

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y
SU AFECTACIÓN EN LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

JAVIER ALEJANDRO LEÓN GUTIÉRREZ

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

-

ESAP

-

FACULTAD DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA SOCIAL

BOGOTÁ

2018

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y
SU AFECTACIÓN EN LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

JAVIER ALEJANDRO LEÓN GUTIÉRREZ

Trabajo de grado para optar al título de

Especialista en Gerencia Social

Tutor

RICARDO DIAZ CABALLERO

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

-

ESAP

-

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA SOCIAL

BOGOTA

2018

Tabla de Contenido

Introducción	4
La Cultura Organizacional	4
El Estado en Colombia	10
Estudio de caso	14
Conclusiones	20
Referencias bibliográficas	21

Introducción

En una sociedad moderna en la cual las TICs son de vital importancia, ya que el conocimiento y la información se catalogan como ventaja competitiva y el Estado ha cambiado su rol desde la finalización de la guerra fría. Se hace necesario que el funcionario público se “modernice” ya que “el nuevo contexto global demanda diferencias visibles en la forma en que se hace el trabajo” (p7). (Montealegre & Calderón, 2007). Para llevar a cabo esta modernización se debe tener en cuenta la Cultura Organizacional de la Institución en donde se desempeña el funcionario.

Entonces en este documento se busca analizar como la Cultura Organizacional de las Instituciones puede jugar un papel positivo o negativo en los procesos de modernización del Estado. Para llevar a cabo este análisis se debe tener en cuenta la estructura del servicio público, el rol de la gerencia para llevar a cabo dichos cambios, las capacitaciones o preparación para el cambio por parte de los funcionarios públicos y como los funcionarios pueden ser receptivos o adversos al cambio por variables propias a su personalidad.

A partir de este análisis se podrán generar recomendaciones a tener en cuenta en los procesos de modernización del Estado.

La Cultura Organizacional

Como gran cantidad de conceptos de la administración pública, la Cultura Organizacional fue primero estudiada en el sector privado buscando mayores eficiencias administrativas, mejora en el ambiente laboral y un mejor desempeño por parte de los gerentes.

Ramírez (1998), define el concepto de Cultura como el conjunto amplio de creencias que se desarrollaron durante un periodo prolongado y que son relativamente resistentes a presiones

ejercidas en el corto plazo. Deal y Kennedy (citado en Montealegre & Calderón, 2007) afirma que la Cultura debe asumirse como una inversión que genera y retorna dinero. De acuerdo a Ramírez (1998), el concepto de Cultura Organizacional inicio a finales de los años 70s debido a la competencia japonesa en organizaciones norteamericanas. Este concepto hace parte del control normativo de las organizaciones con el “mejoramiento industrial, el capitalismo de bienestar/relaciones humanas”. (p2) (Ramírez 1998).

Podemos afirmar entonces que la Cultura Organizacional tiene los componentes de tecnología “mejoramiento industrial” y el talento humano “capitalismo de bienestar/relaciones humanas”. Entonces para el mejoramiento de la Cultura Organizacional en una Institución se debe llevar a cabo el fortalecimiento de “sistemas de creencias compartidos entre los individuos y las empresas” (p2) (Ramírez 1998). Se hace tan importante esta interrelación entre la tecnología y los individuos que los cambios tecnológicos tienen éxito en las instituciones cuando existe esta interrelación tal cual como lo afirma Sicard (citado en Ramírez, 1998). Y la Cultura Organizacional se construye entonces a partir de la interacción como lo afirma Hayek, (1994). Se puede catalogar entonces a la Cultura como lo menciona Hofstede (1999), como algo que la organización tiene (relacionado con el cambio) o algo que la organización es (relacionado con la comprensión).

Hallett (2003) propone basándose en Bourdieu y Goffman la necesidad de que se establezca un orden a partir de la negociación para construir Cultura y fruto de la misma se logra la identidad de las Instituciones.

Para llevar a cabo estudios de Cultura Organizacional se debe tener en cuenta los focos sugeridos por Hallett (2003). La subjetividad, el contexto de la organización y el poder simbólico.

