personal a las nuevas dinámicas administrativas, fortalecer el sentido de pertenencia y garantizar la continuidad institucional en la Alcaldía de Ubaté independiente a los procesos de cambio de gobierno.

Descripción del problema.

Se ha logrado evidenciar a partir de la observación directa y de quejas de funcionarios de la Alcaldía de Ubaté, que dicha entidad enfrenta problemas en la comunicación interna y es resistente al cambio, lo que afecta la percepción de estabilidad, el compromiso de los servidores públicos y la alineación entre los valores organizacionales y las prácticas laborales.

La ausencia de una metodología estructurada para medir la cultura organizacional impide identificar los factores clave que influyen en la aceptación o rechazo de nuevas políticas y prácticas laborales.

Adicionalmente, el proceso de cambio se ve afectado por la rotación de funcionarios, producto del concurso de méritos para proveer las vacantes definitivas. Este cambio constante en el personal plantea desafíos adicionales para consolidar una cultura organizacional homogénea y adaptable a las nuevas dinámicas de gestión.

A pesar de que la Alcaldía de Ubaté ha realizado estudios previos sobre su clima laboral y cultura organizacional, no se evidencia una estrategia consolidada que integre estos resultados en la planificación del talento humano. En 2020, se llevó a cabo una medición del clima organizacional, la cual evidenció problemas en la comunicación interna, la carga laboral y la percepción de estabilidad dentro de la administración municipal (Alcaldía de Ubaté, 2020).

Como se refleja en la siguiente pregunta:

Imagen 1: Encuesta Clima Laboral Alcaldía de UBATÉ



Se Evidencia:

- 1 Fallas de comunicación en las directrices dadas por el jefe de dependencia
- 2 La resistencia al cambio y la aceptación de órdenes por sus superiores.
- 3 El ritmo de trabajo de los jefes se distancia un poco de el de los colaboradores.
- 4 Algunos jefes ven la necesidad de recibir capacitaciones técnicas propias de su función. Ej; Inspección de policía y área de contratación.

Fuente: DIAGNOSTICO CLIMA LABORAL Y DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS UNA NUEVA UBATE 2020-2023

Posteriormente, en 2021 y 2024, se realizaron evaluaciones de la cultura organizacional, donde se identificaron desafíos en el fortalecimiento de la identidad

institucional, el compromiso de los servidores públicos y la alineación entre valores organizacionales y prácticas laborales (Alcaldía de Ubaté, 2021; 2024). Sin embargo, la ausencia de un mecanismo que permita evaluar de manera periódica y sistemática estos factores ha limitado la posibilidad de implementar estrategias eficaces de gestión del cambio.

Uno de los principales desafíos radica en la falta de continuidad en los planes de fortalecimiento organizacional, debido a la frecuencia de los cambios administrativos. Cada nuevo gobierno establece prioridades diferentes y, en algunos casos, introduce modificaciones en la estructura de la planta de personal, lo que genera incertidumbre y resistencia al cambio entre los servidores públicos (DAFP, 2023).

Por otro lado, el Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2023), enfatiza la importancia de contar con estrategias que permitan mejorar el bienestar laboral y la identidad institucional dentro de las entidades públicas. Este programa establece cinco ejes fundamentales que deben ser abordados en los planes de bienestar institucional, incluyendo la identidad y vocación por el servicio público, y el equilibrio psicosocial. Sin embargo, en la Alcaldía de Ubaté no se evidencia la aplicación estructurada de estos lineamientos, lo que limita el impacto de las iniciativas de bienestar laboral.

En este contexto, se hace necesario diseñar una estrategia de gestión del cambio basada en la medición de la cultura organizacional, que permita alinear los valores institucionales con las dinámicas laborales de los servidores públicos. Un modelo estructurado garantizaría que las iniciativas de transformación organizacional sean percibidas como parte de un proceso inclusivo y adaptado a la realidad laboral, promoviendo un ambiente de trabajo más estable, eficiente y orientado a la mejora continua en la prestación del servicio público.

Pregunta de investigación.

¿Cómo diseñar una estrategia de gestión del cambio en la Alcaldía de Ubaté, que permita mejorar la adaptación del talento humano a las transiciones gubernamentales y fortalecer la identidad institucional?

2. OBJETIVOS

Objetivo general.

Diseñar una estrategia de gestión del cambio organizacional en la Alcaldía de Ubaté, con el fin de mejorar la adaptación del talento humano a las transiciones gubernamentales y fortalecer su sentido de pertenencia.





Objetivos específicos.

1. Evaluar el estado actual de la cultura organizacional en la Alcaldía de Ubaté mediante instrumentos de diagnóstico validados, identificando sus fortalezas y áreas de mejora.
2. Analizar la relación entre la cultura organizacional y la resistencia al cambio en la entidad, con base en los diagnósticos previos y el impacto de las transiciones gubernamentales.
3. Identificar buenas prácticas de gestión del cambio y fortalecimiento del sentido de pertenencia en entidades públicas similares, con el fin de adaptar estrategias efectivas a la Alcaldía de Ubaté.
4. Diseñar e implementar un plan de intervención para fortalecer el sentido de pertenencia y la adaptación al cambio en los funcionarios, estableciendo indicadores de medición de su efectividad.

3. JUSTIFICACIÓN

La implementación de una estrategia de gestión del cambio organizacional en la Alcaldía de Ubaté es una necesidad prioritaria debido a los problemas y retrasos en la prestación de servicios a la ciudadanía en los cambios de gobierno y procesos de transformación administrativa, lo cual se ve reflejado en los tiempos de respuestas de las PQRSD del cual para la medición del tercer informe expedido por la oficina de control interno de la entidad, se identificó que para el periodo 01 de julio al 17 de octubre de 2024 un poco mas de 1000 respuestas entregadas a portas del vencimiento de la PQRSD o ya encontrase vencida.

Imagen 2: Semafización Respuestas PQRSD

SEMAFORO	Porcentaje o tiempo de vencimiento del término de respuesta, de acuerdo con el tipo de petición	No. de respuestas	Porcentaje	Observaciones
	1% al 60 % del término para el vencimiento	2318	52.44%	Respuesta con margen de tiempo adecuado, antes de cumplirse el vencimiento.
	Transcurrió el 70 % del termino para el vencimiento	1090	24.66%	Respuesta cuando ya se ha cumplido más de la mitad del plazo establecido, para el vencimiento del término de respuesta.
	Tres días próximos para el vencimiento	870	19.68%	Se surtió la respuesta próxima a vencerse le término de la misma.
	Posterior al vencimiento	142	3.21%	Se surtió la respuesta una vez vencidos los términos de la misma.
		4420	100.00%	

Fuente: Tercer Informe de Seguimiento a respuestas a PQRSD – Alcaldía de Ubaté

El presente estudio tiene como propósito diseñar una estrategia a partir de la medición de la cultura organizacional para mejorar la adaptación del talento humano a las transiciones gubernamentales y fortalecer la identidad institucional.

Esta investigación es clave para la Alcaldía de Ubaté, ya que permitirá diseñar una estrategia de gestión del cambio basada en la medición de la cultura organizacional, facilitando la adaptación del talento humano a las transiciones gubernamentales.

Se debe precisar que pese a contar con mediciones de clima laboral (2020) y cultura organizacional (2021 y 2024), no se ha implementado un modelo estructurado para gestionar estos cambios, lo que genera incertidumbre y resistencia en los funcionarios.

Fortalecer la identidad institucional y mejorar la continuidad de los procesos administrativos garantizará mayor estabilidad laboral y eficiencia operativa. Además, este estudio se alinea con el Programa Nacional de Bienestar 2023-2026, que enfatiza la medición del clima organizacional en el sector público. Diseñar una estrategia basada en evidencia permitirá optimizar la toma de decisiones y consolidar buenas prácticas en la gestión del talento humano, asegurando una transición gubernamental eficiente y sostenible.

Aunado a lo anterior se destacan los siguientes beneficios como claves en el desarrollo de una estrategia de gestión del cambio organizacional:

- Mejora en la continuidad institucional: La implementación de un modelo de gestión del cambio permitirá reducir la incertidumbre generada por la rotación de funcionarios, facilitando la estabilidad organizacional.
- Mayor eficiencia administrativa: Un equipo más alineado con la cultura organizacional responderá con mayor compromiso y efectividad a los retos administrativos.
- Reducción de la resistencia al cambio: Se establecerán mecanismos de comunicación y formación que permitan a los servidores públicos adaptarse con mayor facilidad a nuevas políticas y procesos.

Conveniencia de la Investigación

La investigación propuesta resulta conveniente porque aborda una problemática crítica para el funcionamiento efectivo de las entidades públicas territoriales: la gestión del cambio organizacional ante las transiciones de gobierno. En el caso particular de la Alcaldía de Ubaté, estas transiciones cada cuatro años generan cambios internos que afectan la estabilidad del talento humano, debilitan la continuidad de los procesos y erosionan el sentido de pertenencia institucional (Alcaldía de Ubaté, 2020; 2024).

Aplicar estrategias de gestión del cambio en la Alcaldía de Ubaté facilitará la adopción de nuevas metodologías de trabajo y optimizará la gestión del talento humano, permitiendo con ello fortalecer el sentido de pertenencia de los servidores públicos, incrementar su bienestar social laboral y así mismo el desarrollo de nuevas competencias y habilidades para el cumplimiento de las labores que le sean encomendadas.

Igualmente, retribuirá a la ciudadanía que resulta el foco especial de los servicios públicos que desarrolle la alcaldía así:

- Mejor calidad en la prestación de servicios públicos: Un equipo administrativo con una cultura organizacional fortalecida tendrá mayor capacidad de respuesta a las necesidades de la población.
- Mayor transparencia y confianza en la administración: La alineación estratégica de los funcionarios con los valores institucionales favorecerá una gestión pública más eficiente y orientada al ciudadano.

Relevancia Social

Este estudio contribuye al fortalecimiento del Estado y la gobernanza local, abordando problemáticas como la falta de estabilidad institucional y la desconexión entre las estrategias de cambio y la identidad organizacional. En un contexto donde las entidades públicas enfrentan desafíos derivados de la transformación digital y la modernización administrativa, contar con un modelo de gestión del cambio basado en la medición de la cultura organizacional se convierte en una necesidad estratégica para garantizar la sostenibilidad de las reformas en el sector público.

4. VIABILIDAD DEL PROYECTO

Para garantizar la implementación exitosa de la estrategia de gestión del cambio, es fundamental evaluar la factibilidad del proyecto en términos de acceso a la información, apoyo institucional, disponibilidad de recursos y aplicabilidad del modelo en la Alcaldía de Ubaté.

Acceso a la Información

La Alcaldía de Ubaté cuenta con diagnósticos previos de clima y cultura organizacional realizados en los anteriores años, lo que proporciona una base inicial de datos para la formulación del modelo de gestión del cambio. Estos estudios han identificado deficiencias en:

- Comunicación interna entre funcionarios.
- Baja identidad institucional y compromiso organizacional.
- Resistencia al cambio en los procesos de modernización.

Intereses de la Alta Dirección

La investigación se alinea con los objetivos estratégicos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y el Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026, los cuales enfatizan la importancia de:

- Mejorar el clima organizacional en entidades gubernamentales.
- Fortalecer la identidad institucional y el sentido de pertenencia.
- Promover la transformación digital y la innovación en el sector público.

Tamaño y Estructura de la Alcaldía

La Alcaldía de Ubaté es una entidad de mediana escala, lo que permite la implementación progresiva de estrategias de cambio sin generar interrupciones en la operación administrativa. La estrategia se implementará en fases, asegurando la integración gradual de nuevos enfoques de trabajo en las siguientes áreas:

Dirección Administrativa y Financiera: Aplicación de metodologías de gestión del cambio en la planificación institucional.

Secretaría de Talento Humano: Capacitación de los funcionarios en adaptación a cambios organizacionales.

Atención al Ciudadano: Mejoramiento de la calidad del servicio público a través de estrategias de identidad institucional y comunicación interna.

