

**Transformación digital y gestión del cambio en el sector público colombiano:
análisis del caso de la Agencia Nacional de Servicios Ciudadanos bajo el modelo
de Kotter**

Alexander Oviedo Fadul

Especialización en Inteligencia Artificial

Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO)

NRC-8775 — Electiva en Transformación Digital

Actividad de exoneración — Caso de estudio

Profesor: Juan Diego López Vargas

23 de julio de 2026

Introducción

El caso de la Agencia Nacional de Servicios Ciudadanos plantea una situación que reconozco sin dificultad. Llevo más de nueve años como servidor de la Rama Judicial colombiana y he visto, desde adentro, cómo una entidad puede tener presupuesto aprobado, licencias compradas y un plan estratégico impecable, y aun así fracasar en el intento de modernizarse. El caso lo dice con claridad en su numeral tercero: el desafío no radica exclusivamente en la incorporación de nuevas tecnologías, sino en la dificultad de transformar una cultura organizacional arraigada en prácticas tradicionales. Esa frase resume una década de aprendizajes propios.

El presente documento responde las tres preguntas de discusión formuladas al cierre del caso: cómo gestionar la resistencia en el sector público, qué rol juega la regulación y cómo asegurar la sostenibilidad del cambio. Para hacerlo, articulo tres fuentes de evidencia. La primera es el marco conceptual del curso, en particular el modelo de ocho pasos de Kotter (1996) y la noción de liderazgo adaptativo de Heifetz (1994). La segunda es la literatura reciente sobre barreras a la transformación digital, con dos referencias que resultan especialmente pertinentes: la revisión sistemática de Singun (2025), que clasifica ochenta subdimensiones de obstáculos, y el análisis de Quintero Salazar (2025) sobre liderazgo adaptativo en un sector regulado. La tercera es mi propia experiencia documentada en proyectos de digitalización judicial, que uso deliberadamente como contraste empírico y no como anécdota decorativa.

Adelanto una tesis que atraviesa las tres respuestas. La transformación digital en el Estado no falla por falta de tecnología ni, en la mayoría de los casos, por falta de presupuesto. Falla porque se administra como un proyecto de tecnología cuando en realidad es un proceso político, jurídico y cultural que apenas se apoya en herramientas. El modelo de Kotter resulta útil precisamente porque desplaza el centro de gravedad hacia las personas; pero, como argumentaré, requiere ajustes para operar en un

entorno donde el líder no elige a su equipo, el presupuesto es anual y la autoridad cambia con los ciclos institucionales.

Síntesis analítica del caso

La Agencia Nacional de Servicios Ciudadanos es una entidad ficticia que opera bajo esquemas burocráticos tradicionales: procesos rígidos, fragmentación organizacional y baja orientación al ciudadano. Enfrenta tiempos de respuesta elevados, aumento de quejas, observaciones de entes de control y una percepción pública de ineficiencia. El caso aplica los ocho pasos de Kotter y reporta mejoras en eficiencia operativa, transparencia y experiencia del ciudadano.

Antes de responder las preguntas conviene señalar una particularidad del relato. El caso presenta la secuencia de Kotter como si se hubiera ejecutado de forma lineal y exitosa, pero no describe los conflictos concretos que aparecen en cada paso. Esa omisión es comprensible en un ejercicio académico, aunque vale la pena nombrarla: en la práctica, los ocho pasos no avanzan en fila india. Se solapan, retroceden y a veces conviven en el mismo trimestre. En mi experiencia, el paso cinco —eliminar obstáculos— nunca se cierra: reaparece cada vez que el proyecto toca un área nueva. Kotter (2014) reconoció esta limitación al proponer que los ocho aceleradores operen de manera simultánea y continua, en una red paralela a la jerarquía formal, y no como una lista de verificación secuencial.

Con esa advertencia metodológica, y asumiendo el escenario descrito, desarrollo las tres preguntas de discusión.