Entonces se debe tener en cuenta que de acuerdo a lo mencionado por Allaire y Firsirotu (citado en Higuita & Sanabria 2014) se debe considerar a las Instituciones con tres elementos interrelacionados. La Cultura como sistema “que agrupa los procesos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos”; las “relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales” y los funcionarios con una “realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos” que se desarrollan en la Institución. Con esta consideración se puede concluir que se hace necesario de un enfoque sistémico y multidisciplinar que debe tener la gerencia de las Instituciones.

Desde la modernidad el conocimiento de la Cultura se vuelve “una herramienta de gestión, y en este sentido la cultura es una variable que se puede manipular” (p2) (Higuita & Sanabria 2014).

Siendo positivo para los cambios organizacionales. La Cultura se vuelve entonces como una herramienta para el aumento de la productividad de la organización.

Para la adopción de una Cultura Organizacional que logre los objetivos propuestos, no se deben implementar modelos “universales” de gestión, ya que los mismos desconocen las singularidades de los individuos. Se han tenido muchos ejemplos en el sector público de América Latina de este desconocimiento con modelos de gestión implementados desde organismos multilaterales que no han tenido éxito.

Siendo los funcionarios parte fundamental de la Cultura Organizacional, se debe tener en cuenta la afirmación de Schein (citado en Higuita & Sanabria 2014) que si los funcionarios tienen bases conceptuales muy arraigadas las “nuevas” premisas no serán tenidas en cuenta. Los funcionarios pueden generar mecanismos de resistencia al cambio al verlo como una amenaza y no como una oportunidad. Además de esto los hábitos de los funcionarios son “repertorios inconscientes de la conducta potencial, que pueden ser provocados o reforzados a partir de un contexto apropiado”

Hodgson, (citado en Higuaita & Sanabria 2014). Cuando son reforzados, los funcionarios pueden ser más proactivos ya que se comprometen con las actividades encomendadas y son responsables, son entonces el “principal agente de cambio del que depende el éxito de los objetivos y metas establecidas”. (p9) (Caicedo, Suguey & Caldas 2002). Los funcionarios deben tener estímulos intelectuales, conservar su individualidad, ser motivados por el jefe y trabajar en un entorno donde se logre disminuir el temor al fracaso para incentivar la innovación y no se busquen culpables ya que se puede generar negativismo en la organización tal cual como lo afirma Peters y Waterman (citado en Caicedo et al.,2002) “póngasele a un individuo la etiqueta de perdedor y el se comportara como tal”, sino por el contrario que toda la Institución como sistema aprenda de los errores cometidos para el mejoramiento continuo.

Entonces uno de los mecanismos que puede ser usado por el Gerente Social para generar convencimiento en los funcionarios de la necesidad del cambio es el discurso, teniendo en cuenta que es un buen mecanismo de recepción de las ideas y objetivos que busca el cambio. Sin dejar de lado la comunicación informal que fortalece los vínculos y aumenta la confianza entre los funcionarios. El aumentar la comunicación del equipo encargado en la implementación del cambio organizacional y los funcionarios que van a aceptar y adoptar dicho cambio garantiza una menor oposición al cambio al disminuir la incertidumbre del mismo. En muchos casos la resistencia al cambio también se encuentra asociada a las relaciones de poder.

Se hace entonces evidente la importancia del Gerente Social ya que es el engranaje principal para el mejoramiento de la Cultura Organizacional y debe tener las cualidades de reformador cultural, teniendo un compromiso con los valores y creencias de la Institución. Sin olvidar en este proceso el tener en cuenta los posibles cambios que se pueden dar en el entorno y cultura donde se desempeña la Institución, realizando los ajustes necesarios para llevar a buen término el objetivo

trazado. El Gerente Social debe contar entonces con un liderazgo participativo, descentralizado con decisiones concertadas y no impuestas. Se debe entonces cambiar el rol de jefe policivo a un jefe integrador, ya que el estilo gerencial afecta de manera directa la Cultura Organizacional.

Una de las mejores herramientas que puede usar el Gerente Social para llevar a cabo la comprensión de la situación es un estudio de caso para comprender la realidad interior y exterior “un modelo de conocimiento que focalice su indagación en torno a las prácticas y acciones de los seres humanos, miradas en sus relaciones internas y externas” Galeano citado en (Higuita & Sanabria 2014).

