

Caso (Sector Público): Transformación Digital y Gestión del Cambio bajo el Modelo de Kotter

1. Introducción

En el contexto contemporáneo, la transformación digital ha dejado de ser una opción para convertirse en una condición necesaria para la sostenibilidad y legitimidad del Estado. En Colombia, este proceso no solo implica la incorporación de tecnologías, sino una redefinición profunda de la manera en que las instituciones públicas conciben su relación con el ciudadano.

El presente caso analiza la experiencia de una entidad pública ficticia —la Agencia Nacional de Servicios Ciudadanos— que enfrenta el desafío de modernizar su operación en medio de restricciones estructurales, culturales y normativas. Para ello, se adopta el modelo de gestión del cambio propuesto por John Kotter, destacando cómo la transformación digital en el sector público es, ante todo, un proceso organizacional y cultural más que meramente tecnológico.

2. Contexto del Sector Público en Colombia

Durante la última década, el Estado colombiano ha promovido iniciativas orientadas a la digitalización institucional, especialmente a través de políticas como Gobierno Digital. Sin embargo, la implementación de estas estrategias ha sido desigual, evidenciando brechas significativas en términos de madurez digital, capacidades institucionales y apropiación tecnológica.

Muchas entidades continúan operando bajo esquemas burocráticos tradicionales, caracterizados por procesos rígidos, fragmentación organizacional y baja orientación al ciudadano. En este escenario, la Agencia Nacional de Servicios Ciudadanos enfrenta presiones crecientes: tiempos de respuesta elevados, incremento en las quejas de los usuarios, observaciones de entes de control y una percepción pública de ineficiencia.

3. Problema Central

El desafío que enfrenta la entidad no radica exclusivamente en la incorporación de nuevas tecnologías, sino en la dificultad de transformar una cultura organizacional arraigada en prácticas tradicionales. La coexistencia de estructuras normativas complejas, limitaciones presupuestales y resistencia al cambio configura un entorno adverso para la implementación de iniciativas digitales.

En este sentido, el problema central puede sintetizarse como la incapacidad de articular un proceso de transformación integral que alinee estrategia, cultura y operación institucional.

4. Marco Teórico: Modelo de Kotter en el Sector Público

El modelo de los ocho pasos de John Kotter ofrece un marco estructurado para liderar procesos de cambio organizacional. Su aplicabilidad en el sector público adquiere particular relevancia debido a la multiplicidad de actores involucrados, la necesidad de legitimidad política y la alta regulación de los procesos.

A diferencia del sector privado, donde el cambio puede responder a dinámicas de mercado, en el ámbito público este debe articularse con intereses políticos, marcos normativos y expectativas sociales. Por ello, la gestión del cambio exige no solo liderazgo transformacional, sino también una estrategia de comunicación y gobernanza institucional robusta.

5. Aplicación del Modelo de Kotter

Paso 1: Crear un sentido de urgencia

La entidad reconoce un deterioro progresivo en su desempeño institucional, reflejado en indicadores de ineficiencia, aumento de quejas ciudadanas y riesgos reputacionales.

Paso 2: Construir una coalición guía

Se conforma un equipo interdisciplinario integrado por directivos, líderes tecnológicos y actores estratégicos del gobierno.

Paso 3: Desarrollar la visión y la estrategia

Se formula una visión centrada en el ciudadano digital, orientada a la simplificación de trámites y acceso a servicios en línea.

Paso 4: Comunicar la visión del cambio

Se implementan campañas internas, talleres y espacios de participación.

Paso 5: Eliminar obstáculos

Se ajustan procesos, se fortalecen capacidades del talento humano y se promueve una cultura de innovación.

Paso 6: Generar victorias a corto plazo

Se digitalizan trámites prioritarios logrando mejoras visibles.

Paso 7: Consolidar el cambio

Se amplían las iniciativas digitales y se fortalecen capacidades institucionales.

Paso 8: Anclar el cambio en la cultura organizacional

Se integran prácticas digitales en la gestión institucional y evaluación del desempeño.

6. Resultados e Impacto

La entidad logra mejoras significativas en la eficiencia operativa, la transparencia y la experiencia del ciudadano, evidenciadas en la reducción de tiempos de respuesta y aumento de la satisfacción ciudadana.

7. Análisis Crítico

El éxito de la transformación depende de la capacidad de liderazgo, la gestión política del cambio y la apropiación cultural dentro de la organización. Asimismo, requiere continuidad institucional y visión de largo plazo.

8. Preguntas de Discusión

1. ¿Cómo gestionar la resistencia en el sector público?
2. ¿Qué rol juega la regulación?
3. ¿Cómo asegurar la sostenibilidad del cambio?