CAPÍTULO XX

PROPUESTA DE GESTIÓN DE CAMBIO BASADA EN LA METODOLOGÍA BUSINESS PROJECT MANAGEMENT

Antonio Gallo

Maestría en Gestión de Tecnología de Información, Especialización en Seguridad Informática. Correo Electrónico: agallo@infotep.edu.co. <https://orcid.org/0000-0003-3893-0353>.

Judeira Batista

Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad de La Guajira, Uniguajira. Km.5 Vía Maicao, Riohacha, La Guajira, Colombia. Correo electrónico: jjbatista@uniguajira.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-5058-9373>.

Edison Peroso

Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad de La Guajira. Correo electrónico: eeperozom@uniguajira.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-6443-6387>.

Resumen

En esta investigación se diseña una propuesta de gestión de cambio, basada en la metodología *Business Project Management*, para el manejo de los planes, programas y proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira. Bajo la investigación-acción, el diseño metodológico se desarrolló en cuatro etapas: Una etapa exploratoria, descriptiva, el diseño de la propuesta y la evaluación de la propuesta. Su elaboración consistió en diagnosticar el proceso desde la situación actual a través del uso del FODA, realizar el análisis empleando AS-IS, TO-BE y modelo de proceso y elaborar la propuesta que detalla el proceso de gestión del cambio al proceso actual. Los resultados conducen a concluir y corroborar la necesidad de implementar la propuesta diseñada para la consecución exitosa de los objetivos de la Institución, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Nacional en cuatro etapas: inicial, análisis, diseño, ejecución y sostenibilidad.

Palabras clave: AS-IS, TO-BE, business project management, propuesta de gestión, gestión de cambio.

A CHANGE MANAGEMENT PROPOSAL BASED ON THE BUSINESS PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY

Abstract

In this research, a change management proposal is designed, based on the Business Project Management methodology, for the management of plans, programs and projects of the National Institute of Professional Technical Training of San Juan del Cesar, La Guajira. Under the action research, the methodological design was developed in four stages: An exploratory, descriptive stage, the design of the proposal and the evaluation of the proposal. Its elaboration consisted of diagnosing the process from the current situation through the use of SWOT, carrying out the analysis using AS-IS, TO-BE and the process model and elaborating the proposal that details the change management process to the current process. The results lead to conclude and corroborate the need to implement the proposal designed for the successful achievement of the Institution's objectives, in accordance with the National Development Plan, automating analog processes and creating a culture of change for the institution's staff in study.

Keywords: AS-IS, TO-BE, business project management, management proposal, change management.

Introducción

El uso de las TIC ofrece ventajas que se han visto reflejadas en la agilización de los procesos y el manejo de recursos mediante su automatización; toma de decisiones acertadas para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la actitud laboral, manteniendo canales de comunicación fluida a lo interno y externo de las organizaciones.

En estos casos, resulta de gran utilidad establecer un estándar dentro del cual todos los procedimientos se puedan apoyar mediante la concatenación de metas comunes, orientadas hacia la optimización de estas actividades y que mantengan procesos actualizados flexibles con la finalidad de satisfacer tanto las necesidades internas como las externas. El establecimiento de este estándar es posible a través de las ventajas que ofrece el uso de metodologías apoyadas en las herramientas tecnológicas.

Dentro de las organizaciones de servicio se encuentran las educativas las cuales ameritan un seguimiento continuo para dar respuestas efectivas y eficaces a los

requerimientos demandados por la sociedad en la cual se desenvuelven y por la comunidad científica y académica que justifican su razón de ser. Tal es el caso del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) de San Juan del Cesar, La Guajira cuyos planes, programas y proyectos exigen el manejo de un gran volumen de información y para ello necesitan estar a la vanguardia con la implementación de filosofías de trabajo, basadas en metodologías de procesos a fin de garantizar el constante monitoreo y evaluación de su producción para evitar duplicidad de funciones, errores en los procedimientos, y otros aspectos que afectan su visibilidad ante el entorno social que representan.