Pregunta 1. ¿Cómo gestionar la resistencia en el sector público?

La resistencia como información, no como obstáculo

El primer error que se comete al gestionar la resistencia es tratarla como un defecto de carácter de quienes se oponen. La literatura del curso sugiere lo contrario. Singun (2025) identifica la resistencia al cambio como la barrera con mayor frecuencia de aparición en su revisión sistemática y describe un fenómeno que denomina resistencia dual: la combinación entre la comodidad personal con las prácticas conocidas y una cultura institucional que privilegia la estabilidad sobre la adaptación. No se trata, entonces, de un problema individual que se corrija con una circular, sino de un equilibrio organizacional que se sostiene porque a alguien le funciona.

En el sector público colombiano esa resistencia tiene, además, fundamentos que considero racionales y que rara vez se reconocen en los diagnósticos. Menciono cuatro que he visto operar de forma recurrente. El primero es el riesgo personal: un servidor público responde disciplinaria, fiscal y penalmente por sus actuaciones, de modo que apartarse del procedimiento conocido no es una travesura, es una exposición. El segundo es la memoria institucional de reformas abandonadas; quien lleva quince años en una entidad ha visto morir tres o cuatro sistemas que también iban a cambiarlo todo, y su escepticismo es evidencia acumulada, no terquedad. El tercero es la asimetría de competencias digitales, que en entidades con plantas de personal maduras produce un temor legítimo a quedar expuesto ante los compañeros. El cuarto es la estructura de incentivos de la carrera administrativa, donde la innovación no suele computar en la evaluación de desempeño mientras que el error sí computa en el proceso disciplinario.

Formulado así, el problema cambia de naturaleza. La pregunta ya no es cómo vencer la resistencia, sino cómo modificar las condiciones que la hacen razonable. Esta es, en esencia, la distinción que propone Heifetz (1994) entre problemas técnicos —que se resuelven con conocimiento experto— y desafíos adaptativos, que exigen que las personas involucradas cambien sus creencias, hábitos y lealtades. Comprar una plataforma es un problema técnico. Lograr que un despacho abandone el

expediente en papel es un desafío adaptativo, y por eso no se resuelve con más capacitación sobre el mismo software.

Mecanismos concretos anclados en el modelo de Kotter

A partir de esa lectura, propongo seis mecanismos que he aplicado o visto aplicar con resultados desiguales, cada uno vinculado a los pasos del modelo.

Construir la urgencia con datos propios y no con discursos. El paso uno de Kotter suele ejecutarse mal en el Estado porque se sustituye la evidencia por retórica. Cuando en la Dirección Seccional presentamos tiempos reales de trámite —no promedios nacionales, sino los del despacho que teníamos enfrente— la conversación cambió de tono. Un dato propio, verificable y desagregado incomoda mucho más que cualquier presentación sobre la cuarta revolución industrial. Aquí conviene una precisión técnica: la media es una aliada del statu quo. En análisis de tiempos procesales suelo trabajar con medianas y percentiles altos, porque el promedio disimula justamente los casos represados que generan las quejas ciudadanas que el caso menciona.

Ampliar la coalición guía más allá del organigrama. El caso plantea, en su paso dos, un equipo interdisciplinario de directivos, líderes tecnológicos y actores estratégicos del gobierno. Coincido, pero lo considero insuficiente. En el sector público existe una autoridad informal que no aparece en ningún manual de funciones: la secretaria con veinte años en el despacho, el técnico que conoce todas las excepciones del sistema, el líder sindical. Si esas personas no están en la coalición, la coalición no gobierna nada. En el ecosistema MARDUK —plataforma de innovación judicial que articula más de ciento cincuenta herramientas sobre un universo de 2,2 millones de procesos y que obtuvo el primer lugar en el Concurso de Innovación JusticiaLab 2024 en la categoría de justicia basada en datos— la decisión deliberada fue que las herramientas las desarrollaran servidores judiciales y no un proveedor

externo. El efecto sobre la resistencia fue inmediato y no lo anticipé en esa magnitud: es muy difícil oponerse a una solución construida por un colega que atiende la misma ventanilla.