Disponibilidad de Recursos

El proyecto puede ejecutarse con recursos ya disponibles en la Alcaldía, optimizando el uso de las herramientas existentes y apoyándose en metodologías de bajo costo como:

Capacitación interna a través de plataformas digitales gratuitas (ejemplo: la experiencia de la Agencia Nacional de Tierras con Platzi).

Revisión y actualización de políticas de talento humano sin necesidad de grandes inversiones adicionales.

Implementación de metodologías ágiles para la gestión del cambio, reduciendo costos operativos.

Tabla 1.

Factores de Riesgo y Mitigación

Riesgo	Impacto	Estrategia de Mitigación
Resistencia al cambio por parte de los funcionarios.	Alto	Estrategias de comunicación efectiva y formación en gestión del cambio.
Falta de continuidad del proyecto debido a cambios en la administración municipal.	Medio	Documentación y formalización del modelo para garantizar su sostenibilidad.
Limitaciones presupuestarias.	Bajo	Uso de herramientas digitales gratuitas y optimización de recursos existentes.
Falta de compromiso de la alta dirección.	Medio	Alineación con políticas nacionales y presentación de beneficios estratégicos.

Elaboración Propia

5. MARCO INSTITUCIONAL

La Alcaldía de Ubaté, Cundinamarca es una entidad gubernamental responsable de la gestión administrativa, política y social, su principal objetivo es promover el desarrollo integral del territorio, garantizando el bienestar de sus habitantes mediante la formulación e implementación de políticas públicas, programas estratégicos y proyectos de infraestructura. Además, la Alcaldía juega un papel clave en la regulación de los recursos municipales y la prestación de servicios esenciales para la comunidad.

El gobierno municipal está encabezado por el alcalde, quien es elegido democráticamente por voto popular para un periodo de cuatro años. Para el periodo 2024-2027, el alcalde de Ubaté es Richard Alexander Bernal, cuyo liderazgo está enfocado en la modernización de la administración pública, el fortalecimiento del tejido social y la promoción del desarrollo económico local. La administración municipal cuenta con un equipo de trabajo conformado por diversas secretarías, direcciones que aseguran la adecuada planificación y ejecución de las políticas municipales.

Direccionamiento Estratégico

La Alcaldía de Ubaté fundamenta su actuación en principios y valores que guían su gestión pública y promueven el desarrollo del municipio. Su direccionamiento estratégico incluye:

Misión:

Cumplir con los programas y proyectos establecidos, buscando el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, a través de los principios de la administración pública, conjugando valores de nuestros servidores con sensibilidad social, construyendo relaciones de confianza y convivencia pacífica dentro de un marco de credibilidad y sentido de pertenencia.

Visión:

Encaminar todas las acciones necesarias para el mejoramiento de la calidad de vida de la población en general, mediante la construcción de un esquema de desarrollo sostenible tanto social, económico, cultural, ambiental y financieramente, acorde a las necesidades de las normas vigentes y encaminadas a satisfacer las necesidades básicas, involucrando la participación activa de la comunidad en la gestión pública.

Estructura Organizacional

La Alcaldía de Ubaté cuenta con una estructura organizacional diseñada para garantizar una gestión eficiente y eficaz de acuerdo con el organigrama



Fuente: WebSite – Alcaldía de Ubaté

Ejes Estratégicos:



EJES ESTRATÉGICOS

1 Desarrollo social y equidad

Promoción de programas de inclusión social, acceso a la educación y fortalecimiento de la salud pública



4 Medio ambiente y sostenibilidad

Protección de los recursos naturales, gestión de residuos y promoción de energías limpias.



2 Infraestructura y movilidad

Mejora de la red vial, urbanismo sostenible y modernización de la infraestructura pública.



3 Fortalecimiento institucional y transparencia:

Optimización de los procesos administrativos y rendición de cuentas a la ciudadanía.



5 Reactivación económica y competitividad

Apoyo a emprendimientos, fortalecimiento del comercio local e impulso a sectores estratégicos.

Fuente: Elaboración propia - Canva

Servicios Ofertados

La Alcaldía de Ubaté desarrolla programas y estrategias dirigidos a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía y fomentar el desarrollo sostenible del municipio. Estas acciones están enmarcadas dentro del Plan de Desarrollo 2024-2027 "Ubaté Somos Todos", que establece líneas estratégicas para el fortalecimiento del territorio. Algunas de las principales áreas de gestión incluyen:

<i>Gestión administrativa y trámites:</i>	Facilitación de procesos como expedición de documentos, actualización del Sisbén, permisos y pago de impuestos municipales, asegurando eficiencia y transparencia en la gestión pública.
<i>Infraestructura y obras públicas:</i>	Desarrollo y mantenimiento de la infraestructura vial, planificación urbanística y gestión de proyectos de mejoramiento del espacio público.
<i>Seguridad y convivencia ciudadana:</i>	Implementación de estrategias de seguridad, articulación con la Policía Nacional y ejecución de programas de prevención del delito y fortalecimiento del tejido social.
<i>Salud pública:</i>	Administración de centros de salud, promoción de campañas de prevención de enfermedades y acceso equitativo a servicios médicos de calidad.
<i>Educación y formación:</i>	Fortalecimiento del sistema educativo local, acceso a becas estudiantiles y programas de capacitación técnica y profesional para la población.
<i>Cultura, turismo y recreación:</i>	Fomento del turismo sostenible, conservación del patrimonio cultural y promoción de eventos deportivos y recreativos para la integración comunitaria.

Desarrollo económico y empleo:	Apoyo a microempresas y emprendimientos, promoción del comercio local y atracción de inversión para la dinamización económica del municipio.
Protección ambiental y sostenibilidad:	Desarrollo de estrategias de reforestación, manejo adecuado de residuos sólidos y protección de ecosistemas estratégicos.

Elaboración Propia.

Estas estrategias buscan atender las necesidades prioritarias de la población, garantizando el acceso a derechos fundamentales y promoviendo el progreso del municipio.

Análisis del Sector

Ubaté es reconocido como la Capital Lechera de Colombia, destacándose por su producción ganadera y agroindustrial. Su economía está fuertemente ligada al sector lácteo, el cual representa un pilar fundamental en términos de empleo e ingresos para la región. Además, cuenta con otros sectores estratégicos que impulsan su desarrollo:

Ganadería y agroindustria: La producción lechera es la principal actividad económica del municipio, abasteciendo tanto el mercado nacional como el sector de exportaciones.

Turismo y patrimonio cultural: Atractivos como la Laguna de Fúquene y la arquitectura colonial convierten a Ubaté en un destino con potencial para el turismo ecológico y cultural.

Comercio y servicios: El crecimiento del sector comercial ha generado nuevas oportunidades de empleo y diversificación de mercados.

Industria y emprendimiento: Se fomenta la creación de pequeñas y medianas empresas para fortalecer la economía local.

Retos y Oportunidades

El diseño de una estrategia de gestión del cambio en la Alcaldía de Ubaté debe considerar el entorno económico, social y ambiental del municipio, así como los desafíos estructurales y las oportunidades que pueden potenciar su desarrollo. En este sentido, se identifican cinco aspectos clave que deben ser integrados en la visión estratégica de la entidad.

En primer lugar, la modernización del sector lácteo representa una prioridad para la región, dada su condición de capital lechera de Colombia. La tecnificación de la producción, la mejora en los procesos de transformación y la implementación de estándares de calidad son aspectos fundamentales para mantener la competitividad del municipio en mercados cada vez más exigentes (Colombia Productiva, s.f. UPRA), Desde la Alcaldía, esto implica articular esfuerzos interinstitucionales que favorezcan la innovación, el fortalecimiento del capital humano local y la gestión eficiente del cambio hacia modelos agroindustriales sostenibles.

De igual forma, la infraestructura y conectividad representan otro desafío clave. El estado de la red vial y el acceso limitado a servicios públicos en algunas zonas rurales dificultan el desarrollo económico y social. Esto implica que la Alcaldía debe desempeñar un papel estratégico en la gestión de proyectos, alianzas y recursos para mejorar la movilidad y los servicios básicos, funciones que requieren equipos institucionales cohesionados y comprometidos con los objetivos territoriales (Findeter, 2025; Fedesarrollo, 2013).

En cuanto a la sostenibilidad ambiental, Ubaté enfrenta el reto de equilibrar su vocación agropecuaria con la conservación de los recursos naturales, en particular el agua y los

ecosistemas estratégicos como la Laguna de Fúquene. Este equilibrio solo será posible si la administración pública adopta enfoques organizacionales sostenibles, promueve una cultura de responsabilidad ambiental e integra principios de desarrollo sostenible en su gestión cotidiana (WWF Colombia, 2024; The Nature Conservancy, s.f.).

La diversificación económica también representa una oportunidad para Ubaté, especialmente en sectores como el turismo ecológico, el patrimonio cultural y el emprendimiento local. Estos sectores pueden dinamizar la economía y generar nuevas fuentes de ingreso y empleo. Sin embargo, su consolidación requiere una administración moderna, abierta al aprendizaje organizacional y capaz de liderar procesos de cambio, innovación y articulación con actores del desarrollo (Mincit, 2024).

Por último, la gobernanza y la participación ciudadana son condiciones esenciales para la sostenibilidad de cualquier proceso de transformación institucional. La Alcaldía de Ubaté debe fortalecer sus mecanismos de transparencia, comunicación y colaboración con la ciudadanía, lo que implica una revisión profunda de las prácticas internas, los estilos de liderazgo y el nivel de compromiso del talento humano. En este sentido, la gestión del cambio organizacional se convierte en una herramienta estratégica para consolidar una administración más democrática, eficaz y confiable (DNP, 2023; Transparencia por Colombia, 2022).

6. MARCO TEÓRICO

Estado del Arte

La gestión del cambio organizacional en el sector público es un tema ampliamente abordado en la literatura académica y profesional, por ello la transformación organizacional en el sector público ha adquirido un papel central en los últimos años, impulsada por las crecientes

exigencias ciudadanas, los avances tecnológicos y la necesidad de modernizar la gestión pública. En este proceso, la cultura organizacional y la gestión del cambio se constituyen en pilares fundamentales para lograr una verdadera transformación estructural y funcional de las entidades estatales (González & Marulanda, 2020).

La cultura organizacional, concebida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros de una organización, influye de manera decisiva en la manera como se asumen los procesos de cambio. Una cultura organizacional sólida pero flexible puede actuar como un facilitador de la innovación y la mejora continua, especialmente cuando promueve la participación, el compromiso y el aprendizaje permanente (Sánchez & Ordóñez, 2019; Ramos & Martínez, 2023).

El cambio organizacional no debe entenderse únicamente como una modificación estructural o administrativa, sino como un proceso complejo que involucra tanto factores técnicos como humanos. En el ámbito público, la implementación de procesos de cambio se enfrenta con frecuencia a estructuras rígidas, resistencia al cambio y una cultura institucional arraigada. Por ello, diversos autores coinciden en que la gestión del cambio debe integrar elementos como el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva y la formación continua para lograr una verdadera apropiación por parte del personal (French & Bell, 2007; Hernández, 2023).

Adicionalmente, existen estudios que destacan la importancia de estrategias adaptativas que consideren la cultura institucional, la resistencia al cambio y la participación de los empleados (Schein, 2017). Al-Mashari y Al-Mudimigh (2003) enfatizan que el éxito de las iniciativas de cambio depende de una comprensión profunda del contexto organizacional y de la selección de las herramientas de gestión adecuadas.

En el contexto colombiano, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) ha promovido el fortalecimiento de la gestión del cambio a través de políticas y directrices que

buscan mejorar el desempeño institucional y el bienestar laboral (DAFP, 2023). Un estudio del DNP (2020) sobre la implementación de políticas públicas en el territorio destaca la necesidad de adaptar las estrategias a las particularidades de cada contexto local, considerando factores como la cultura organizacional, los recursos disponibles y las capacidades del personal.