Para contar con una Cultura Organizacional que apoye los objetivos misionales de la organización y la modernización de la misma se hace entonces necesario, medir y evaluar la óptima adaptación de los medios con los fines de la organización, en donde se hace importante el contar con una batería de indicadores acorde a las necesidades de la Institución. Y a los funcionarios infundir valores de reconocimiento, cooperación, respeto, confianza, integridad y creatividad, logrando unas mayores competencias en los mismos. Estos valores se ven reflejados en la capacidad de los funcionarios de contar con multi-habilidades para la realización de sus funciones y con el compromiso con la filosofía de la calidad especialmente con la mejora continua y la estandarización de procesos buscando aumentar la eficiencia. Entonces se deben fijar como políticas y prácticas de la organización la calidad, productividad y competitividad, buscando trascender el concepto de competitividad propuesto por Ramírez (1998), de la necesidad de hacer bien las cosas para mantener el trabajo y que sea buscar ser el mejor en las actividades que se realizan. Estos valores se deben volver hábitos en la Cultura Organizacional, la Institución tiene entonces la capacidad “de generar sus propias reglas, hábitos, visiones, lenguajes”. Aktouf citado en (Higuita & Sanabria, 2014). Y puede estructurar sus procesos a

partir de la satisfacción al usuario siendo necesario medirla para garantizar el cumplimiento de las metas propuestas.

Para que los funcionarios adopten estos valores definidos se debe tener en cuenta el clima organizacional, el cual de acuerdo a Dastmalchian citado en (Ramírez 1998), “es de carácter actitudinal y de vital importancia para una buena Cultura Organizacional” Si se tiene una fuerte Cultura Organizacional, el funcionario cuenta entonces con sentido de pertinencia con la Institución, se identifica con los valores institucionales y cumple con las actividades designadas de acuerdo a los reglamentos establecidos. Pero en las Instituciones que tengan una débil Cultura Organizacional los reglamentos establecidos pasan a ser “decretos gerenciales que inútilmente pretenden dictaminar cambios en el comportamiento colectivo” como lo afirma López citado en (Higuita & Sanabria, 2014). Y si la Cultura Organizacional de la Institución se basa en la tradición y normas, puede dar como resultado que los funcionarios sean conservadores y por lo tanto resistentes al cambio. De acuerdo a su situación laboral (tipo de contratación) pueden tener objetivos más individualistas y pensar más en su situación laboral específica como la pérdida de empleo, retroactividad de cesantías, deficiencia de servicios de salud, transformaciones de tiempos de trabajo entre otros.

Se pueden catalogar entonces a las Instituciones como entidades que son capaces de evolucionar los comportamientos de los funcionarios y de la cultura.

Una Cultura Organizacional moderna lleva entonces cambios organizacionales complejos y estructurales en los cuales tal como lo afirma Ramírez (1998) los criterios de antigüedad/experiencia y la estabilidad laboral dejan de ser factores del desarrollo humano en la empresa.

Dentro de estos cambios estructurales se contemplan los cambios en los espacios de trabajo que sean propicios para la integración de los funcionarios con espacios semi-abiertos definidos por grupos de trabajo donde se puedan prestar relaciones de comunicación espontaneas he informales positivas para la comunicación y trabajo en equipo. Totalmente diferentes a los espacios de trabajo distribuidos funcionalmente que “pueden conllevar distancia social en el interior de la empresa generando silencio” (p12) (Ramírez, 1998).

Todos estos cambios en la Cultura Organizacional para el sector público se empezaron a estudiar en el momento que se hace el cambio de paradigma del modelo de estado al pasar de ser estado interventor (grande, poderoso, burocrático) a regulador (pequeño, débil, eficiente). El cual tiene recursos limitados (déficit presupuestal en la mayoría de los casos) y por lo tanto debe definir en qué sectores estratégicos utilizar el presupuesto disponible buscando la mayor eficiencia en su aparato administrativo (burocracia). Siendo fundamental para la consecución de este logro la eficiencia administrativa.