Convertir al resistente en coautor. Es la extensión natural del punto anterior y, en mi experiencia, el mecanismo más eficaz. Cuando alguien objeta un desarrollo, la respuesta que mejor me ha funcionado no es persuadirlo sino pedirle que documente el flujo real de trabajo —el que efectivamente ocurre, no el del manual de procesos—. Quien conoce las excepciones del procedimiento es normalmente quien más resiste, porque intuye que el sistema nuevo no las contempla. Casi siempre tiene razón, y esa información es exactamente la que evita que la herramienta nazca inservible.

Eliminar obstáculos con decisiones de autoridad, no con pedagogía. El paso cinco exige distinguir entre dos tipos de resistencia que suelen confundirse. La resistencia por temor o desconocimiento se disuelve con acompañamiento y tiempo. La resistencia por interés —de quien pierde control de una información, de un trámite o de una renta— no se disuelve con talleres. Requiere una decisión formal del nivel directivo. Ser honesto sobre esta diferencia evita desgastar meses en sensibilizaciones destinadas al fracaso.

Producir victorias tempranas que le sirvan al servidor, no solo al indicador. El paso seis del caso habla de digitalizar trámites prioritarios. Agrego un criterio de selección que me parece decisivo: la primera victoria debe aliviar el trabajo de quien opera el proceso, no únicamente mejorar la métrica del reporte. Cuando desarrollamos el aplicativo de consulta de nómina para el área de talento humano, el impacto institucional fue modesto; el impacto en la percepción interna fue considerable, porque cada servidor comprobó que la digitalización también podía trabajar a su favor. Esa credibilidad es la que después financia los proyectos difíciles.

Reconocer el papel de la urgencia exógena. Hago aquí una observación que matiza el modelo. El proyecto ENKI, que construimos para habilitar la operación judicial durante la pandemia, no requirió que nadie fabricara un sentido de urgencia: la urgencia era la realidad. En cuestión de semanas se adoptaron

prácticas digitales que llevaban años estancadas. La lección es incómoda pero útil: la resistencia cede cuando el costo de no cambiar se vuelve visible e inmediato. En condiciones normales, ese costo existe pero está difuso, y la tarea del liderazgo consiste en hacerlo evidente sin esperar una crisis.

Tabla 1

Tipos de resistencia en el sector público y mecanismos de gestión asociados

Tipo de resistencia	Origen	Mecanismo recomendado	Paso de Kotter
Por temor al riesgo personal	Responsabilidad disciplinaria, fiscal y penal del servidor	Respaldo normativo expreso y protocolos que documenten la actuación	5. Eliminar obstáculos
Por escepticismo histórico	Memoria de reformas iniciadas y abandonadas	Victorias tempranas verificables y comunicación de resultados medidos	6. Victorias a corto plazo
Por brecha de competencias	Asimetría digital generacional y formativa	Acompañamiento sostenido en el puesto de trabajo, no capacitación única	5. Eliminar obstáculos
Por incentivos desalineados	La innovación no computa en la evaluación de desempeño	Ajuste de indicadores institucionales y reconocimiento formal	7 y 8. Consolidar y anclar
Por interés	Pérdida de control sobre información, trámites o rentas	Decisión directiva formal; no se resuelve con sensibilización	2. Coalición guía

Nota. Elaboración propia a partir de Kotter (1996), Heifetz (1994) y Singun (2025), contrastados con la experiencia del autor en proyectos de digitalización judicial.

Pregunta 2. ¿Qué rol juega la regulación?

Una doble condición: habilitadora y restrictiva

La regulación cumple simultáneamente dos funciones opuestas, y esa ambivalencia es lo que hace la pregunta interesante. Es el piso que habilita la transformación y es el techo que la limita. Sustener solo una de las dos lecturas produce diagnósticos incompletos.