Estudios como los de López y Roldán (2018) y Morales et al. (2023) han demostrado que una adecuada gestión del cambio en instituciones públicas debe partir del diagnóstico de la cultura organizacional existente, del reconocimiento de los actores estratégicos y del diseño de intervenciones estructuradas que integren lo técnico con lo humano. Asimismo, Silva (2023) destaca que el cambio organizacional no puede ser impuesto unilateralmente, sino que debe construirse colectivamente, respetando los ritmos, necesidades y saberes de los integrantes de la organización.

Marco Conceptual:

La cultura organizacional es un componente esencial de toda institución, pues orienta las conductas, prácticas y decisiones cotidianas de sus miembros. Schein (2017) la define como un sistema de supuestos básicos compartidos, aprendido por un grupo a medida que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna. Estos supuestos se consolidan como “verdades” institucionales difíciles de cuestionar y actúan como una lente a través de la cual los empleados interpretan la realidad. Según Cameron y Quinn (2011), la cultura también se expresa a través de artefactos visibles (normas, símbolos, rituales), valores declarados y supuestos tácitos que configuran el entorno organizacional. En entidades públicas, una cultura sólida puede facilitar la implementación de políticas, fortalecer la confianza ciudadana y sostener la institucionalidad ante cambios políticos o administrativos.

La resistencia al cambio es una dinámica natural y multifactorial que emerge cuando los individuos perciben que sus intereses, estabilidad o sentido de identidad se ven amenazados por transformaciones en el entorno organizacional. Lewin (1951) la describe como una fuerza contraria que se opone al impulso del cambio, mientras que Kotter (1996) identifica factores clave que la desencadenan: miedo a lo desconocido, inseguridad, comunicación ineficaz, o experiencias pasadas negativas. En las instituciones públicas, esta resistencia puede verse intensificada por la rigidez de las estructuras, la dependencia normativa, o la incertidumbre derivada de las transiciones de gobierno. Gestionarla requiere comprender no solo las emociones y actitudes de los individuos, sino también los elementos culturales que refuerzan el statu quo.

El sentido de pertenencia representa el grado en que los empleados se sienten identificados con los valores, propósitos y símbolos de su organización. Implica reconocimiento, inclusión y alineación emocional con la misión institucional. Cuando este vínculo es fuerte, los servidores públicos tienden a mostrar mayor compromiso, participación proactiva, disposición al aprendizaje y aceptación de los procesos de transformación (Chiavenato, 2011). Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2023), promover el sentido de pertenencia es fundamental para garantizar un servicio público ético, eficiente y sostenible.

Por último, la gestión del cambio organizacional puede definirse como un proceso sistemático que busca facilitar la transición desde un estado actual a uno deseado, minimizando las resistencias e involucrando a los actores clave en la construcción de una nueva cultura organizacional (Cummings & Worley, 2015). Modelos como el de los ocho pasos de Kotter (1996) o el enfoque de valores en competencia de Cameron y Quinn (2011) permiten

estructurar este proceso, integrar las dimensiones culturales, y vincularlo con estrategias de comunicación, liderazgo, capacitación y gestión del talento humano. En el caso del sector público, esta gestión debe considerar los marcos normativos, la rotación política, la estabilidad laboral y la confianza institucional como variables críticas.

Panorama de Teorías y Modelos

La teoría de la cultura organizacional de Schein (2017) plantea que la resistencia al cambio proviene de los valores y creencias compartidos dentro de una institución. Este modelo permite comprender cómo las percepciones y actitudes del personal pueden afectar la implementación de nuevas estrategias.

Teoría del Campo de Fuerzas de Lewin: Este modelo describe el cambio como un equilibrio entre fuerzas impulsoras y restrictivas. Para lograr un cambio exitoso, es necesario fortalecer las fuerzas impulsoras o debilitar las restrictivas (Lewin, 1951).

Modelo de las 7-S de McKinsey: Este modelo identifica siete factores interrelacionados que influyen en la eficacia organizacional: estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, habilidades, estilo y personal. Un cambio efectivo debe considerar todos estos elementos (Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981)).

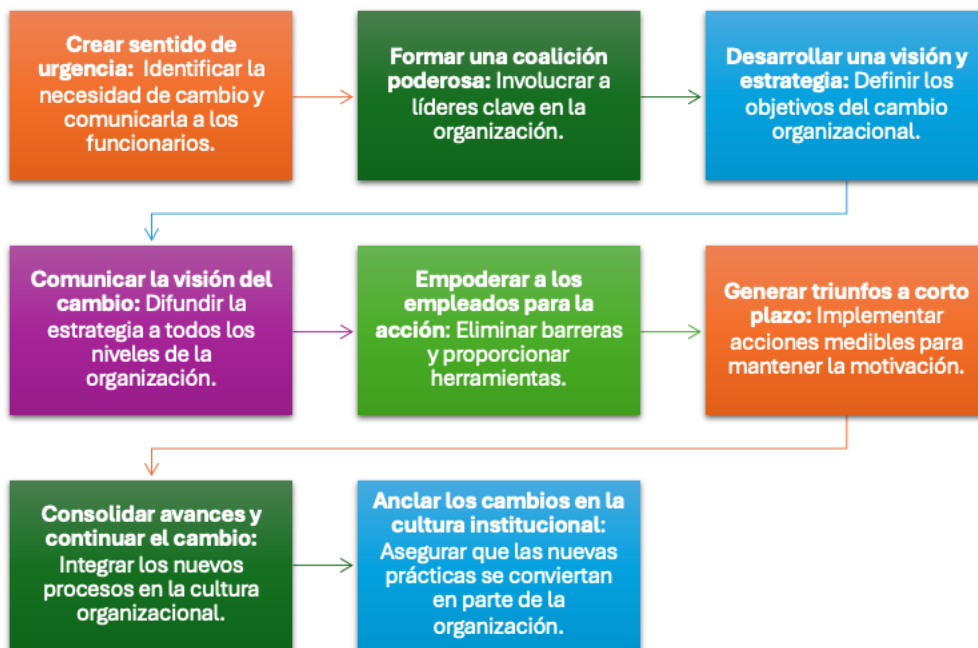
Modelo de Gestión del Cambio de Kotter: Este modelo propone un proceso de ocho pasos para liderar el cambio, que incluyen crear un sentido de urgencia, formar una coalición guía, desarrollar una visión y comunicar la visión (Kotter, 1996).

Desde la perspectiva de Kotter (1996), la gestión del cambio debe abordarse en ocho etapas, que incluyen la creación de un sentido de urgencia, la construcción de una visión compartida y la consolidación de mejoras a largo plazo. Este modelo es aplicable en la Alcaldía

de Ubaté, donde la falta de una metodología estructurada ha generado dificultades en la adaptación del talento humano.

El cambio organizacional en entidades gubernamentales enfrenta retos específicos debido a la burocracia, la resistencia al cambio y la alta rotación de funcionarios. *John Kotter* documentó en su libro denominado “Leading Change” una metodología de 8 pasos en las cuales se garantizan una gestión del cambio organizacional exitosa así:

Procesos de Cambio según Kotter



Fuente: Elaboración propia

Según la revista *Journal of Innovation & Knowledge* y la publicación “*Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in*

organizational change” se puede evidenciar como a su vez como Kurt Lewin (1951) propone un enfoque para la gestión del cambio mediante tres fases esenciales:

- **Descongelamiento:** Identificar las áreas que necesitan cambio y preparar a la organización.
- **Cambio:** Implementar las modificaciones estratégicas y gestionar la resistencia.
- **Re-congelamiento:** Estabilizar y consolidar las nuevas prácticas organizacionales.

De otra parte, los diagnósticos previos de la cultura organizacional en la Alcaldía de Ubaté han permitido identificar deficiencias en la identidad institucional, la motivación de los servidores públicos y la alineación entre valores y estrategias de gestión. Estos aspectos deben ser abordados en la estrategia de gestión del cambio.

La gestión del talento humano en el sector público está regulada por normativas específicas que buscan garantizar el bienestar laboral y el desarrollo profesional de los funcionarios. Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2023), los ejes clave en la administración del talento humano incluyen:

Bienestar y estabilidad laboral: Estrategias para mejorar la motivación y sentido de pertenencia.

Capacitación y formación continua: Programas de desarrollo profesional para los servidores públicos.

Evaluación del desempeño y cultura organizacional: Implementación de mecanismos de monitoreo.

Transformación Digital y Gobernanza Pública

Particular relevancia cobra la transformación digital, la cual no se limita a la adopción de nuevas tecnologías, sino que exige un replanteamiento cultural profundo que favorezca la innovación, la transparencia y la eficiencia en la gestión pública. En este sentido, Arboleda (2020) sostiene que no basta con introducir plataformas digitales o herramientas informáticas; es indispensable fomentar una cultura digital basada en la colaboración, la flexibilidad y el aprendizaje organizacional.

En ese sentido, el sector público está inmerso en un proceso de digitalización que busca mejorar la eficiencia y transparencia de la gestión pública. Según *Díaz y Carabaño (2024)*, la transformación digital en entidades gubernamentales implica tres elementos clave:

1. **Digitalización de procesos internos:** Implementación de tecnologías que optimicen la gestión administrativa.
2. **Plataformas de participación ciudadana:** Fomentar la interacción entre la ciudadanía y el gobierno.
3. **Capacitación en herramientas digitales:** Mejorar las competencias tecnológicas de los servidores públicos.

Tabla 3.

Relación entre las Dimensiones del Marco Teórico y la Alcaldía de Ubaté

Dimensión	Aplicación en la Alcaldía de Ubaté
Gestión del Cambio	Implementación de un modelo estructurado para reducir la resistencia al cambio y mejorar la continuidad en la gestión pública.
Cultura Organizacional	Diagnóstico de la identidad institucional y estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia de los servidores públicos.

Transformación Digital	Adaptación de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación interna y la transparencia administrativa.
------------------------	---

Elaboración propia

Marco Legal

Constitución Política de Colombia (1991)

La Constitución establece los principios fundamentales de la función pública en los *artículos 122, 123 y 209*, los cuales destacan la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad en la administración pública. El *artículo 209* enfatiza que la gestión administrativa debe estar orientada al servicio de los ciudadanos y la optimización de recursos, lo cual es clave para la implementación de estrategias de gestión del cambio en Ubaté.

Ley 909 de 2004 – Estatuto del Servidor Público

Esta ley regula la función pública y la carrera administrativa en Colombia, estableciendo los derechos y deberes de los servidores públicos, así como los procesos de selección, promoción y bienestar laboral. Su aplicación en la Alcaldía de Ubaté es fundamental para garantizar la estabilidad de los funcionarios y estructurar un plan de cambio organizacional que respete las condiciones del empleo público.

Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026

El Plan Nacional de Desarrollo (*PND*) “*Colombia Potencia Mundial de la Vida*” establece estrategias para la modernización del Estado y la transformación digital del sector público.

Destaca la importancia de:

- Fortalecer la cultura organizacional en entidades públicas.

- Promover la digitalización de trámites y procesos administrativos.
- Capacitar a los servidores públicos para la adopción de nuevas tecnologías.

En suma, el ordenamiento jurídico colombiano regula la gestión del talento humano en el sector público mediante diversas normas que establecen lineamientos sobre el empleo, bienestar laboral y cultura organizacional. La Ley 136 de 1994 regula la organización y funcionamiento de los municipios, estableciendo la duración de los periodos administrativos en cuatro años y permitiendo la reestructuración de dependencias municipales, lo que impacta la estabilidad laboral de los servidores públicos.

La Ley 909 de 2004 regula el empleo público y la carrera administrativa, estableciendo criterios de meritocracia y profesionalización del servicio público. El Decreto Ley 1567 de 1998 crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos, promoviendo programas de formación y bienestar laboral para los servidores estatales. Por su parte, el Decreto 1083 de 2015 compila las normas sobre la función pública, incluyendo directrices sobre bienestar laboral, cultura organizacional y planes de desarrollo institucional.

Estas normativas son fundamentales para la implementación de estrategias de gestión del cambio en la Alcaldía de Ubaté, ya que proporcionan el marco legal para estructurar programas de capacitación, adaptación al cambio y fortalecimiento de la cultura organizacional. Su aplicación adecuada permitirá mitigar los efectos negativos de las transiciones gubernamentales y garantizar una mayor estabilidad laboral en el municipio.