El Estado en Colombia

El Estado Colombiano en la actualidad en muchas de sus instituciones tiene en su burocracia la misma estructura y funcionamiento cuando el Estado tenía un rol más preponderante en el sistema económico y era interventor (antes de la implementación del modelo neoliberal). Y no ha tenido en cuenta los cambios tecnológicos y organizacionales de las últimas décadas.

A pesar que desde hace varios años se han decretado políticas públicas que buscan la modernización del Estado, buscando aumentar su eficiencia y la satisfacción de los ciudadanos.

Al revisar los resultados obtenidos en la calidad de los servicios ofrecidos y el costo de los mismos. Se hace evidente en el caso colombiano y de otros países de América Latina que el

objetivo de modernización del Estado ha avanzado, pero no se ha cumplido a satisfacción.

Sabiendo que uno de los factores determinantes en este incumplimiento es la restricción presupuestal para realizar las inversiones requeridas especialmente en materia de infraestructura tecnológica.

La ley que busca la modernización del estado para Colombia es la 489 de 1998 *“Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”*. Y más específicamente en su capítulo IV del “sistema de desarrollo administrativo”, el cual fue reglamentado por el decreto 2482 de 2012 “Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.” Y en su artículo 3 se definen las políticas de desarrollo administrativo del Estado, que son:

- a. Gestión misional y de gobierno
- b. Transparencia, participación y servicio al ciudadano
- c. Gestión del talento humano
- d. Eficiencia administrativa.
- e. Gestión financiera

Estas políticas son entonces la hoja de ruta para la modernización del Estado y sus Instituciones y tienen en cuenta los objetivos de la Institución, a los ciudadanos al llevar a cabo procesos de rendición de cuentas y enfocar la estructura organizacional a la atención al usuario, el que los funcionarios tengan las competencias para desarrollar sus funciones, que los procesos en las Instituciones se realicen de manera eficiente y que se cuente con los recursos para el desarrollo de la misión institucional.

El Estado colombiano en un principio para la implementación del sistema de gestión se basó en las normas internacionales de gestión de calidad basadas en las Organización Internacional de Normalización ISO 9000, específicamente la ISO 9001 en su versión 2008 que fue adaptada para las Instituciones del Estado Colombiano a través de la Norma Técnica Colombiana de la Gestión Pública NTC-GP 1000 en su versión 2009. Estas normas en términos generales para su implementación deben contar con las siguientes características en su cultura organizacional:

- Participación
- Autocontrol
- Aprendizaje del error
- Comunicación directa y permanente
- Liderazgo
- Clima organizacional agradable
- Innovación
- Creatividad
- Motivación
- Empoderamiento
- Aprendizaje

Debido a que la ISO actualizo su norma a versión 2015, el Estado Colombiano decidió emitir el decreto 1499 de 2017, sobre su sistema de gestión, en el cual amplio y específico las políticas de gestión y desempeño institucional en su capítulo 2, siendo las siguientes:

1. Planeación Institucional.
2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público.
3. Talento humano.
4. Integridad.

5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.
6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos.
7. Servicio al ciudadano.
8. Participación ciudadana en la gestión pública.
9. Racionalización de trámites.
10. Gestión documental.
11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea.
12. Seguridad Digital.
13. Defensa jurídica.
14. Gestión del conocimiento y la innovación.
15. Control interno.
16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

En estas nuevas políticas se contempla específicamente el valor de la integridad buscando la integración de las dependencias e instituciones para lograr la consecución de los objetivos propuestos; la lucha contra la corrupción siendo uno de los principales flagelos del Estado; las TICs mencionadas anteriormente a través del Gobierno Digital, el aprendizaje en las Instituciones a través de la Gestión del conocimiento y la innovación; y el monitoreo y evaluación de la gestión de las Instituciones a través del Seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