Conviene partir de una asimetría fundamental entre el sector público y el privado, que el caso menciona de pasada pero que en mi criterio explica buena parte del fenómeno. En el ámbito privado

rige el principio general de libertad: lo que no está prohibido está permitido. En el ámbito estatal opera el principio de legalidad consagrado en los artículos 6 y 121 de la Constitución Política, según el cual los servidores públicos solo pueden hacer aquello para lo que están expresamente facultados. La consecuencia práctica es contundente: sin norma habilitante, innovar no es una iniciativa, es una exposición personal. Mi formación jurídica me ha hecho ver este punto con más nitidez que mi formación como ingeniero. Muchos proyectos tecnológicos del Estado no se detienen por razones técnicas; se detienen porque nadie quiere firmar.

La regulación como habilitador

En el caso colombiano, el marco normativo ha construido progresivamente el piso jurídico de la transformación digital pública. La Ley 1712 de 2014 estableció el régimen de transparencia y acceso a la información pública, con obligaciones de publicación proactiva que empujaron la disponibilidad de datos. El Decreto 1008 de 2018 definió los lineamientos de la política de Gobierno Digital, que el caso menciona expresamente. El documento CONPES 3975 de 2019 formuló la política nacional de transformación digital e inteligencia artificial. Y en el sector judicial, la Ley 2213 de 2022 dio vigencia permanente al uso de las tecnologías de la información en las actuaciones judiciales, convirtiendo en regla ordinaria lo que había nacido como medida de emergencia.

Esa última norma ilustra bien el rol habilitador. Antes de ella, cada juez debía valorar individualmente la validez de una audiencia virtual o de una notificación electrónica, con el riesgo de nulidades procesales. Después de ella, la discusión se trasladó al terreno operativo. La norma no produjo la transformación, pero eliminó el principal argumento de quienes preferían no intentarla. Ese es, exactamente, el paso cinco de Kotter ejecutado por vía normativa.

La regulación como restricción y como rezago

El reverso es igual de real. Quintero Salazar (2025) documenta un mecanismo que considero el hallazgo más transferible de la bibliografía de la asignatura. Al analizar el sector eléctrico colombiano, muestra que la metodología de costos eficientes de la CREG se calcula sobre promedios sectoriales y no reconoce dinámicamente las eficiencias que genera la digitalización, con una consecuencia que el autor formula sin rodeos:

Los usuarios del mercado regulado terminan pagando tarifas que reflejan una estructura de costos obsoleta, subsidiando efectivamente la resistencia del sector a la modernización tecnológica (Quintero Salazar, 2025, p. 65).

La idea de que un marco regulatorio puede terminar subsidiando la resistencia al cambio me parece extrapolable a cualquier entidad pública. Cuando la regulación mide medios en lugar de resultados, digitalizar no reporta beneficio institucional alguno. Lo he visto en el terreno judicial: durante años los indicadores de gestión privilegiaron el conteo de providencias proferidas y no los tiempos efectivos de resolución ni la calidad del servicio al usuario. Bajo ese esquema, un despacho que invertía tres meses en depurar sus datos y automatizar su flujo aparecía, en el reporte trimestral, con peor desempeño que otro que siguió trabajando exactamente igual que el año anterior. El sistema de medición castigaba la inversión en capacidad. Ninguna estrategia de gestión del cambio compensa un incentivo institucional mal diseñado.

A esto se añade la rigidez de la contratación pública. Los procesos de selección tradicionales exigen definir con precisión el objeto contractual antes de conocer la solución, lo cual encaja mal con desarrollos iterativos donde el requerimiento se refina durante la ejecución. El resultado frecuente es que la entidad contrata lo que sabía pedir al inicio, no lo que necesitaba al final.