7. METODOLOGÍA

Análisis del entorno: Oportunidades y amenazas

El entorno institucional de la Alcaldía de Ubaté se encuentra atravesado por múltiples factores que inciden en su gestión interna, y que a su vez representan tanto oportunidades como amenazas para el desarrollo organizacional y la consolidación de una cultura organizacional sólida.

Tabla 2.
Análisis del entorno: Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<p><i>Interés institucional en el fortalecimiento del talento humano</i></p> <p>La administración municipal ha mostrado una apertura a la implementación de procesos de formación, evaluación y mejora en la gestión del talento humano. Esta disposición representa una oportunidad clave para el diseño e implementación de estrategias orientadas al cambio cultural organizacional (Díaz, 2024).</p>	<p><i>Alta rotación de personal derivada de los ciclos administrativos</i></p> <p>Como es característico en el sector público colombiano, la Alcaldía de Ubaté enfrenta una alta rotación del talento humano al término de cada periodo de gobierno. Esta situación dificulta la consolidación de procesos institucionales sostenibles y el fortalecimiento de una cultura organizacional compartida (Chiavenato, 2011).</p>
<p><i>Existencia de políticas públicas que respaldan la modernización administrativa</i></p> <p>Políticas como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y las directrices de la Función Pública proporcionan un marco institucional que favorece la</p>	<p><i>Fragmentación cultural y resistencia al cambio</i></p> <p>En el diagnóstico preliminar se identificaron actitudes de resistencia al cambio, desmotivación y prácticas institucionales rutinarias que constituyen una amenaza directa a cualquier estrategia de</p>

<p>innovación en la gestión pública y el desarrollo organizacional (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023).</p>	<p>innovación organizacional (French & Bell, 2007).</p>
<p><i>Participación ciudadana como catalizador de transformación organizacional</i></p> <p>La ciudadanía exige mayor transparencia, eficiencia y responsabilidad en la gestión pública. Esta presión externa puede convertirse en una palanca de cambio que impulse mejoras internas en la cultura organizacional, tal como lo resalta el estudio sobre gobernanza digital en Soacha (Ramos & Martínez, 2023).</p>	<p><i>Restricciones presupuestales y operativas</i></p> <p>Las limitaciones en recursos financieros y humanos pueden restringir la capacidad de la administración para implementar programas de mejora organizacional de manera sistemática y sostenida (Sampieri et al., 2022).</p>
<p><i>Disponibilidad de alianzas y programas de fortalecimiento institucional</i></p> <p>La Alcaldía de Ubaté puede beneficiarse de alianzas con universidades, organismos multilaterales y programas del orden nacional que ofrecen acompañamiento técnico, formación y herramientas de diagnóstico organizacional, permitiendo fortalecer sus capacidades internas.</p>	<p><i>Percepción negativa y desconfianza institucional</i></p> <p>La desconfianza por parte de la ciudadanía hacia las instituciones públicas afecta la moral del personal y puede generar un ambiente organizacional de incertidumbre, dificultando el cambio cultural necesario (Ramos & Martínez, 2023).</p>

Elaboración propia

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

El enfoque del proyecto es mixto, toda vez que integra herramientas cuantitativas, como encuestas para medir el estado actual de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia,

y cualitativas, como entrevistas y grupos focales que permitirán comprender las percepciones profundas del cambio y las barreras culturales presentes en la entidad. Esta combinación permite triangular datos y tener una visión integral del fenómeno estudiado.

Así mismo, la investigación tiene un alcance descriptivo y propositivo, teniendo en cuenta que busca identificar y caracterizar el estado actual de la cultura organizacional, la percepción del cambio y el sentido de pertenencia, y propositiva, porque el objetivo final es diseñar una estrategia de gestión del cambio organizacional específica para la Alcaldía de Ubaté, que responda a sus particularidades institucionales y permita afrontar las transiciones de gobierno sin afectar sus procesos internos.

Con relación al diseño de investigación se hará uso de estudio de caso único, centrado en la Alcaldía de Ubaté, que permite analizar en profundidad una situación institucional concreta y contextualizada. Además, se incorporan elementos de la investigación acción participativa, ya que se pretende construir la propuesta con la participación de funcionarios de diferentes niveles jerárquicos, fortaleciendo así la legitimidad del cambio.

Tabla 4.

Definición de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones
Cultura organizacional	Conjunto de valores, normas, símbolos, lenguajes y rituales que orientan el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 2017).	Se medirá aplicando una encuesta estructurada con escala tipo Likert de 5 puntos, se realizarán entrevistas semiestructuradas para profundizar en prácticas culturales cotidianas. Se aplicará a servidores de todos los niveles.	Valores compartidos, liderazgo, comunicación, normas institucionales, identidad.
Gestión del cambio	Proceso planificado que busca facilitar la transición organizacional hacia nuevos estados, minimizando la resistencia y mejorando la adaptación (Kotter, 2012).	Se evaluará mediante una encuesta con ítems basados en el modelo de los 8 pasos de Kotter, usando escala Likert de 5 puntos, complementada con entrevistas a líderes estratégicos sobre su experiencia en procesos de transformación. Se observará además la existencia de políticas o planes de cambio.	Liderazgo del cambio, participación, comunicación, planificación, sostenibilidad del cambio.

Resistencia al cambio	Reacción emocional, cognitiva o conductual ante transformaciones percibidas como amenazantes al statu quo (Lewin, 1947).	Se medirá con una escala actitudinal de percepción de resistencia, incluida en la encuesta, y mediante entrevistas a profundidad que exploren causas de temor, rechazo o falta de adaptación. Se usará como unidad de medida una frecuencia de acuerdo o desacuerdo frente a afirmaciones relacionadas.	Miedo, desinformación, oposición pasiva, percepción de inestabilidad, baja participación.
Sentido de pertenencia	Nivel de identificación emocional del servidor con su organización y compromiso con sus objetivos (DAFP, 2023).	Se evaluará mediante una sección específica de la encuesta con ítems adaptados del Programa Nacional de Bienestar del DAFP, escala Likert, y se reforzará con testimonios del grupo focal. Unidad de medida: nivel de acuerdo con afirmaciones sobre orgullo, compromiso, y satisfacción con la entidad.	Orgullo institucional, identificación, compromiso, satisfacción, motivación.
Transición gubernamental	Cambio periódico en la jefatura administrativa del municipio, que implica ajustes estructurales, estratégicos y de personal (Ley 136 de 1994).	Se abordará mediante revisión documental (decretos de empalme, planes de desarrollo, cambios de estructura), y a través de entrevistas a servidores con más de 4 años de experiencia. No se mide en escala, sino por análisis cualitativo de percepción y efecto en procesos internos.	Frecuencia, efectos percibidos, comunicación del cambio, continuidad o ruptura de políticas internas.

Elaboración propia

Población y Muestra

La población objeto de esta investigación está conformada por los 105 servidores públicos vinculados a la planta de personal de la Alcaldía de Ubaté.

ARTÍCULO QUINTO. – ANÁLISIS DE LA PLANTA DE PERSONAL ACTUAL: La planta de personal de la Alcaldía de Villa de San Diego de Ubaté está conformada con un total de ciento cinco (105) cargos establecidos mediante el Decreto Administrativo No 177 del 10 de julio de 2024 para atender necesidades específicas del servicio de la entidad, estos cargos se encuentran caracterizados de la siguiente manera:

Caracterización Planta de Personal		
Nivel	Cargos	Porcentaje
Directivo	14	13.33
Asesor	1	0.95
Profesional	19	18.10
Técnico	26	24.76
Asistencial	45	42.86
Total	105	100

Fuente: Decreto Administrativo No. 177 del 10 de julio de 2024

Esta población incluye cargos de los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial, lo que representa una estructura jerárquica diversa en funciones, formación y tiempo de permanencia institucional. Esta diversidad es relevante para el análisis, ya que permite observar cómo influyen las dinámicas organizacionales en diferentes grupos dentro de la entidad.

Adicionalmente a la planta de personal establecida mediante el Decreto No. 177 del 10 de julio de 2024, la entidad cuenta con tres (3) asesores jurídicos vinculados bajo la modalidad de prestación de servicios. Dada la condición permanente de sus funciones, se incluirán en la muestra del presente proceso con el objetivo de optimizar la precisión de los resultados.

La selección de la muestra se realizará mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que el estudio se orienta a comprender las percepciones, actitudes y experiencias de los funcionarios frente a la cultura organizacional y los procesos de cambio administrativo, priorizando criterios de disponibilidad, experiencia laboral, nivel jerárquico y participación voluntaria.

El tamaño de la muestra se ha estimado en al menos el 57% del total de la población, equivalente a 60 personas, lo cual garantizará una cobertura suficiente para obtener resultados representativos de las distintas áreas y niveles organizacionales. Además, se contempla la realización de 1 grupo focal con participación de servidores de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales, lo que permitirá contrastar y complementar los hallazgos cuantitativos con una mirada más interpretativa.

Métodos de recolección de información

Para la recolección de datos en esta investigación se utilizarán técnicas propias del enfoque mixto, es decir, métodos tanto cuantitativos como cualitativos, lo cual permitirá capturar tanto percepciones generalizadas como experiencias particulares frente a la cultura organizacional, el cambio institucional y el sentido de pertenencia, tales como:

a. Encuesta estructurada (cuantitativa)

Propósito: Recoger información estandarizada y medible sobre las percepciones, actitudes y niveles de acuerdo de los servidores públicos respecto a las variables de estudio: cultura organizacional, gestión del cambio, sentido de pertenencia y resistencia al cambio.

Aplicación: La encuesta será diligenciada de forma digital o física, según la accesibilidad de los participantes. Estará dirigida a una muestra representativa de los funcionarios de la

planta de personal de la Alcaldía de Ubaté, priorizando representatividad por nivel jerárquico y experiencia institucional.

b. Grupo focal (cualitativa)

Propósito: Validar los hallazgos preliminares del análisis cuantitativo y recoger de manera colectiva aportes y propuestas para el diseño de una estrategia de gestión del cambio organizacional.

Aplicación: Se convocará un grupo de entre 6 y 8 funcionarios de diferentes niveles y áreas, seleccionados con base en criterios de participación voluntaria, diversidad ocupacional y trayectoria institucional. Se garantizará la confidencialidad y el consentimiento informado.

c. Revisión documental (análisis secundario)

Propósito: Analizar documentos institucionales y normativos para comprender el contexto organizacional, la evolución de los procesos de cambio, y el enfoque estratégico de la gestión del talento humano en la Alcaldía de Ubaté.

Fuentes analizadas:

- Diagnóstico de clima organizacional (2020).
- Evaluaciones de cultura organizacional (2021 y 2024).
- Informes PQRS.
- Planes de talento humano, bienestar, capacitación, SST (vigencia 2025).
- Decreto 1083 de 2015, Ley 909 de 2004, Ley 136 de 1994, Decreto Ley 1567 de 1998.
- Actas de empalme y documentos de gestión del cambio (si existen).

Tabla 5. *Técnicas de análisis de datos*

Instrumento	Técnica de Análisis	Descripción del Análisis
Encuesta estructurada	Estadística descriptiva	Se aplicará análisis de frecuencias, medias y desviaciones estándar para identificar tendencias generales por variable. Se podrán usar tablas y gráficos para presentar los resultados.
Grupo focal	Análisis del discurso y triangulación	Se identificarán discursos colectivos sobre la cultura institucional, el cambio y el sentido de pertenencia. Se contrastarán con los hallazgos cuantitativos para validar o matizar tendencias.
Revisión documental	Análisis documental temático	Se sistematizarán los documentos en una matriz de análisis según categorías como: cambio institucional, clima organizacional, transiciones de gobierno y estrategias de bienestar. Se interpretará el contenido a partir de su relevancia para la estrategia de intervención.