Esta filosofía de trabajo por procesos, basada en metodologías que se apoyan en herramientas tecnológicas, implica concebir a las organizaciones como sistemas abiertos, flexibles y quizás lo más importante, estar preparados para el cambio. Con base en la filosofía descrita anteriormente y en relación con los cambios que esta implementación amerita, se justifica la realización del presente trabajo el cual se fijó como objetivo diseñar una propuesta de gestión de cambio, fundamentada en la metodología *Business Process Management* (BPM) que permita agilizar y gestionar los planes, programas y proyectos del INFOTEP.

Las razones que condujeron a seleccionar esta institución se debieron, principalmente, a la observación de ciertas falencias que presenta el INFOTEP en el modo en cómo la organización articula la gestión de los planes, programas y proyectos lo cual incide en el logro de los objetivos que se propone alcanzar esta institución. Dentro de estos planes se encuentran aquellos incluidos en el documento que contiene el Plan de Desarrollo 2018-2022 denominado “Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad” orientado hacia una educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos, impulsar una educación superior incluyente y de calidad mediante el fortalecimiento del Sistema de Aseguramiento de la calidad de la educación superior, reconociendo y promoviendo la diversidad de las instituciones y programas académicos.

El impacto que espera lograr esta Institución, mediante el desarrollo de este plan y según lo establece el mencionado documento, es llegar a ser una Institución de educación superior líder en la formación profesional integral de alta calidad, comprometidos con

la academia, la investigación y la proyección social, con criterios de responsabilidad ambiental y, ser reconocidos a nivel regional, nacional e internacional. El logro de este impacto implica adoptar ciertas reformas acerca de la misión, visión y objetivos del INFOTEP, sobre todo en lo que respecta a las áreas estratégicas detectadas como críticas dentro de este entorno institucional. Entre estas se encuentran, las relacionadas con la formación profesional continua, la investigación teórica y experimental y la articulación docencia, investigación y extensión.

Además de las áreas estratégicas críticas detectadas, existen otros factores que justifican la implementación de una propuesta de gestión al cambio, fundamentado en la metodología *Business Process Management* (BPM) en el INFOTEP que le permita no solo agilizar y gestionar los planes, programas y proyectos incluidos en el Plan de Desarrollo Nacional, sino también afrontar otros problemas vinculados con los procesos que se llevan a cabo dentro de esta institución. Entre estos factores se encuentran:

1. La debilidad en los tiempos de respuesta ante los requerimientos de los diferentes entes de control que dejan en evidencia la falta de organización y planificación de las actividades. Esto por tratarse de la naturaleza de la institución objeto de estudio, la cual por ser de orden público tiene la responsabilidad de presentar informes o reportes organizacionales que se encuentran establecidos dentro de la Resolución No. 12161 del 05 de agosto del 2015 “SNIES”; Decreto No. 2685 del 21 de diciembre de 2012 “SPADIES” y Resolución No. 6289 del 08 de marzo de 2011 “SIRECI”, entre otras.
2. La carencia de métodos bien definidos para la elaboración de los planes estratégicos institucionales que contribuyan de manera significativa a garantizar la organización, planificación y futuro deseado dentro del INFOTEP. Esta carencia se ve reflejada en la falta de completitud y la entrega de reportes extemporáneos ante los entes de control, representados por el Ministerio de Educación Nacional y el de Ciencia y Tecnología, lo cual incide de manera negativa en los esfuerzos que está haciendo el INFOTEP para mantener la eficiencia y la eficacia.

3. Falta de un mecanismo que permita articular las personas con los sistemas, delimitando sus funciones, lo cual pone en riesgo su productividad académica y laboral. Esto limita la gestión y administración de las actividades organizacionales a la hora de ofrecer resultados a los indicadores de productividad de manera sostenible.
4. Limitaciones en el seguimiento continuo de los planes, programas y proyectos de INFOTEP. Teniendo en cuenta el decreto 2482 del 3 de diciembre de 2012, se puede afirmar claramente que existen lineamientos para la planeación y gestión al igual que la presencia de una herramienta de interfaz web como mecanismo de reporte de información denominado; Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión “FURAG”. Sin embargo, estos procedimientos solo permiten suministrar la información sobre el avance anual de la gestión impidiendo observar un seguimiento continuo a los planes, programas y proyectos de la Institución.