Una política importante a tener en cuenta para lograr la implementación del sistema de gestión y modernización del Estado es el Talento Humano que requiere capacitación y que en gran cantidad de Instituciones contempla la diferenciación de regímenes que generan estratificación entre los funcionarios de planta que cuentan con una mejor situación laboral y los funcionarios contratistas. Esta situación en algunas instituciones es muy grave al ser superior el número de funcionarios contratistas desarrollando funciones misionales de la entidad que los funcionarios de planta. Esto es ya conocido por los entes de control como la Contraloría General de la República y para dar una solución de fondo se hace necesario realizar estudios de planta laboral y de ser necesario la ampliación de la planta para lo cual se debe ampliar el presupuesto de funcionamiento de la entidad. Además de esto se debe tener en cuenta que en un número considerable de instituciones politizadas, los contratistas y cargos de libre nombramiento y remoción son cuotas políticas generadas de procesos clientelistas corruptos. Sobre este punto en particular es de resaltar el trabajo realizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP y la Comisión Nacional de Servicio Civil CNSC buscando que los empleos de planta sean asignados a los funcionarios que cumplan los requisitos y tengan el mérito para los mismos.

Estudio de caso

En una Institución de nivel central del Estado se tiene un Programa que fue creado hace más de 20 años con el objeto principal de generar proyectos sociales para los ciudadanos que se encuentran vinculados a dicha Institución.

De acuerdo a la normatividad interna vigente de la Institución desde el año 2005 se constituyó como prioritario dicho programa entre otros y se determinó que debido a las transformaciones

sociales..... y culturales es necesario actualizar las políticas y normas que enmarcan las actividades

Con esta normatividad se hace evidente el cambio de paradigma en el modelo administrativo de dicha Institución que se articula a la ley de modernización del Estado del año 1998 mencionada anteriormente. Se observa entonces lo que tardo para esta Institución desde la promulgación de la ley hasta su adopción normativa (7 años).

En esta normatividad se definen los objetivos de la dependencia a la que pertenece el programa estudiado:

- Facilitar el conocimiento de sí mismo
- Desarrollar el sentido de pertenencia y compromiso individual
- Construcción de un tejido social incluyente
- Fortalecimiento de las relaciones humanas.

Con los siguientes lineamientos:

- Promoción de los valores institucionales.
- Asesoría y seguimiento a los miembros de la Institución en las diferentes problemáticas que presenten, individual y colectivamente.
- Inclusión social, a través de acciones afirmativas para poblaciones socialmente vulnerables.
- Promoción de la convivencia en la vida cotidiana, a través de la preservación, respeto y defensa de los derechos humanos.
- Fortalecimiento del potencial humano.
- Apoyo y acompañamiento a los miembros de la Institución en los cambios y retos que se les presente.

Dicha Institución a partir del año 2010 determina y organiza el Sistema para el correcto funcionamiento de dicho Programa que a partir de una ley de la república tiene el deber de adelantar programas en las siguientes líneas temáticas para sus vinculados:

- Desarrollo físico
- Desarrollo psico-afectivo
- Desarrollo espiritual
- Desarrollo social

Este sistema constituye un eje articulador y transversal de las funciones misionales de la Institución aportando a procesos educativos y al desarrollo institucional y cuenta con procesos de monitoreo, evaluación y mejoramiento. Acordes a la norma NTC-GP 1000: 2009 mencionada anteriormente.

Se reglamentó el programa estudiado y en uno de sus artículos se definieron los siguientes objetivos:

- Apoyar iniciativas formuladas por miembros de la Institución, de forma individual o colectiva, en actividades de desarrollo, proyección social y comunitaria, derechos humanos, paz y convivencia.
- Fortalecer competencias sociales, humanas y comunitarias.
- Orientar el compromiso ético de los miembros de la Institución.
- Estimular la capacidad de liderazgo en los beneficiarios del programa.

Se definieron las siguientes actividades:

- Apoyar a la conformación de grupos de los miembros de la Institución con el propósito de presentar iniciativas y proyectos.
- Asesorar para la elaboración, presentación y desarrollo de los proyectos.
- Apoyar económica y logísticamente para el desarrollo de los proyectos, según la disponibilidad presupuestal.
- Gestionar para conseguir apoyos adicionales para la promoción y realización de proyectos de los miembros de la Institución.
- Realizar talleres de formación, exploración y potenciación de las habilidades y capacidades de los miembros de la Institución.
- Divulgar las iniciativas y proyectos que se realicen.
- Realizar y participar en eventos internos y externos que promuevan y promuevan las iniciativas de los miembros de la Institución.
- Hacer seguimiento y evaluación de los grupos y proyectos.
- Apoyar la elaboración de informes de los proyectos.