Elaboración propia

Análisis y discusión de resultados

Encuesta estructurada

A partir del 21 y hasta el 22 de abril de 2025, se aplicó una encuesta con el fin de medir la cultura organizacional y los mecanismos de gestión del cambio desarrollados en la Alcaldía de Ubaté (Cundinamarca), la mencionada encuesta fue agrupada en 5 aspectos a saber así:

1. Datos Personales (preguntas 1 a 3)
2. Cultura organizacional (preguntas 4 a 8).
3. Sentido de pertenencia (preguntas 9 a 12).
4. Gestión del cambio (preguntas 13 a 17).
5. Resistencia al cambio (preguntas 18 a 23).

Resultado de lo anterior, se presentan los resultados de la encuesta de diagnóstico de cultura organizacional y gestión del cambio aplicado a 60 servidores públicos de la Alcaldía de Ubaté. El cual tuvo como objetivo analizar la percepción de los funcionarios en distintos niveles jerárquicos, identificar áreas de mejora y diseñar estrategias de fortalecimiento organizacional frente a las transiciones de gobierno.

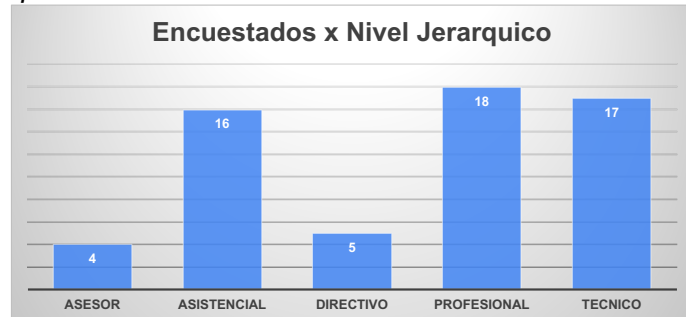
La encuesta constó de 23 preguntas, de las cuales 22 fueron de escala tipo Likert (1-5) y una pregunta abierta. Se evaluaron cuatro variables principales: Cultura Organizacional, Sentido de Pertenencia, Gestión del Cambio y Resistencia al Cambio. Se obtuvieron 60 respuestas válidas de funcionarios pertenecientes a los niveles Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

En primera medida se estableció el porcentaje de participación de los funcionarios por nivel jerárquico así:

Tabla 6.

Encuestados por nivel jerárquico

Nivel Jerárquico	Total
Asesor	4
Asistencial	16
Directivo	5
Profesional	18
Técnico	17
Total general	60



El análisis de la distribución de encuestados por nivel jerárquico evidencia una participación representativa de los distintos grupos que conforman la planta de personal de la Alcaldía de Ubaté. Los niveles Profesional (18 participantes), Técnico (17 participantes) y Asistencial (16 participantes) concentran el mayor número de respuestas, lo cual resulta coherente con la composición estructural de la entidad, en donde predominan los cargos operativos y técnicos. Aunque el nivel Directivo (5 participantes) presentan una participación relativamente menor, su representación es proporcional a la cantidad de empleos disponibles en dichos niveles.

Para el nivel Asesor, se observó una mayor participación de lo previsto, impactó positivamente la calidad de los datos de la encuesta de recopilación. Se registraron cuatro (4) respuestas, superando la expectativa de una (1). Resulta relevante que tres de estos participantes fueran profesionales contratados por prestación de servicios, cuya inclusión enriqueció la perspectiva y la potencial precisión de los resultados para este nivel.

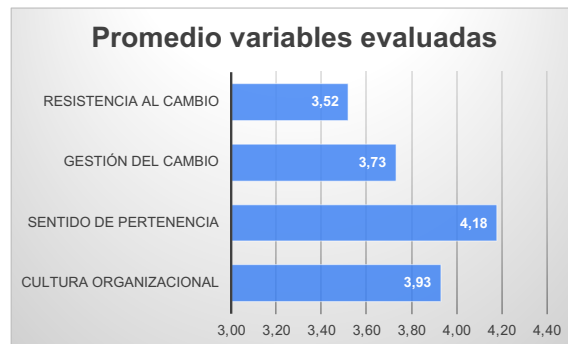
Esta distribución permite inferir que los resultados obtenidos en la encuesta reflejan de manera adecuada la percepción general de los funcionarios, aportando así

validez y confiabilidad al diagnóstico de la cultura organizacional y la gestión del cambio en la institución.

A continuación, se presenta un promedio general por cada una de las variables o secciones analizadas en la encuesta, de la cual se obtiene lo siguiente:

Tabla 7.

<i>Promedio variables evaluadas</i>	
Variable	Promedio
Cultura organizacional	3,93
Sentido de pertenencia	4,18
Gestión del cambio	3,73
Resistencia al cambio	3,52



El análisis del promedio general de las variables evaluadas en la encuesta aplicada a los funcionarios de la Alcaldía de Ubaté revela importantes tendencias en la percepción institucional. La variable con mayor valoración corresponde al Sentido de Pertenencia (4,18), lo cual indica que los funcionarios manifiestan un alto grado de identificación y compromiso con la entidad. En segundo lugar, se posiciona la Cultura Organizacional (3,93), reflejando una percepción positiva respecto a los valores, normas y prácticas que rigen el comportamiento dentro de la organización.

Por su parte, la Gestión del Cambio alcanza un promedio de 3,73, evidenciando que, aunque existe una percepción aceptable sobre la conducción de los procesos de cambio, aún persisten oportunidades de mejora, especialmente en aspectos como la comunicación y la participación en dichos procesos. Finalmente, la Resistencia al Cambio obtiene el promedio más bajo (3,52), lo cual, aunque no es crítico, sugiere la necesidad de fortalecer las

estrategias de sensibilización, capacitación y acompañamiento para facilitar la adaptación de los funcionarios a las transformaciones institucionales.

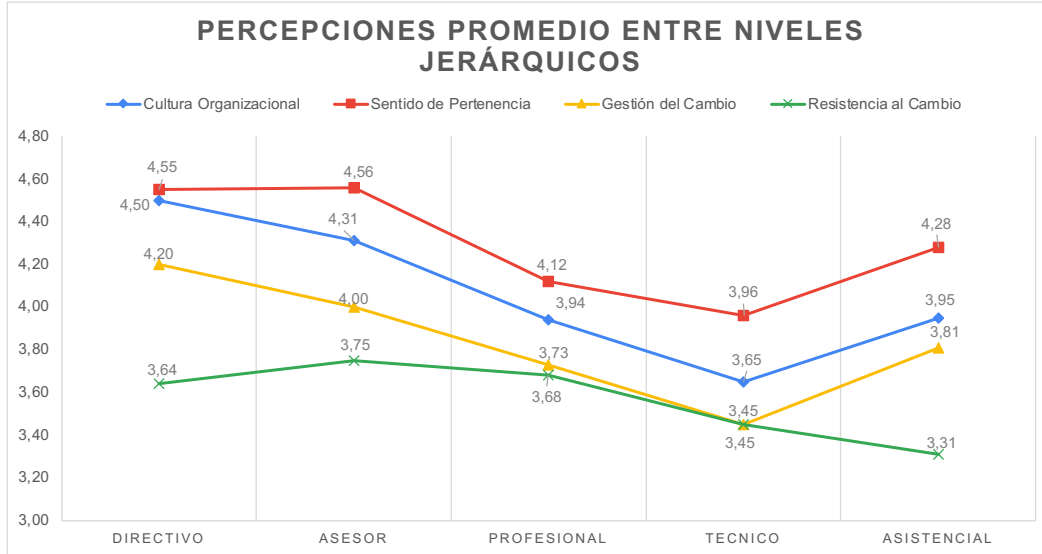
Ahora bien, con el propósito de profundizar en la comprensión de las percepciones de los funcionarios de la Alcaldía de Ubaté respecto a la cultura organizacional, el sentido de pertenencia, la gestión del cambio y la resistencia al cambio, se realizó un análisis diferenciado por nivel jerárquico. La siguiente tabla presenta los promedios obtenidos para cada variable evaluada, discriminados en función de los niveles Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

Tabla 8.

Promedio variables evaluadas

Nivel	Cultura Organizacional	Sentido de Pertenencia	Gestión del Cambio	Resistencia al Cambio
Directivo	4,50	4,55	4,20	3,64
Asesor	4,31	4,56	4,00	3,75
Profesional	3,94	4,12	3,73	3,68
Técnico	3,65	3,96	3,45	3,45
Asistencial	3,95	4,28	3,81	3,31

Fuente. Elaboración Propia



Fuente. Elaboración Propia

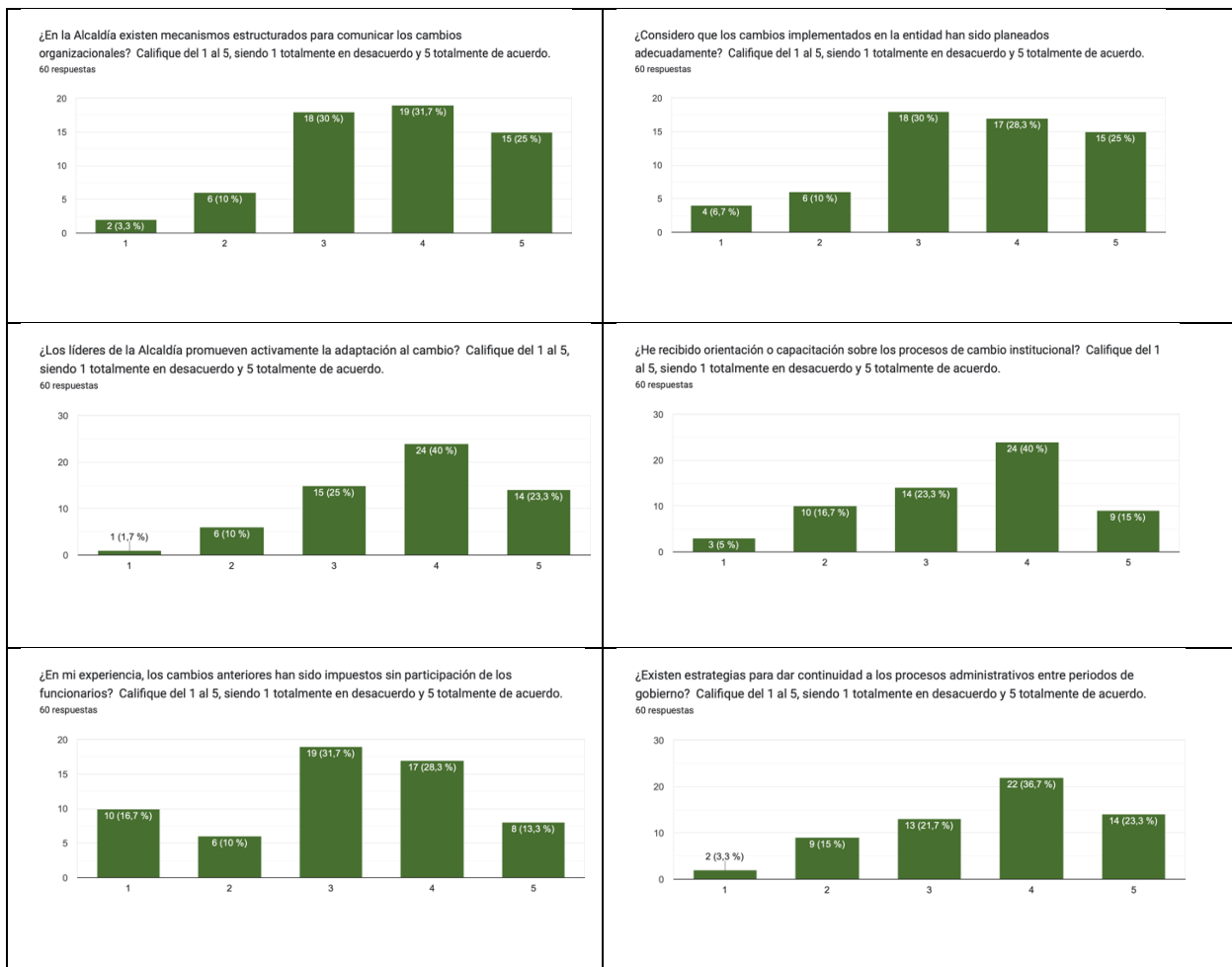
Este análisis comparativo permitió identificar tendencias relevantes en la valoración de las variables analizadas: cultura organizacional, sentido de pertenencia, gestión del cambio y resistencia al cambio.