Con base en los aspectos antes descritos, nace el interés de identificar el estado actual del INFOTEP frente al manejo de sus planes, proyectos y programas con el objetivo de diseñar una propuesta de gestión de cambio, basada en la metodología *Business Process Management* (BPM). Esta metodología BPM, utilizada principalmente en entornos empresariales-comerciales y aplicable a otros tipos de instituciones, se concibe como un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías que sirven para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocios operacionales, mejorando su rendimiento de manera efectiva, ágil y transparente.

Para el alcance del objetivo propuesto, se realiza un estudio diagnóstico que permite identificar las condiciones de INFOTEP en cuanto al manejo de sus planes, programas y proyectos. Dicho diagnóstico sirve de insumo para la construcción de la propuesta basada en el BPM y la generación de un plan para la gestión del cambio y posterior implementación.

Fundamentación teórica

Los fundamentos teóricos que respaldan este objetivo están conformados por las definiciones y características del *Business Process Management* (BPM), la propuesta o modelo de Gestión y el plan para la Gestión del Cambio. Tales conceptos se detallan a continuación.

Business Process Management – BPM

De acuerdo con Espinosa et al. (2020) la Gestión de Procesos de Negocio (BPM, por las iniciales de la expresión en inglés *Business Process Management*) constituye uno de los tópicos más pronunciados cuando se abordan las Tecnologías de Información (TI) aplicadas al entorno empresarial y abarca los conceptos, métodos, técnicas y herramientas de software que brindan soporte al ciclo de vida de los procesos de negocio de una organización. Su objetivo consiste en lograr una gestión integral y horizontal en la organización que facilite la agilidad y eficiencia de los procesos de negocio y genere ventajas competitivas bajo un enfoque de mejora continua.

De acuerdo con Davis y Brabander (2007) el BPM se trata de un enfoque sistemático para la gestión y la mejora de la organización empresarial con la participación activa y gestión coordinada de todos los aspectos, la especificación, diseño, implementación, operación, medición, análisis y la optimización de los procesos de negocio a fin de cumplir de manera eficaz y eficiente con los objetivos empresariales. Según estos investigadores, para lograr estos propósitos es fundamental contar inicialmente con el compromiso de la alta dirección.

En resumen, para los autores citados, la BPM determina el funcionamiento o manera en que la mayoría de las organizaciones operan, porque se trata de los planes que se siguen para lograr todo tipo de funciones empresariales que permiten a las diferentes partes de la organización trabajar conjuntamente e interactuar con los diferentes grupos de interés. Es por ello, que no es difícil observar cómo una empresa puede ser tan flexible, eficiente y ágil como sus procesos de negocio, porque interactúan entre sí.

Entonces, la flexibilidad y la personalización de la solución BPM deben permanecer totalmente e inmediatamente disponibles una vez que un flujo de trabajo se ha diseñado y puesto en producción, ya que los procesos evolucionan y las organizaciones cambian.

El uso de la BPM para agilizar el flujo de trabajo representa una solución que es capaz de satisfacer no sólo las necesidades actuales de una organización, sino también sus futuras, ya sean anticipadas o no. De allí, la importancia de adoptar esta metodología de trabajo para el diseño de la gestión de cambio que se pretende implementar para apoyar el manejo de los planes, programas y proyectos en el INFOTEP.

Las ventajas que ofrece la BPM es su poder de articulación e interacción entre el talento humano, las políticas, reglas y normas de la institución, los trabajos y roles, la infraestructura física y la estructura organizacional con las tecnologías de información y comunicación. Tal interacción se ilustra en la figura 1, a continuación.

Figura 1

Poder de interacción de la BPM

Fuente: Solares et al. (2014).

Propuesta o Modelo de Gestión

La propuesta o modelo de gestión se define como una guía orientadora que puede convertirse en una ventaja competitiva si se logra establecer su propósito ya sea en un proceso, procedimiento u organización en general. Según Tejada (2003), las propuestas o modelos de gestión más representativos en la actualidad son: la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha hecho factible que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo.