Regulación y límites sustantivos: el caso de la inteligencia artificial

Hay una tercera función de la regulación que el caso no aborda y que resulta ineludible en un programa de especialización en inteligencia artificial: fijar límites sustantivos. La Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales condiciona cualquier proyecto que trate información ciudadana, y en el ámbito judicial la frontera es todavía más estricta. La automatización puede clasificar, extraer, priorizar y sugerir; no puede decidir. El debido proceso exige un juez natural que motive su decisión, y esa garantía no es un obstáculo tecnológico que deba removerse, es el contenido mismo del servicio. En los desarrollos con modelos de lenguaje que he implementado, este principio se traduce en una regla operativa simple: el sistema prepara insumos y el servidor decide, siempre con trazabilidad de lo que la herramienta sugirió.

En síntesis, la regulación habilita, restringe y delimita. Un liderazgo eficaz en el sector público no la enfrenta ni la ignora: la lee con precisión, aprovecha el margen existente, documenta las barreras que encuentra y participa en su actualización. Quintero Salazar (2025) concluye que la vía estructural exige modernizar las metodologías regulatorias, no solo las plataformas tecnológicas. Comparto ese diagnóstico.

Tabla 2

Marco normativo colombiano y su efecto sobre la transformación digital pública

Instrumento	Contenido principal	Efecto sobre el cambio
Constitución Política, arts. 6 y 121	Principio de legalidad de la función pública	Restictivo: sin habilitación expresa, innovar implica riesgo personal
Ley 1712 de 2014	Transparencia y acceso a la información pública	Habilitador: obliga a publicar y ordenar información
Decreto 1008 de 2018	Lineamientos de la política de Gobierno Digital	Habilitador: fija estándares y marco de referencia
CONPES 3975 de 2019	Política nacional de transformación digital e IA	Habilitador: orienta inversión y capacidades
Ley 2213 de 2022	Vigencia permanente de las TIC en actuaciones judiciales	Habilitador: elimina la incertidumbre sobre validez procesal
Ley 1581 de 2012	Protección de datos personales	Delimitador: condiciona el tratamiento de información ciudadana

Nota. Elaboración propia. La clasificación en habilitador, restrictivo y delimitador sigue la distinción propuesta en el análisis, con base en Quintero Salazar (2025) y Moore (1995).

Pregunta 3. ¿Cómo asegurar la sostenibilidad del cambio?

El problema real: la discontinuidad institucional

Los pasos siete y ocho de Kotter —consolidar el cambio y anclarlo en la cultura— son los que el caso resuelve con mayor brevedad y los que, en mi experiencia, concentran la mayor tasa de fracaso. La razón es específica del sector público: la discontinuidad. Los gobiernos cambian, los directivos rotan, las comisiones terminan y los contratos se vencen. Un proyecto que depende de la permanencia de su promotor tiene fecha de caducidad, aunque nadie la escriba.

Debo admitir una limitación propia sobre este punto, porque me parece más honesto que presentar un balance impecable. Varias de las herramientas que desarrollé en la seccional funcionaron bien mientras yo estuve en el cargo y perdieron tracción cuando cambié de posición. No fallaron técnicamente. Fallaron porque el conocimiento operativo estaba concentrado en una persona y porque nunca alcanzaron a incorporarse a un procedimiento formal. Fue una lección costosa: la sostenibilidad no se construye al final del proyecto, como sugiere la secuencia lineal del modelo, sino desde el primer día.

Seis condiciones de sostenibilidad

Formalizar el cambio en instrumentos que sobrevivan a las personas. Mientras una práctica digital dependa de la voluntad de un directivo, es reversible. Cuando queda incorporada en un acuerdo, un manual de procedimientos, el manual específico de funciones o el plan estratégico institucional, adquiere una inercia propia. En la Rama Judicial, el Plan Estratégico de Transformación Digital cumple esa función de continuidad, y buena parte de mi trabajo en la seccional consistió precisamente en

aterrizarlo al nivel territorial. Un cambio sin rubro presupuestal asignado y sin responsable identificado en el manual de funciones no está anclado: está de visita.