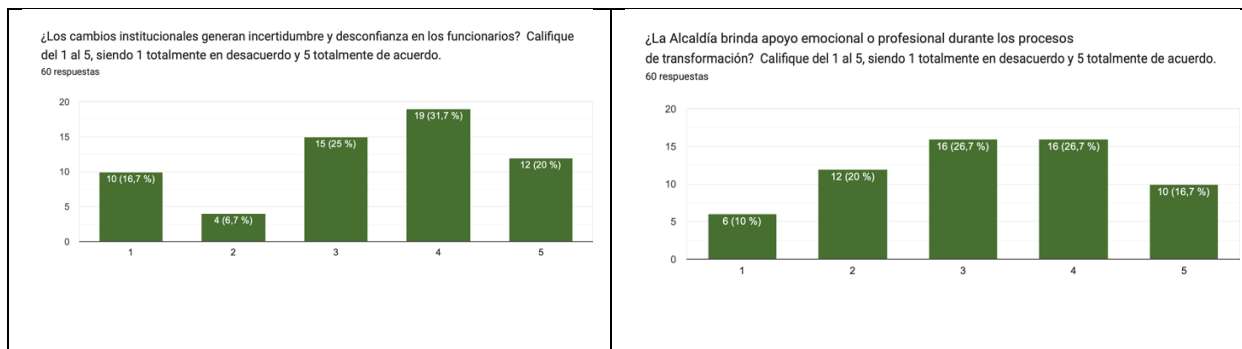
De acuerdo con los resultados, los niveles Directivo y Asesor presentaron las percepciones más altas en todas las variables, destacándose especialmente en Cultura Organizacional (4,50 y 4,31, respectivamente) y Sentido de Pertenencia (4,55 y 4,56). Estos resultados reflejaron un fuerte compromiso institucional y una visión positiva respecto al ambiente organizacional por parte de los funcionarios de mayor responsabilidad.

Por su parte, los niveles Profesional y Técnico manifestaron una tendencia decreciente en la valoración de las variables, evidenciándose particularmente en Gestión del Cambio (3,73 y 3,45) y Cultura Organizacional (3,94 y 3,65). Estos hallazgos indicaron que, a medida que se descendía en la estructura jerárquica, disminuía la percepción favorable sobre los procesos de cambio y el entorno cultural institucional.

Finalmente, el nivel Asistencial, si bien presentó promedios moderados en Cultura Organizacional (3,95) y Gestión del Cambio (3,81), evidenció una percepción más baja en Resistencia al Cambio (3,31), lo cual podría interpretarse como una menor disposición o mayor dificultad para adaptarse a las transformaciones organizacionales.

A continuación, se presentarán algunas respuestas individuales de una parte de las preguntas aplicadas en las encuestas así:





Fuente: Resultados aplicación encuesta Google Forms

El análisis de las respuestas de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Alcaldía de Ubaté permitió identificar percepciones relevantes sobre diversos aspectos críticos de la gestión del cambio, como la comunicación institucional, el liderazgo organizacional, la planeación de las transformaciones, el acompañamiento emocional y la participación de los servidores públicos.

En primer lugar, los resultados mostraron que los líderes institucionales fueron percibidos de manera mayoritariamente positiva en su rol de promoción de la adaptación al cambio, con un 40% de los encuestados calificando esta dimensión con 4 y un 23,3% con 5. Esta percepción indica que existe una base favorable de liderazgo que puede ser potenciada para conducir de manera efectiva los procesos de transformación en la entidad.

Respecto a los mecanismos de comunicación sobre los cambios organizacionales, si bien un porcentaje importante de funcionarios (31,7%) consideró que existía una estructura de comunicación moderadamente efectiva, sólo un 25% manifestó total satisfacción. Esta situación evidencia que fortalecer la comunicación interna será fundamental para incrementar la comprensión, la apropiación y el respaldo hacia los cambios propuestos.

En cuanto a la planeación de los cambios, la percepción fue similar: el 30% calificó con 3 y el 28,3% con 4. Si bien estos datos reflejan esfuerzos en el diseño de transformaciones

organizacionales, también permiten identificar oportunidades de mejora para hacer más visibles y participativos los procesos de planificación, asegurando mayor claridad y alineación entre las metas del cambio y las expectativas de los servidores públicos.

Los resultados sobre la orientación y capacitación institucional indicaron que, aunque el 40% de los funcionarios reconoció avances (calificación 4), un porcentaje significativo expresó la necesidad de contar con procesos de formación más amplios y específicos para fortalecer sus competencias frente a los desafíos que implican las transiciones gubernamentales.

En relación con la participación de los funcionarios en los cambios, el 31,7% otorgó una calificación intermedia (3) y el 28,3% señaló que los cambios anteriores fueron impuestos sin su participación (calificación 4). Esta percepción evidencia que, para diseñar una estrategia de gestión del cambio exitosa, se deberá promover un enfoque inclusivo que integre a los servidores públicos en las distintas etapas del proceso, desde la definición de las necesidades hasta la implementación de las soluciones.

El análisis sobre la existencia de estrategias para garantizar la continuidad administrativa mostró una percepción favorable (36,7% calificó con 4 y 23,3% con 5), pero también una necesidad de consolidar procedimientos estandarizados que reduzcan los riesgos de ruptura organizacional ante los cambios de administración.

Por otra parte, se encontró que los cambios institucionales continúan generando incertidumbre y desconfianza en una parte importante de los funcionarios, con un 31,7% calificando con 4 y un 20% con 5 esta afirmación. Esta situación subraya la importancia de incorporar estrategias de gestión emocional y fortalecimiento del clima organizacional dentro del diseño de cualquier nueva estrategia de cambio.

Finalmente, respecto al apoyo emocional y profesional durante los procesos de transformación, los resultados fueron moderados: un 26,7% calificó con 3 y otro 26,7% con 4. Estos hallazgos permiten afirmar que fortalecer el acompañamiento psicosocial será un eje clave para facilitar la adaptación de los funcionarios a las nuevas dinámicas institucionales.

En síntesis, los resultados permiten concluir que, aunque la Alcaldía de Ubaté ha avanzado en la promoción del cambio organizacional, persisten retos significativos en áreas como la comunicación efectiva, la participación de los servidores públicos, el diseño de programas de formación continua, el fortalecimiento del liderazgo y la creación de ambientes emocionales de confianza. El diseño de una estrategia de gestión del cambio deberá enfocarse en responder a estos desafíos, para lograr una adaptación efectiva del talento humano a las transiciones gubernamentales y, al mismo tiempo, fortalecer su sentido de pertenencia hacia la entidad.

Grupo focal

El 24 de abril se desarrolló un grupo focal en la Alcaldía de Ubaté, a partir de un instrumento metodológico específico, el cual sirvió de guía estructurada para la recopilación de información cualitativa. Este documento incluyó los elementos esenciales para orientar la dinámica de discusión, garantizando la cobertura de los temas centrales del proyecto de investigación.

El instrumento estuvo conformado por tres componentes principales: (i) los datos generales del grupo focal, donde se registraron los aspectos logísticos de la sesión, tales como fecha, participantes y responsables de la moderación; (ii) un conjunto de categorías de análisis alineadas con las variables objeto de estudio (cultura organizacional, sentido de pertenencia, gestión del cambio y liderazgo institucional), cada una acompañada de

preguntas generadoras abiertas que facilitaron la reflexión y el intercambio de perspectivas entre los funcionarios; y (iii) un espacio destinado al registro de observaciones relevantes realizadas durante la sesión.



Instrumento Guía para Desarrollar el Grupo Focal

Este instrumento está diseñado para orientar la realización de un grupo focal con funcionarios de la Alcaldía de Ubaté, con el objetivo de recopilar percepciones, experiencias y propuestas frente a los procesos de gestión del cambio, sentido de pertenencia y cultura organizacional.

1. Datos Generales del Grupo Focal

- Número de participantes: 21
- Nivel jerárquico: Directivo, Profesional, Técnico y Asistencial
- Fecha y hora: 24 de abril de 2025 – 10:20 Am
- Moderador: Wilmer Gordillo, Director Administrativo

2. Categorías de Análisis y Preguntas Generadoras

Cultura organizacional

- ¿Cómo describiría la cultura organizacional actual en la Alcaldía de Ubaté?
- ¿Qué valores considera que predominan en la entidad?
- ¿Cree que la cultura organizacional ha cambiado con los relevos de gobierno?

Sentido de pertenencia

- ¿Se siente identificado con los objetivos y misión institucional? ¿Por qué?
- ¿Qué factores considera que fortalecen o debilitan el sentido de pertenencia en la entidad?

Gestión del cambio

- ¿Cómo han sido comunicados los cambios en los últimos años?
- ¿Considera que ha habido participación de los funcionarios en estos procesos?
- ¿Qué acciones facilitarían una mejor adaptación al cambio institucional?

Liderazgo y apoyo institucional

- ¿Cuál ha sido el rol de los líderes institucionales frente a los cambios?
- ¿Ha sentido acompañamiento profesional o emocional durante estos procesos?

Sesión Grupo Focal 24 de abril de 2025

El grupo focal estuvo conformado por 21 participantes, representantes de distintas dependencias y niveles jerárquicos de la entidad, garantizando una diversidad de perspectivas. El desarrollo de esta actividad permitió recoger aportes cualitativos clave para diseñar una estrategia de gestión del cambio organizacional alineada con las necesidades reales de los servidores públicos. Se promovió una dinámica participativa que permitió a los funcionarios expresar sus opiniones, percepciones y propuestas en un ambiente de respeto y colaboración.

La información fue sistematizada mediante actas de registro y notas de campo, las cuales posteriormente fueron organizadas y analizadas para identificar patrones comunes, convergencias y divergencias en las percepciones de los participantes.

- **Resultados del grupo focal**

- **Cultura organizacional**

Los participantes describieron la cultura organizacional de la Alcaldía como "amigable" y "colaborativa", aunque señalaron que los cambios de administración tienden a generar inestabilidad en los equipos de trabajo. Predominaron valores como el respeto, el compromiso con el servicio a la comunidad y la responsabilidad, pero se reconoció que aún existe una cultura muy asociada a prácticas tradicionales que dificulta la innovación.

Algunos funcionarios, especialmente de niveles técnicos y operativos, manifestaron que durante las transiciones de gobierno se percibe una pérdida de identidad institucional y una redefinición constante de prioridades, lo que afecta la consolidación de una cultura organizacional fuerte y estable.

- **Sentido de Pertenencia**

En general, los funcionarios expresaron un alto sentido de pertenencia hacia la entidad, afirmando sentirse orgullosos de su labor y de contribuir al desarrollo del municipio. Sin embargo, varios participantes señalaron que el sentido de pertenencia tiende a debilitarse cuando los procesos de cambio no son comunicados adecuadamente o cuando las decisiones de reorganización afectan la estabilidad laboral.

Se destacó que las acciones de bienestar institucional, cuando son consistentes y visibles, fortalecen el sentido de pertenencia, mientras que la falta de reconocimiento al trabajo realizado genera desmotivación.

- **Gestión del Cambio**

Respecto a la gestión del cambio, los funcionarios coincidieron en que, si bien la Alcaldía ha implementado procesos de cambio necesarios para el mejoramiento institucional,

estos no siempre han estado acompañados de una planeación adecuada ni de una comunicación clara y oportuna.

Los participantes manifestaron que, en muchos casos, los cambios fueron percibidos como "impuestos" y no como resultado de procesos participativos, lo cual generó resistencia en algunos sectores.

Se destacó que la capacitación previa a la implementación de los cambios ha sido limitada, lo que dificulta la apropiación de nuevas dinámicas de trabajo. Asimismo, los funcionarios indicaron que la falta de continuidad administrativa entre gobiernos locales afecta directamente la sostenibilidad de los cambios emprendidos.