Todas estas propuestas o modelos coinciden con el desarrollo de un ciclo que involucra: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado PHVA. De acuerdo con García et al. (2003) la utilización continua del PHVA brinda una solución

que realmente permite mantener la competitividad de productos y servicios, mejorar la calidad, reducir los costos y precios, mejorar la productividad, proveer nuevos puestos de trabajo, y aumentar la rentabilidad de la empresa. El procedimiento de este ciclo se ilustra en la figura 2.

Figura 2

Ciclo PHVA

Fuente: García et al. (2003).

Tal como se muestra en la figura 2, en el Hacer se hace la implementación de lo definido en la planeación, es decir, toda la organización se alinea de acuerdo con las definiciones, se conforman equipos de trabajo para que documenten los procesos con el enfoque de PHVA y con una metodología definida. En el Verificar, se aplica el subproceso de Revisiones de Gerencia y Auditorías internas de Calidad.

Por su parte, en el Actuar se aplica el subproceso de Acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento como consecuencia de unos informes de auditorías. Adicionalmente, se aplica la metodología para análisis y solución de problemas a

aquellos subprocesos que necesitan un mejoramiento continuo para luego incorporarlos en los subprocesos y convertirlos nuevamente como parte del día a día.

El escaso uso de las TIC evidenciado por Cruceira (2012) se convierte en la base para argumentar la política denominada Eficiencia Administrativa la cual, según el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, va dirigida a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar trámites, procesos, procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de recursos. Todo ello, con el propósito de contar con organizaciones modernas, innovadoras, flexibles y abiertas al entorno, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado.

Además, según el MINTIC (2014), el modelo de gestión de tecnología que se aplica en una organización garantiza su éxito en cuanto a la implementación de las estrategias, apoyando los procesos para alcanzar una mayor eficiencia y transparencia en la ejecución, administración y control de recursos, además de facilitar la recolección y consulta de información para tomar decisiones en busca de los resultados requeridos. Cuestión esta que no ocurre en el contexto seleccionado para este estudio, en el cual el desarrollo de una propuesta para la gestión de los planes, programas y proyectos nace a partir de la necesidad que presenta el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar “INFOTEP”, La Guajira.

Gestión del Cambio

La gestión del cambio permite transformar todas las operaciones que realiza una organización, tales como los procesos o procedimientos. Autores como Jiménez (2013) afirman que este tipo de gestión sirve para apalancar las actuaciones organizacionales, haciéndolas más productivas o generando más valor a los clientes a través de diversas herramientas como nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevas herramientas de gestión, entre otros.

Lizana (2011), en su investigación denominada importancia de aplicar el *Balanced Scorecard* para mejorar la eficiencia de la gestión del sistema comercial en entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento, plantea que todo cambio organizacional

empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización. De acuerdo con el autor, las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones, y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan ya que, nadie ni un jefe, ni un subordinado, ni un proveedor, ni un cliente, pueden tomar la responsabilidad del cambio de otra persona.

Así mismo Kotter (2011) argumenta que es importante tener una visión clara ante cualquier iniciativa de cambio a gran escala y al respecto propone los siguientes ocho pasos para liderarlo:

- a.) Establecer un sentido de urgencia: donde se realiza una identificación y análisis del mercado teniendo en cuenta la realidad competitiva, las crisis potenciales y las oportunidades entre otras.
- b.) Fomentar una coalición conductora: la cual se basa en la organización de un grupo con las capacidades necesarias de afrontar el esfuerzo de cambio y la estimulación del mismo para trabajar en equipo.
- c.) Crear una visión: con la necesidad de apoyar el esfuerzo del cambio, basada en estrategias necesarias para alcanzar dicha visión.
- d.) Comunicar la visión: diseñar estrategias con la finalidad de comunicar por los diferentes medios la visión y dar a conocer experiencias exitosas de la misma.
- e.) Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión: permitiendo vencer las dificultades, impulsar la toma de riesgos, ideas, actividades y acciones no comunes de la organización.
- f.) Planificar y crear triunfos de corto plazo: con la finalidad de mejorar continua y visiblemente se debe planificar para apalancar el desempeño, se debe reconocer y distinguir a los colaboradores que participan en las buenas prácticas de cambio.