Se definieron los siguientes medios para el desarrollo de las actividades del Programa:

- Atención personal o colectiva por medios telefónicos, virtuales y/o de contacto personal.
- Convocatorias.
- Sistemas de información, comunicación interna y externa.
- Ferias, muestras, festivales y encuentros de iniciativas de los miembros de la Institución.
- Piezas y medios de divulgación.
- Grupos y redes de apoyo.
- Talleres.

Se observa entonces que a pesar que el Programa llevaba más de 10 años de funcionamiento no se tenía normado sus objetivos-actividades y medios.

A través de la normatividad interna vigente desde el año 2012 se establecen los lineamientos para la prestación de los servicios que ofrece el programa estudiado y en uno de sus artículos se

determina el mecanismo de estandarización de procedimientos buscando la accesibilidad de los servicios prestados

El funcionario Coordinador del Programa se encuentra en el mismo cargo desde la fundación del programa lo que muestra que en dicha Institución se tiene una estructura jerárquica poco flexible. Dicho funcionario lleva entonces muchos años realizando las mismas funciones y a pesar de los cambios normativos del programa mencionados anteriormente el funcionario no se ha adaptado a los mismos en parte por una deficiente comunicación para la adopción de los cambios, el que el funcionario no cuente con incentivos para el cambio, el que los cambios le generen incertidumbre y posible pérdida de poder al cambiarse a una estructura menor jerarquizada, por el desconocimiento de las nuevas tecnologías y aptitudes para realizar de una manera eficiente las actividades encomendadas. A pesar de que la normatividad vigente menciona procesos de monitoreo, evaluación y mejoramiento del sistema, los mismos no se aplican por parte del Coordinador del programa y a pesar de contar con sistemas de información y comunicaciones los mismos tampoco son usados correctamente. El proceso de valoración al mérito tiene un alto componente de subjetividad y en caso de que el Coordinador lograra una valoración desfavorable el Jefe inmediato que lo valore negativamente estaría inmerso en procesos disciplinarios para llevar a buen término dicho proceso. Adicionalmente el Jefe inmediato del Coordinador es de libre nombramiento y remoción y su periodo de jefatura es de 2 años lo que desincentiva el realizar procesos de declaración de insubsistencia del Coordinador del Programa.

Al estar el Coordinador en el mismo cargo por más de 20 años y sabiendo la poca probabilidad de que se le declare insubsistente ha generado hábitos que le son contrarios a la administración pública, los valores éticos de la Institución y los objetivos misionales del Programa que Coordina.

- Incumplimiento del horario laboral establecido.
- No realiza la coordinación del Programa ya que desconoce los procedimientos, actividades y medios establecidos, su labor se reduce a la firma de documentos de aprobación.
- No comprende las actividades realizadas por el Programa lo que dificulta de manera importante su Coordinación y aprobación.
- El Programa debido a esta deficiencia en la Coordinación se limita al apoyo económico de los proyectos, la divulgación de sus actividades, seguimiento presupuestal y elaboración de informes de deficiente calidad no cumpliendo con la totalidad de actividades establecidas.
- A pesar que la responsabilidad del Programa es del Coordinador, en términos reales termina siendo de funcionarios contratistas de la Institución que dependen para la prórroga de sus respectivos contratos del Coordinador.
- Los Indicadores de gestión con los que cuenta el programa no cumplen con las características para una buena medición SMART (Específico-Medible-Alcance-Realista-Tiempo) y terminan siendo mediciones de cobertura del programa con muchas fallas metodológicas en su consecución, clasificación y comparación.

A pesar de la directriz ministerial de la disminución del consumo de papel y el contar con los medios tecnológicos para llevarlo a cabo el Programa no usa correctamente los medios tecnológicos y consume la misma cantidad de papel de hace más de una década.

Se evidencia entonces como solo un funcionario que sea adverso al cambio y tenga el suficiente poder para detenerlo, si la Institución no cuenta con una Cultura Organizacional dispuesta al cambio a pesar que en su normativa se establezca lo contrario, aumenta considerablemente la dificultad de llevar a cabo procesos para la modernización del Estado a pesar de contar con los recursos financieros para llevarlo a cabo. Y se resalta la importancia del Talento Humano en estos procesos¹.