- **Liderazgo y apoyo Institucional**

En cuanto al rol de los líderes institucionales, la mayoría de los participantes valoró positivamente la actitud de acompañamiento y apertura al diálogo manifestada por algunos directivos, especialmente en áreas como la Dirección Administrativa y algunas Secretarías de despacho.

Sin embargo, también se reportaron casos donde los líderes no lograron comunicar adecuadamente la visión de los cambios o no promovieron instancias de participación, generando incertidumbre entre los equipos.

especto al apoyo emocional o profesional en momentos de transformación institucional, los funcionarios indicaron que, si bien existen esfuerzos aislados, sería necesario fortalecer mecanismos formales de acompañamiento que permitan manejar adecuadamente las emociones asociadas a los cambios.

- **Principales hallazgos**

- I. La cultura organizacional de la Alcaldía de Ubaté se percibe como colaborativa, pero vulnerable ante las transiciones de gobierno.

- II. El sentido de pertenencia es fuerte, aunque puede verse afectado por la falta de comunicación y reconocimiento institucional.
- III. La gestión del cambio ha carecido, en ocasiones, de participación efectiva y de estrategias claras de comunicación y capacitación.
- IV. El liderazgo, aunque generalmente valorado, requiere fortalecerse en su rol comunicador y de facilitador del cambio.
- V. Es necesario diseñar acciones de apoyo emocional y bienestar enfocadas a mejorar la resiliencia institucional durante los procesos de cambio.

Los resultados del grupo focal confirmaron los hallazgos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta y profundizaron en aspectos críticos que deberán ser tenidos en cuenta en el diseño de la estrategia de gestión del cambio organizacional.

La estrategia deberá enfocarse en fortalecer los procesos de comunicación interna, garantizar la participación de los funcionarios en los procesos de transformación, consolidar programas de formación continua, y diseñar acciones específicas de acompañamiento emocional, con el fin de mejorar la adaptación del talento humano a las transiciones gubernamentales y fortalecer su sentido de pertenencia hacia la entidad.

Revisión documental

Como parte del proceso metodológico de esta investigación, se aplicó la técnica de revisión documental con el propósito de complementar y contextualizar los hallazgos obtenidos mediante los instrumentos de recolección directa, como la encuesta y el grupo focal. Esta revisión permitió identificar antecedentes, lineamientos normativos y prácticas institucionales asociadas a la gestión del cambio organizacional, el clima laboral, la transición de gobiernos y las estrategias de bienestar implementadas en la Alcaldía de Ubaté.

Para este fin, se seleccionaron documentos clave que incluyen diagnósticos institucionales, planes de talento humano, bienestar, capacitación y seguridad y salud en el trabajo (vigencia 2025), informes de quejas y reclamos (PQRS), actas de empalme, evaluaciones de cultura organizacional, así como normas fundamentales que regulan el empleo público en Colombia (Ley 909 de 2004, Decreto 1083 de 2015, Decreto Ley 1567 de 1998 y Ley 136 de 1994).

La información recolectada fue organizada en una matriz analítica categorizada en cuatro ejes: cambio institucional, clima organizacional, transiciones de gobierno y estrategias de bienestar, permitiendo interpretar el contenido de los documentos en función de su relevancia para el diseño de una estrategia de gestión del cambio organizacional adaptada al contexto de la Alcaldía de Ubaté.

Tabla 9.

Matriz de revisión documental

Documento fuente	Cambio institucional	Clima organizacional	Transiciones de gobierno	Estrategias de bienestar
Diagnóstico de clima organizacional (2020)	Se evidencian tensiones por reorganizaciones internas sin acompañamiento estratégico.	Diagnóstico directo sobre percepción del ambiente laboral, relaciones y liderazgo.	No se aborda directamente, pero se reconoce impacto de cambios administrativos.	Hace mención indirecta sobre la influencia del ambiente laboral en el bienestar.
Evaluación de cultura organizacional (2021)	Se mencionan transformaciones organizacionales no apropiadas por todos los funcionarios.	Muestra deterioro en la comunicación interna y confianza interfuncional.	Se señala la falta de continuidad en las prácticas culturales entre gobiernos.	Sugiere fortalecer programas de reconocimiento para mejorar motivación.
Evaluación de cultura organizacional (2024)	Identificación de choques culturales tras cambios de liderazgo.	Confirma mejoras en identidad organizacional, pero persiste baja cohesión.	Se evidencia inestabilidad en la apropiación institucional durante el cambio de mando.	No trata bienestar directamente, pero vincula cultura con motivación laboral.
Informe PQRS (2024)	La rotación de personal y respuestas institucionales ante quejas generan percepción de inestabilidad.	Se relacionan quejas sobre trato, demoras y condiciones de atención.	Refleja percepción negativa ante cambios recurrentes de personal.	Pone en evidencia reclamos asociados a condiciones laborales y atención.

Documento fuente	Cambio institucional	Clima organizacional	Transiciones de gobierno	Estrategias de bienestar
Plan de Talento Humano (2025)	Propone diseño estructurado de procesos y revisión periódica del clima.	Incorpora metas orientadas a mejorar el ambiente institucional.	El plan se proyecta considerando el ciclo de administración actual (2024–2027).	Diseña acciones integradas con enfoque de bienestar emocional y motivacional.
Plan de Bienestar e Incentivos (2025)	Incluye acciones para gestionar el impacto del cambio en el bienestar del personal.	Contempla actividades recreativas y de integración para fortalecer el clima.	Incluye ajustes según las nuevas prioridades del gobierno entrante.	Define ejes estratégicos: salud, familia, cultura, recreación y reconocimiento.
Plan de Capacitación (2025)	Aborda necesidades de formación para afrontar nuevas exigencias laborales.	Aborda la gestión del clima desde el fortalecimiento de competencias blandas.	Propone programas de inducción y actualización adaptados al cambio político.	Relaciona el desarrollo de competencias con bienestar ocupacional.
Plan de SST (2025)	Identifica el cambio como factor de riesgo psicosocial.	Incluye evaluación de condiciones psicosociales y salud emocional.	Vincula riesgos laborales con la incertidumbre generada en transiciones.	Contempla campañas de salud mental, pausas activas y autocuidado.
Ley 909 de 2004	Regula el sistema de carrera y la provisión de cargos con enfoque meritocrático.	Establece políticas para el bienestar laboral como parte del clima organizacional.	Delimita funciones y escalafón para cargos permanentes frente a cambios.	Reconoce el bienestar como principio del sistema de carrera administrativa.

Documento fuente	Cambio institucional	Clima organizacional	Transiciones de gobierno	Estrategias de bienestar
Decreto 1083 de 2015	Establece lineamientos sobre adaptación institucional y desarrollo del talento humano.	Define lineamientos para evaluar y ajustar prácticas laborales y organizativas.	Establece continuidad en la gestión del talento humano pese a cambios administrativos.	Requiere que las entidades promuevan el bienestar integral del servidor público.
Ley 136 de 1994	Establece la facultad de reorganizar plantas de personal cada 4 años.	No aplica directamente, pero sugiere estabilidad normativa como soporte del clima.	Norma los periodos de gobierno y la reorganización institucional por mandato legal.	Asocia la estabilidad organizacional con calidad de vida institucional.
Decreto Ley 1567 de 1998	Crea el sistema de estímulos y capacitación como medio para el cambio funcional.	Incluye elementos de evaluación de desempeño y reconocimiento.	Reconoce los estímulos como estrategia para mantener talento durante transiciones.	Fomenta incentivos y oportunidades para mejorar el bienestar funcional.
Acta de Empalme 2024	Muestra las decisiones críticas asumidas por el nuevo gobierno local.	Se refiere al clima como factor crítico de continuidad operativa.	Describe brechas identificadas y prioridades del nuevo equipo de gobierno.	Identifica acciones críticas no ejecutadas que afectaron el bienestar laboral.
Estrategia de Gestión del Cambio (DAFP)	Plantea directrices nacionales para facilitar procesos de transformación institucional.	Enfatiza en el rol de liderazgo para mantener un clima de confianza durante el cambio.	Recomienda enfoques adaptativos para mitigar el choque de las transiciones políticas.	Vincula el bienestar con la capacidad de adaptación institucional al cambio.

Implementación

En el marco del análisis institucional realizado en la Alcaldía de Ubaté, y considerando los desafíos identificados en torno a la cultura organizacional, la resistencia al cambio y la necesidad de continuidad durante las transiciones gubernamentales, se propone un plan de acción orientado a fortalecer la capacidad institucional para afrontar y gestionar procesos de transformación. La estrategia diseñada responde a la necesidad de consolidar una cultura organizacional resiliente, promover el bienestar del talento humano, y fomentar una comunicación clara y participativa entre los niveles jerárquicos de la administración.

El plan está estructurado en torno a cinco líneas estratégicas que abordan aspectos críticos como la comunicación interna, la formación en gestión del cambio, la salud y el bienestar laboral, la continuidad administrativa y la participación del personal. Cada línea contempla acciones específicas, responsables definidos, plazos estimados y mecanismos de seguimiento que permiten orientar su implementación de manera coherente con los instrumentos de planeación institucional existentes y con los lineamientos técnicos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2020; s.f.).

La implementación de este plan de acción permitirá fortalecer los procesos internos de la Alcaldía de Ubaté frente a los retos que implican las transiciones administrativas y las transformaciones organizacionales. Las acciones propuestas contribuyen al desarrollo de capacidades institucionales sostenibles, mejoran el clima laboral, y promueven un sentido de pertenencia más sólido entre los funcionarios.

El carácter transversal y participativo de las estrategias aquí planteadas refuerza la visión de una entidad pública moderna, donde el cambio es gestionado de forma anticipada, inclusiva y estratégica. Asimismo, el plan contribuye a institucionalizar prácticas de liderazgo

colaborativo, gestión del conocimiento y bienestar integral, elementos clave para consolidar una administración pública eficiente, cercana al ciudadano y comprometida con la mejora continua.

Desarrollo del Plan por líneas estratégicas

Para el desarrollo e implementación de la estrategia de gestión del cambio en la Alcaldía de Ubaté, se estructuró un plan de acción institucional compuesto por cinco líneas estratégicas fundamentales: comunicación, formación, bienestar emocional, participación activa y continuidad institucional. Estas líneas han sido diseñadas para abordar de manera integral los desafíos identificados en el diagnóstico institucional y permitir una intervención coherente, sostenible y con enfoque participativo.

Dentro de las acciones prioritarias, se contempla la conformación de un Comité de Gestión del Cambio, el cual tendrá la responsabilidad de liderar, coordinar y acompañar el proceso en todas sus fases. Este comité estará compuesto por representantes de las diferentes dependencias de la administración municipal, con el fin de garantizar representatividad, legitimidad y corresponsabilidad institucional en la toma de decisiones. Su función principal será generar consensos, dinamizar las estrategias internas, monitorear el avance de las acciones y ser enlace entre los niveles directivos y operativos.

Adicionalmente, el plan establece actividades como jornadas de sensibilización, talleres de liderazgo, espacios de escucha, campañas de comunicación interna, implementación de protocolos de empalme, y acciones de autocuidado para el talento humano. Estas se organizan de manera cronológica en función de los cuatro trimestres del año, con indicadores definidos que permitirán hacer seguimiento y evaluación continua del proceso. Las responsabilidades

asignadas a cada dependencia están alineadas con el organigrama institucional vigente, lo cual garantiza su viabilidad operativa y funcional dentro de la gestión pública local.

Ahora bien, en primera medida y conforme a las líneas estratégicas mencionadas anteriormente, se establece el propósito de las mismas y el respectivo plan de acción inicial por cada una de ellas a fin de conocer el horizonte del proceso a desarrollar.