- g.) Consolidar los progresos y producir aún más cambio: se debe apoyar en la credibilidad para cambiar los sistemas, estructuras y políticas entre otras, que permitan mejorar la visión, se deben fundamentar los procesos de formación, contratación basada en la implementación de la visión y robustecer el proceso de gestión del cambio con proyectos, temas y agentes del mismo.
- h.) Institucionalizar los nuevos enfoques: uno de los aspectos importantes es asegurar que la organización adopte las nuevas conductas propulsoras del éxito y permitir tanto el desarrollo como la sucesión del liderazgo.

Por otra parte, Labarca et al. (2006) referencian la propuesta realizada por Lewin cuyo modelo está compuesto por tres fases que son necesarias para llevar a cabo el cambio planteado. Dichas fases son:

Fase 1: Se refiere al descongelamiento, implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Fase 2: Denominada cambio o movimiento y consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Fase 3: Considerada como el recongelamiento, donde se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio que frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como lo son la cultura, normas, políticas, estructura organizacional, entre otras.

Metodología del estudio

De acuerdo con la naturaleza del objetivo propuesto para este estudio, el cual buscó producir cambios dentro de la realidad, más que llegar a conclusiones de carácter teórico se puede precisar que los procedimientos utilizados para su desarrollo se corresponden con aquellos que se orientan hacia el tipo de investigación-acción (Elliot, 2000). El diseño metodológico empleado en esta investigación se inserta dentro de las características exploratorias y descriptivas y se cumplen a través de cuatro etapas.

La etapa inicial es de tipo exploratoria, en la cual según Behar (2008) se destacan los aspectos fundamentales de la problemática determinada y se encuentran los procedimientos adecuados para elaborar dicha investigación. En este sentido, este trabajo se inició con la identificación y la comprensión de las condiciones necesarias para establecer claramente lo que se deseaba lograr por medio de BPM.

Al finalizar el proceso exploratorio de la investigación, se continuó con la segunda etapa de tipo descriptiva la cual consistió en la caracterización del objeto de estudio, y la determinación de los estados actuales y futuros. Esta descripción se llevó a cabo mediante el uso de los métodos “AS-IS / TO-BE” para identificar con precisión los aspectos relevantes para la definición del proyecto.

La tercera etapa del proceso de investigación comprendió el diseño de la propuesta basada en la BPM para la gestión de los Planes, Programas y Proyectos del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira. Finalmente, la cuarta etapa consistió en la elaboración del plan de gestión de cambio del BPM, aplicado al proceso de Planeación del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar, La Guajira. En resumen, el proyecto se desarrolló mediante los siguientes pasos que luego se muestran en la figura 3:

- a) Visita para la elaboración del acta de inicio y el levantamiento de la información.
- b) Diagnóstico del proceso e identificación del estado actual.
- c) Análisis AS-IS / TO-BE y modelado del proceso.
- d) Elaboración de propuesta que detalle un plan de gestión de cambio al proceso modelado

Figura 3*Fases desarrollo del Proyecto*

Fuente: elaboración propia (2018).

Tomando como base el proceso de planeación que corresponde al objeto de estudio, una vez realizado el levantamiento de la información, diagnóstico e identificación del estado actual, se procede a diseñar la propuesta bajo la metodología del *Business Process Management* – BPM. A través de este proceso, se obtendrá la información necesaria para llevar a cabo el plan de gestión de cambio, todo en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de investigación.

Resultados

Tras la aplicación de la metodología mencionada en el apartado anterior, a continuación se presentan los resultados arrojados por cada una de las etapas descritas.