Construir capacidades internas y no solo comprar soluciones. Quintero Salazar (2025) insiste en este punto y coincide con lo que he observado. Cuando la totalidad del conocimiento reside en el proveedor, cada renovación contractual se convierte en un riesgo de continuidad y la entidad negocia desde una posición débil. La alternativa no es prescindir de terceros, sino asegurar que la entidad conserve el gobierno del dato, la documentación de la arquitectura y un equipo capaz de mantener y auditar lo contratado.

Documentar para reducir la dependencia de personas. Es la traducción directa de mi error anterior. Manuales de operación, código versionado y accesible, decisiones de diseño registradas y al menos dos servidores capacitados por herramienta crítica. No es un requisito burocrático: es lo que permite que el cambio sobreviva a un traslado.

Medir adopción y no solo implementación. Esta distinción me parece la más subestimada. Una entidad puede reportar que implementó una plataforma cuando lo único cierto es que la instaló. Los indicadores que importan son otros: qué porcentaje de trámites entra efectivamente por el canal digital, cuántos usuarios activos hay al tercer mes, cuánto bajó el tiempo mediano de respuesta, cuántas quejas se redujeron. Sin esa medición, la organización no sabe si consolidó algo o si simplemente firmó un acta de recibo.

Integrar competencias digitales en el ciclo de talento humano. Si la evaluación de desempeño, los concursos de méritos y los programas de inducción no incorporan estas competencias, la transformación depende del entusiasmo individual. Y el entusiasmo, a diferencia de la norma, no se hereda con el cargo. Menciono un ejemplo institucional que me involucra directamente: la comisión especial de estudios que me permite cursar esta especialización es una decisión de la entidad orientada a construir capacidad interna. Es, en términos de Kotter, una inversión en el paso ocho.

Sostener comunidades de práctica en lugar de liderazgos individuales. Esta es, probablemente, la lección más valiosa que extraje de MARDUK. Una red de servidores que desarrollan, comparten y mejoran herramientas resulta mucho más resiliente que un equipo central de innovación, porque el conocimiento se distribuye y la motivación se renueva por reconocimiento entre pares. Kotter (2014) llega a una conclusión semejante cuando propone una red voluntaria operando en paralelo a la jerarquía. Cuando el cambio se convierte en identidad profesional compartida —así trabajamos aquí— deja de necesitar un promotor.

Tabla 3

Indicadores de implementación frente a indicadores de adopción

Dimensión	Indicador de implementación (insuficiente)	Indicador de adopción (recomendado)
Cobertura	Plataforma instalada y en producción	Porcentaje de trámites tramitados por el canal digital
Uso	Número de licencias adquiridas	Usuarios activos recurrentes al tercer y sexto mes
Servicio	Trámites publicados en línea	Tiempo mediano de respuesta y percentil 90 de la distribución
Ciudadano	Campañas de divulgación realizadas	Variación de quejas asociadas al trámite intervenido
Capacidad	Servidores capacitados en una jornada	Servidores que operan la herramienta sin soporte externo

Nota. Elaboración propia. La distinción se apoya en los factores de observabilidad y experimentación de Rogers (2003) y en los pasos 7 y 8 de Kotter (1996).

Análisis crítico del modelo aplicado al caso

Cierro con tres observaciones críticas sobre la aplicación del modelo de Kotter al escenario planteado, porque considero que un análisis que solo valide el marco teórico aporta poco.

La primera se refiere a la secuencialidad. El modelo original supone un avance ordenado, pero en una entidad pública los pasos compiten por los mismos recursos escasos y ocurren en paralelo. La versión posterior del propio Kotter (2014), con sus ocho aceleradores continuos, describe mejor lo que efectivamente sucede.