Tabla 10. Propósitos gestión del cambio

Línea Estratégica	Componente	Objetivo específico
Fortalecimiento institucional	Comunicación	Garantizar el flujo transparente y oportuno de información sobre los cambios previstos.
Formación y desarrollo del talento humano	Capacitación y entrenamiento	Brindar herramientas y conocimientos para la apropiación del cambio.
Bienestar y clima organizacional	Apoyo psicosocial y bienestar	Mitigar el impacto emocional del cambio, fomentando el sentido de pertenencia.
Sostenibilidad de la gestión pública	Continuidad y transferencia	Establecer mecanismos para evitar rupturas institucionales en cada cambio de gobierno.
Participación e innovación colaborativa	Construcción conjunta	Involucrar al personal en la generación de soluciones durante la transformación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Plan de Acción Inicial

Actividad	Responsable	Plazo	Indicador de cumplimiento	Línea estratégica
Designación del equipo gestor del cambio	Dirección Administrativa	Primer trimestre	Acta de conformación del equipo	Fortalecimiento institucional
Implementación de una campaña de comunicación interna sobre la transformación	Dirección Administrativa	Segundo trimestre	Número de piezas comunicativas y cobertura	Comunicación

Diseño y ejecución del programa de formación en gestión del cambio	Secretaría de Planeación / Dirección Administrativa	Segundo y tercer trimestre	Número de sesiones / Evaluación de satisfacción	Formación y desarrollo del talento humano
Ejecución de encuestas periódicas de percepción del clima organizacional	Dirección Administrativa	Trimestral	Resultados tabulados y reportes entregados	Bienestar y clima organizacional
Creación de círculos de escucha y espacios de team building	Dirección Administrativa	Segundo trimestre	Número de sesiones realizadas	Bienestar y clima organizacional
Diseño de mecanismos de empalme formal y transferencia de conocimiento	Secretaría de Planeación / Secretaría General	Tercer trimestre	Documento guía para empalmes institucionales	Sostenibilidad de la gestión pública

Este plan de acción se constituye así en una hoja de ruta concreta para avanzar en la transformación organizacional de la Alcaldía de Ubaté, promoviendo una cultura de adaptación, pertenencia y continuidad institucional ante los cambios administrativos cíclicos.

Adicionalmente, y con el fin de asegurar la sostenibilidad de esta estrategia y de brindar a la administración una herramienta metodológica de uso continuo, se deja disponible un documento técnico complementario para ser utilizado en todos los procesos de cambio que en adelante se desarrollen en la Alcaldía de Ubaté (*Formato Propuesta de Planificación de Cambios*). Este documento está estructurado con base en el modelo de los ocho pasos de John P. Kotter, reconocido por su eficacia en la implementación de transformaciones organizacionales sostenibles.

La adopción de este modelo responde a la necesidad de contar con una guía práctica, secuencial y adaptable que permita crear sentido de urgencia, movilizar liderazgo, comunicar la visión del cambio, generar resultados tempranos y anclar los nuevos comportamientos en la

cultura institucional. En contextos como el de la administración pública local, caracterizados por ciclos de cambio asociados a las transiciones de gobierno, contar con una metodología estructurada como la de Kotter facilita la continuidad, minimiza la resistencia y fortalece el compromiso del talento humano. De esta forma, la Alcaldía de Ubaté no solo responde a una coyuntura particular, sino que incorpora una visión estratégica de largo plazo para la gestión del cambio institucional.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación permitió identificar los principales retos que enfrenta la Alcaldía de Ubaté en la gestión del cambio organizacional, particularmente en los períodos de transición gubernamental, donde se afecta la estabilidad de los procesos, la cultura institucional y el sentido de pertenencia de los funcionarios. La triangulación metodológica entre encuesta, grupo focal y revisión documental evidenció que los cambios no han sido gestionados de forma estructurada, lo que ha limitado su sostenibilidad en el tiempo.

Uno de los hallazgos centrales radica en la necesidad de fortalecer la cultura organizacional como base para cualquier proceso de transformación. En este sentido, Chaparro Castañeda (2022) sostiene que el tipo de cultura existente puede facilitar o dificultar la innovación dentro de las entidades públicas, en tanto define patrones de comportamiento y disposición frente al cambio, lo que en el caso de Ubaté se refleja en la persistencia de estructuras jerárquicas y resistencia a nuevas prácticas.

Asimismo, la ausencia de un modelo de cambio institucional integral fue una constante señalada por los participantes. La investigación de Cruz Maldonado (2023) destaca que los procesos de cambio en el sector público requieren fases bien definidas, acompañadas de diagnósticos participativos que permitan anticipar resistencias y fortalecer el liderazgo estratégico, lo que corrobora la necesidad de diseñar en la Alcaldía de Ubaté una estrategia gradual, alineada con el ciclo político-administrativo.

Los resultados de este estudio también coinciden con los de Giraldo Vélez (2020), quien indica que la falta de articulación entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional debilita la apropiación de los cambios. Esto se refleja en Ubaté en la escasa continuidad de procesos de formación y apropiación institucional entre mandatos. En la Alcaldía, aunque

existe buena disposición al cambio entre ciertos niveles jerárquicos, esta no se ha traducido en una práctica organizacional estable y compartida.

Por su parte, Vargas Alfonso (2019) resalta que el éxito de los procesos de cambio depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para involucrar a sus funcionarios desde las etapas iniciales, situación que se ve limitada en la Alcaldía de Ubaté por la falta de una política de participación clara y una comunicación interna débil en los momentos críticos de transición.

En conclusión, se considera imperativo que la Alcaldía de Ubaté adopte una estrategia de gestión del cambio organizacional fundamentada en diagnósticos participativos, liderazgo transformador, formación continua y acciones de bienestar que refuercen el sentido de pertenencia institucional. Solo a través de un modelo estructurado y adaptado a su contexto podrá garantizarse la estabilidad de los procesos frente a las inevitables transiciones gubernamentales.

- **Recomendaciones finales:**

1. Se debe formular una estrategia de gestión del cambio, la cual debe ser institucionalizada mediante acto administrativo que garantice su ejecución a lo largo de la administración vigente y las siguientes.
2. Se recomienda implementar un sistema de información para la gestión del cambio, que permita seguimiento en tiempo real al avance de acciones.
3. Cada actividad debe estar asociada a un responsable institucional que trascienda lo político (por ejemplo, equipos técnicos o comités permanentes conformados por servidores de Carrera Administrativa).
4. Se sugiere que los indicadores no solo sean de cumplimiento (cuantitativos), sino también de percepción (cuantitativos y cualitativos).

5. LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcaldía de Ubaté. (2020). Diagnóstico de clima organizacional en la Alcaldía de Ubaté.
- Alcaldía de Ubaté. (2021). Diagnóstico de la Cultura Organizacional Municipio de Ubaté 2021.
- Alcaldía de Ubaté. (2021). Evaluación de la cultura organizacional en la Alcaldía de Ubaté.
- Alcaldía de Ubaté. (2024). Medición de la cultura organizacional en la Alcaldía de Ubaté.
- Alcaldía de Ubaté. (2024). Tercer seguimiento - Informe PQRS octubre 2024.
- Al-Mashari, M., & Al-Mudimigh, A. (2003). IT strategy: A review of classic theories. *European Journal of Information Systems*.
- Arboleda, C. A. (2020). Propuesta para la gestión del cambio en el proceso de transformación digital de la Dirección Digital. ABCBA.
- Asana. (s.f.). Eficiencia vs. eficacia: ¿cuál es la diferencia? Asana.
<https://asana.com/es/resources/efficiency-vs-effectiveness-whats-the-difference>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chaparro Castañeda, C. I. (2022). *Cultura organizacional como factor influyente en el grado de innovación en la Unidad Administrativa Especial de Catastro y el DADEP [Trabajo de grado, Universidad de los Andes]*.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

Colombia Productiva. (s.f.). Sector Lácteo en Colombia.

<https://www.colombiaproductiva.com/getattachment/f19a8ab5-24f2-455e-be57-6ad6742a1961/Perfil-del-sector-lacteo-elaborado-por-Proexport-2.aspx>

Congreso de Colombia. (1994). Ley 136 de 1994. Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.

Cruz Maldonado, M. A. (2023). Modelo de gestión del cambio organizacional para la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Colombia].

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). Desarrollo organizacional y cambio. Cengage Learning.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). Decreto 1499 de 2017.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). Política de empleo público y gestión del talento humano. DAFP.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). Política de Gestión del Talento Humano. Bogotá: DAFP.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). Programa Nacional de Bienestar 2023–2026. DAFP.

Departamento Nacional de Planeación. (2023). Participación Ciudadana.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/SisPT/Documento%20Conceptual%20-%20Participacion%20Ciudadana.pdf>

Díaz, P., & Carabaño, A. (2024). Impulsando la Formación de Talento Humano en el Sector Público - Bajo Innovación Digital.

Fedesarrollo. (2013). *Infraestructura de transporte en Colombia*.

<https://infraestructura.org.co/bibliotecas/DAE/Infraestructura%20de%20Transporte%20en%20Colombia%20%28FEDESARROLLO%20Mar-2013%29.pdf>

Findeter. (2025). *Infraestructura vial y economía*.

<https://www.findeter.gov.co/system/files/internas/Infraestructura-vial-y-economia-web.pdf>

French, W. L., Bell, C. H., & Vohra, V. (2009). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones* (4.^a ed.). Pearson Educación.

French, W. L., & Bell, C. H. (2007). *Desarrollo organizacional: diagnóstico y mejora de la organización* (8.^a ed.). Pearson Educación.

Giraldo Vélez, J. F. (2020). *Estrategias que modifican la cultura organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento en una entidad del sector público colombiano [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Colombia]*.

González, A. M., & Marulanda, C. (2020). *Propuesta para la gestión del cambio en el proceso de transformación digital en la Dirección Digital*. Revista ABCBA.

Gobernanza Digital Inclusiva. (2024). *Plataforma Colaborativa para la Participación Ciudadana en Soacha*.

Hernández, J. A. (2023). *Gestión del cambio en procesos institucionales universitarios*. Revista de Estudios Institucionales.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

La Silla Vacía. (2023). *Turismo: desarrollo regional y diversificación de la economía*.
<https://www.lasillavacia.com/red-de-expertos/red-verde/turismo-desarrollo-regional-y-diversificacion-de-la-economia/>

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- López, L. A., & Roldán, A. D. (2018). Cultura organizacional y gestión del cambio en el sector público colombiano. *Revista Gestión Pública*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *El turismo ocupa un lugar esencial en la economía colombiana*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/turismo-ocupa-lugar-esencial-economia-colombiana>
- Morales, D. F., González, P. A., & Paredes, M. R. (2023). Gestión del cambio y cultura organizacional en instituciones públicas. *Revista Universidad y Empresa*.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. Simon and Schuster.
- Prieto, N., & Gómez, M. (2017). La generación de valor compartido en entidades del sector público: Estudio de caso en una entidad distrital de Bogotá. *Revista Ploutos*.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/download/1875/1727/6107>
- Ramos, Y., & Martínez, J. (2023). Gestión del cambio y transformación institucional. *Revista Iberoamericana de Administración*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación: Rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill.
- Sánchez, J., & Ordóñez, M. (2019). Cambio cultural y formación en las organizaciones públicas. *Dialnet*.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Silva, M. A. (2023). Reflexiones sobre la cultura organizacional y el cambio. *Revista Ciencias Humanas*.

Transparencia por Colombia. (2022). Acciones para promover la Gobernanza Transparente de los Recursos Naturales en Colombia.
<https://transparenciacolombia.org.co/acciones-para-promover-la-gobernanza-transparente-de-los-recursos-naturales-en-colombia-2/>

The Nature Conservancy. (s.f.). *Desarrollo sostenible en Colombia*.
<https://www.nature.org/es-us/sobre-tnc/donde-trabajamos/tnc-en-latinoamerica/colombia/desarrollo-sostenible-en-colombia/>

UPRA. (2022). Propuesta de valor cadena láctea colombiana.
https://www.andi.com.co/Uploads/10_05_2022_POP_Cadena_La%CC%81ctea_Bovina.pdf

Vargas Alfonso, D. F. (2019). Gestión del cambio organizacional en proyectos de TI en las entidades públicas del sector agropecuario en Colombia [Trabajo de grado, Universidad EAN].

WWF Colombia. (2024). *Agua, biodiversidad y agroalimentos hacia una producción más sostenible*. <https://www.wwf.org.co/?389350%2Fproyecto-Nexus-Agua-Biodiversidad-Alimentos=>