¹ En el momento de realizar este estudio se llevó a cabo el cambio del Coordinador del Programa estudiado.

Conclusiones

- El Talento Humano en las Instituciones es de vital importancia para la Cultura Organizacional y los procesos de modernización del Estado, evidenciado en el caso de estudio descrito, ya que la Institución a pesar de que cuente con la tecnología y el soporte normativo para llevar a cabo procesos modernizadores, si no se cuenta con el compromiso de los funcionarios, se puede dificultar de manera importante llevar a cabo el proceso modernizador.
- Los implementadores de procesos de modernización del Estado deben tener muy en cuenta la Cultura Organizacional de las Instituciones donde se implementen dichos procesos ya que son un factor fundamental para que se logre el proceso modernizador.
- A pesar de que se cuente con la normativa que estipule la modernización del Estado, esta debe implementarse para lograr los objetivos propuestos.
- El que no se lleve a cabo la Modernización del Estado afecta de una manera importante la eficiencia en la prestación de los servicios públicos ofrecidos por el Estado.
- Los funcionarios que se oponen a la modernización pueden hacer inoperantes los nuevos sistemas, realizar re-procesos, generar ineficiencia, mayores costos administrativos, mayores demoras e insatisfacción en el usuario final (ciudadanos).
- Se hace necesario que la valoración al mérito de los funcionarios públicos sea lo menos subjetiva posible y que en el caso en que el funcionario obtenga una valoración deficiente, se pueda llevar a cabo con celeridad la declaración de insubsistencia.
- Se debe continuar y fortalecer el proceso de meritocracia en los cargos públicos logrando una mayor transparencia en los mismos y disminuyendo el peso de procesos clientelistas en la administración pública.

- La alta dirección de las entidades públicas debe estar comprometida en los procesos de modernización del estado y tener las cualidades de un buen Gerente Social para lograr los objetivos propuestos.

Referencias bibliográficas

- Aráoz, M. (2005). Corrientes de cambio en la reforma del Estado. *Reforma y Modernización del Estado. Asociación civil transparencia. Perú.*
- Beliz, G. (1995). La reinención del Estado. transparencia y eficacia social rumbo al tercer milenio. *Reforma y modernización del Estado. Instituto latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social. Chile.*
- Camargo Salas, F. El sistema de Gerencia Pública en Colombia: avances y propuestas. *DAFP. Colombia.*
- Caicedo, L. Sugely L; Caldas G, M. (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales* 20, 135-148.
- Casas Tragodara, C. Los insumos e instrumentos para la modernización del estado. *Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado y de la Gestión Pública. Secretaria de gestión pública. Presidencia de consejo de ministros. Perú.*
- Decreto 1499. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia. 11 de septiembre de 2017.
- Decreto 2482. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia. 3 de diciembre de 2017.
- García Bustamante, M A. Análisis de la Gerencia Pública en Colombia. *Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.*
- Gelanzé Sevilla, F. (2014). La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión. *Anuario del instituto de derecho comparado. Venezuela.*

- Higuera López, D., y Sanabria Sánchez, F. (2014). Los hábitos en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en Procesos y Diseños Energéticos S.A. *Innovar*, 24(54), 59-74.
- Ley 489. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia. 29 de diciembre de 1998.
- Montealegre González, J V., y Calderón Hernández G. (2007) Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Navarro Vargas, Alfaro F. Nuevo paradigma de gerencia. *Gerencia pública y modernización del estado. Universidad de Costa Rica.*
- Oyarce, H. (2011) La gerencia pública como práctica para crear valor público. *Gerencia pública. CEPAL.*
- Pérez Martínez, A; Naranjo Pérez, Remberto; Roque Doval, Yamila “La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnológico de Costa Rica.*
- Ramírez, J E. (1998). Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales* 12, 45-63.
- Romero, J. Matamoros, S y Campo, C A (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales* 23 (50), 35-52.
- Vergara Varela, R., y Rodríguez Vásquez, M E. (2009). Estudio sobre el estado de la literatura de la cultura organizacional en la administración pública. *DAFP. Colombia.*