La segunda tiene que ver con el supuesto de autoridad. Kotter formuló su modelo observando corporaciones donde el liderazgo elige su equipo, define incentivos y puede desvincular personal. Un director de entidad pública no dispone de ninguna de esas tres palancas en los mismos términos. Por eso el liderazgo adaptativo de Heifetz (1994), centrado en movilizar a las personas para que enfrenten el problema en lugar de resolverlo desde arriba, complementa mejor el modelo en este contexto que cualquier refuerzo de la autoridad formal.

La tercera se dirige al desenlace del caso. El numeral sexto reporta mejoras en eficiencia, transparencia y experiencia del ciudadano, pero no informa cómo se midieron ni en qué plazo. Insisto en el punto porque es donde más he visto fallar la evaluación de estos procesos: sin línea base previa a la intervención, cualquier mejora reportada es una afirmación sin respaldo. Y en el sector público, donde la legitimidad se construye justamente sobre la rendición de cuentas, ese vacío no es un detalle metodológico menor.

Conclusiones

El análisis del caso permite formular cuatro conclusiones. La primera es que la resistencia al cambio en el sector público responde a incentivos racionales —riesgo personal, memoria de reformas fallidas, brechas de competencia y sistemas de medición desalineados— y no a una disposición negativa de los servidores. Gestionarla exige modificar esas condiciones, no solo comunicar mejor la visión.

La segunda es que la regulación desempeña un triple papel: habilita cuando otorga seguridad jurídica, como lo hizo la Ley 2213 de 2022 en el ámbito judicial; restringe cuando mide medios en lugar de resultados y termina, en palabras de Quintero Salazar (2025), subsidiando la resistencia a la modernización; y delimita cuando fija fronteras sustantivas que la tecnología no debe cruzar, como ocurre con el debido proceso frente a la automatización de decisiones.

La tercera es que la sostenibilidad no es la etapa final del proceso sino una condición de diseño. Depende de que el cambio quede formalizado en instrumentos institucionales, de que existan capacidades internas y documentación que reduzcan la dependencia de personas, de que se midan indicadores de adopción y no de instalación, y de que se sostengan comunidades de práctica capaces de sobrevivir a la rotación directiva.

La cuarta, y la que me parece más relevante para nuestra formación, es que la transformación digital del Estado es un proceso de gestión del cambio con soporte tecnológico, y no lo contrario. La tecnología está disponible y su costo desciende cada año. Lo escaso es la capacidad de alinear cultura, normativa, medición y liderazgo durante el tiempo suficiente para que el cambio se vuelva ordinario. Esa es, al final, la definición práctica de anclar el cambio en la cultura organizacional que propone el octavo paso del modelo.

Referencias

Congreso de Colombia. (2012, 17 de octubre). Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No. 48.587.

Congreso de Colombia. (2014, 6 de marzo). Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional. Diario Oficial No. 49.084.

Congreso de Colombia. (2022, 13 de junio). Ley 2213 de 2022. Por medio de la cual se establece la vigencia permanente del Decreto Legislativo 806 de 2020 y se adoptan medidas para implementar las tecnologías de la información y las comunicaciones en las actuaciones judiciales. Diario Oficial No. 52.064.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2019). Documento CONPES 3975. Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial. Departamento Nacional de Planeación.

Constitución Política de Colombia. (1991). Artículos 6 y 121. Gaceta Constitucional No. 116.

Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Harvard University Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2014). Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world. Harvard Business Review Press.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2018, 14 de junio). Decreto 1008 de 2018. Por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital. Diario Oficial No. 50.624.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Quintero Salazar, J. A. (2025). Transformación digital y liderazgo adaptativo en el sector eléctrico: una vía realista para mejorar la eficiencia y mitigar el alza de tarifas. *Palermo Business Review*, (31), 61-93.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Singun, A., Jr. (2025). Unveiling the barriers to digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Discover Education*, 4(37). <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00430-9>