- a) Con respecto a la identificación de las condiciones del INFOTEP para el manejo de los planes, programas y proyectos, se pudo detectar que la mayoría de los métodos de modelado de procesos comienzan con el análisis de los ya existentes. De allí, que mediante la aplicación del AS-IS, TO-BE y FODA se logró alcanzar este cometido, sirviendo como punto de partida para diagnosticar las condiciones de la institución bajo estudio. Los resultados arrojados de esta aplicación permitieron observar que existe una deficiencia en esta fase de análisis porque están inmersos en los tiempos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De igual manera, se develó a través del TO-BE, que carecen de la creatividad en la solución de problemas y el diseño de procesos activos para lograr resultados positivos y definitivos ante la necesidad de la institución. Por otro lado, hay que destacar que aun cuando este instituto cuenta con una herramienta de interfaz web como mecanismo de reporte de información, denominado Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión “FURAG”, la misma no resulta de utilidad para el seguimiento continuo de los planes, programas y proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo Nacional.

En la etapa de análisis se pudo evidenciar la falta de control y seguimiento en cuanto a los planes, programas y proyectos lo cual incide de manera directa en la gestión estratégica del proceso y los resultados esperados frente a la gestión, originando muchas deficiencias en la prestación del servicio. De igual manera, no estaban identificados claramente los responsables de las actividades y los registros necesarios para poder cumplir con las metas establecidas en el plan de desarrollo Institucional.

- b) En relación con el proceso de construcción de la propuesta o modelo para la gestión de los planes, programas y proyectos del INFOTEP, aplicando la metodología BPM, el mismo fue elaborado mediante diferentes etapas las cuales sirvieron como base fundamental para el desarrollo del plan de gestión de cambio. A través de la construcción de esta propuesta se pudo corroborar como la metodología BPM sirve de apoyo para afrontar las necesidades específicas del INFOTEP mediante la identificación de las estrategias, de los procesos y procedimientos, seguido de la optimización y rediseño hasta llegar al desarrollo e implementación de mejoras para finalmente poner en marcha la propuesta apoyados en el monitoreo y control continuo.
- c) Con base en lo plasmado en la tercera etapa de esta investigación la cual consistió en elaborar un plan de gestión de cambio para la implantación de la propuesta, los resultados arrojados tras su elaboración permitieron ratificar la necesidad del INFOTEP de estar preparada al cambio, sobre todo en aquellos aspectos que contribuirán tanto a la solución de los problemas presentados al inicio de esta investigación como en las áreas críticas detectadas. Dicho plan quedó diseñado tal como se presenta en la tabla 1, a continuación.

Tabla1
Fases para la Gestión del Cambio

Fases para la Gestión del Cambio		Modelo de gestión por procesos BPM
Fase Inicial	Identificar y comprender la necesidad del cambio	Análisis de Procesos
Fase de Análisis	Análisis de las partes interesadas y organización	
Fase de Diseño	Diseño del plan de gestión de cambio	Diseño de procesos
	Diseño del plan de liderazgo	
	Diseño del plan de comunicación	
	Diseño del plan de formación	
	Diseño del plan de motivación	
Fase de Ejecución	Ejecución de los planes para realizar el proceso de cambio	Ejecución de Procesos
Fase de Sostenimiento	Sostener el cambio	Monitoreo

Fuente: elaboración Propia (2020).

Esta propuesta de gestión al cambio permitirá, a la dirección y los empleados de la organización, una mejor coordinación de sus esfuerzos en cuanto a mejorar la productividad y el rendimiento personal. Por ende, INFOTEP podrá responder como un todo y de forma rápida a cambios y desafíos al momento de cumplir sus fines, objetivos y propósitos para el manejo de las líneas de investigación, los proyectos socio técnicos y la cartera de cursos, es decir, concatenando la docencia, la investigación y la extensión, razón de ser de la institución.

Conclusiones

Las conclusiones que a continuación se presentan se derivan de los resultados descritos en el aparte anterior. De tal manera, que de la identificación de las condiciones del INFOTEP, se concluye que en los procesos de gestión de los planes, programas y proyectos que hasta ahora se están llevando a cabo en esta institución, cuyos resultados

arrojaron ciertas falencias, las mismas pueden ser solucionadas o atenuadas, mediante el monitoreo continuo. Dicho monitoreo puede desarrollarse mediante el uso de metodologías específicas, tales como las aplicadas en este trabajo, es decir el AS-IS, TO-BE y FODA, las cuales funcionan como alertas ante los problemas que afronta esta institución. A través de este monitoreo el personal del INFOTEP tendrá la oportunidad de medir, controlar y responder de manera rápida y directa a todos los requerimientos de la institución desde la perspectiva operacional, aplicando sus habilidades y recursos para realizar cualquier articulación de índole institucional, en la toma de decisiones.

Con respecto al proceso de construcción de la propuesta o modelo para la gestión de los planes, programas y proyectos del INFOTEP, aplicando la metodología BPM, los resultados demuestran que la implementación de esta metodología en contextos educativos resulta relevante por tratar de articular la gestión de personas y tecnologías de información. Esta articulación permite vincular tanto los objetivos que persigue el Plan de Desarrollo Nacional con los objetivos institucionales del INFOTEP. Esto tomando en cuenta que por medio de una plataforma tecnológica en línea se puede fusionar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión “DAFP”, que contiene las diferentes estrategias, políticas y planes orientados al cumplimiento de la misión y prioridades de gobierno, con los lineamientos del INFOTEP, facilitando su inclusión en el ejercicio de la planeación sectorial institucional, tanto cuatrienal como anual.

De la propuesta diseñada para la gestión al cambio, se concluye que la misma obedece a las necesidades específicas de la institución objeto a estudio. Sin embargo, vale aclarar que la mejor manera de aprender cómo administrar un cambio es estudiar cómo se cometieron los errores y qué estrategias se usaron para lograr un éxito rotundo. Saber qué factores, incluidos las fuerzas internas y externas, que resultaron en dificultades y crisis, así como también cómo evitarlos a futuros, son fundamentales. De esto, surge la necesidad e importancia de la propuesta final que forma parte de la investigación y que comprende el plan de gestión de cambio para la implantación de la propuesta.

Referencias bibliográficas

- Behar, R. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom ediciones.
- Crucerira, J. (2012). *La Gestión Administrativa para el mejoramiento de los procesos en las empresas de servicios hoteleros*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).
- Davis, R y Brabander, E. (2007). *ARIS Design Platform Getting Started with BPM*. Springer-Verlag.
- Elliot, J. (2000). *El Cambio Educativo desde la Investigación-Acción*. Cuarta Edición. Editorial Morata.
- Espinosa, Y., Castro, C., López, C. y Arencibia, J. (2020). Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 41-55. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100041>.
- García, M., Quispe, C., y Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1),89-94. ISSN: 1560-9146. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81606112>
- INFOTEP. (2011). *Manual de Indicadores de gestión*. <http://www.infotep.edu.co/infotep/images/dependencias/planeacion/plan01manual.pdf>.
- Jiménez, A. (2013). *Gestión del cambio*. Ediciones Díaz de Santos.
- Kotter, J. (2011). *Liderazgo para un Entorno Cambiante*. http://www.bsc-virtual.org/archivos/entrevista_kotter.pdf.
- Labarca, N., Ferrer, J. y Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela.

Revista de Ciencias Sociales Vol. 12 (1) pp. 62-71 http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000100006

Lizana, G. (2011). *Importancia de aplicar el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia de la gestión del sistema comercial en entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento*. Lima, Perú: Universidad privada Norbert Wiener. <http://dspace.ucacue.edu.ec/>

MEN. (2011). *Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Juan del Cesar*. <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-85381.html>

MINTIC. (2014). *Modelo de gestión*. http://estrategiaticolombia.co/gestionti/interior.php?elemento_nivelid=1#estrategia-ti---gobierno-ti.

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. Plan de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-pacto-por-colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022>

Solares, S., Baca, U. y Acosta, G. (2014). *Administración informática: análisis y evaluación de tecnologías de la información*. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial.

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Revista Psicología desde el Caribe* (12) pp.115-133. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>