

**IMPORTANCIA DEL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS ACTUALES EN LA  
CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN EN EL PROCESO DE  
MODERNIZACION DEL ESTADO COLOMBIANO**

**JULIANA CORTES GOMEZ  
LEON ALEJANDRO PEREZ QUINTERO**

**Abstract**

The purpose of this research was to analyze the organizational culture in the development of the Colombian state in the implementation of Administrative Policies in the Accountant General of the Nation-State CGN Colombian, developing and verifying the implementation of the law on 152 1994 (Congreso de la Republica de Colombia, 1994) which establishes the elements necessary for the preparation of the development plan, that in order to establish policies for organizational culture and management development policies in the CGN, facilitating compliance with institutional targets and allow the decision-making of the same for is useful to determine whether the implementation of policies and if necessary changing the organizational culture.

The aim is to identify key considerations and their importance to perform a process of change in organizational culture of the Accountant General's Office as a requirement for the implementation of administrative policies of the development plan in 2013 as one of the activities necessary to meet the expectations of modernization of the Colombian state.

**Key Words**

Organizational culture, Development Policy, Public Management, Culture Change, Colombian, Modernization of the State

## **Resumen**

El propósito de esta investigación fue analizar la cultura organizacional en el desarrollo del estado colombiano en la aplicación de Políticas Administrativas en la Contaduría General de la Nación-CGN del Estado Colombiano, desarrollando y verificando la aplicación de la ley 152 1994 (Congreso de la República de Colombia, 1994) en la cual se establece los elementos necesarios para la elaboración del plan de desarrollo; esto con la finalidad de establecer las políticas de cultura organizacional y políticas de desarrollo administrativo en la CGN, facilitando así el cumplimiento de las metas institucionales fijadas y permitir la toma de decisiones de la misma para poder determinar si es útil la aplicación de políticas y si es necesarios el cambio de la cultura organizacional.

El objetivo es determinar las principales consideraciones y su importancia para efectuar un proceso de cambio en la cultura organizacional de la Contaduría General de la Nación como requerimiento para la implementación de las políticas administrativas de su plan de desarrollo del año 2013 como una de las actividades necesarias para alcanzar las expectativas de modernización del Estado colombiano.

## **Palabras Clave**

Cultura organizacional, Políticas de desarrollo, Gestión pública, Cambio de cultura, Estado colombiano, Modernización del Estado

## INTRODUCCIÓN

Este ensayo se basa en el cambio que toma la cultura organizacional para la implementación de políticas administrativas en el proceso de modernización del estado colombiano en la Contaduría General de la Nación para lo cual es importante abarcar conceptos dados por diferentes organismos.

La búsqueda de nuevos modelos de gestión en la función estatal en las últimas décadas ha surgido como una iniciativa de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2004) en un propósito por vincular la Administración Pública a las tradicionales prácticas establecidas en la función del Estado.

Sin embargo la gerencia pública además de tener como un propósito claramente visible el de apuntalar las políticas del gobierno hacia el desarrollo del país, esconde intenciones y limitaciones que en algunos casos no van en consonancia con una efectiva transformación del Estado; al confrontar las tradicionales prácticas centradas en el fortalecimiento de lo burocrático y de los organismos de gobierno, con otras basadas en estilos enfocados en el servicio al ciudadano, la incorporación de modelos que mantienen la vigencia del Estado democrático y la administración del cambio.

La administración del cambio, como uno de los requisitos condicionantes para llevar a cabo una exitosa gestión hacia la modernización estatal no cuenta en la mayoría de los casos con efectivos recursos, dando a su vez muy pobres resultados en los objetivos propuestos y convirtiéndose en una lamentable causa y principal responsable de la viabilidad o no de las políticas de Estado.

Desde que se anunció la inexequibilidad de algunos artículos del proyecto de ley sobre carrera administrativa número 216 de 2003 (Presidencia de la Republica de Colombia, 2003), el gobierno incluye no solo el tema del servicio civil, sino que establece el empleo público como una política de Estado con un modelo para la gestión del talento humano coherente con el de organizaciones competitivas.

Con la figura de la Gerencia Pública como el marco para el ejercicio de las responsabilidades que van más allá de las establecidas contractualmente en los manuales de funciones se hace necesario incorporar aspectos en los que la orientación al logro, la flexibilidad en la gestión, la calidad, los indicadores de desempeño o la evaluación del logro y calidad de objetivos, se vuelven vitales para redefinir cargos públicos por altos cargos directivos. Y exigen que la necesidad de crear una transformación cultural en las organizaciones estatales de manera exitosa se vuelva un aspecto tan relevante como la importancia de la profesionalización del talento humano o la valoración del impacto de las decisiones a la hora de posibilitar el logro de sus propósitos.

Las grandes entidades como la Contaduría General de la Nación en Colombia son instituciones rígidas y de pesadez por el ritmo de las normas que entorpecen la iniciativa personal de sus servidores logrando un papel muy pobre en la vinculación del efecto de los resultados con las acciones emprendidas haciendo inexequibles sus propuestas en los objetivos de modernización del Estado.

Sin embargo esto no es impedimento para que pueda ser enfilada en un proyecto estatal de modernización de su gestión con claros beneficios ciudadanos, aun cuando sus canales de decisión sean largos, su reglamentación sea compleja y sus recursos limitados.

Todo lo anterior hace que sea necesario establecer si el punto de conflicto entre las competencias del talento humano y la inexequibilidad del proyecto de modernización estatal, obedece en realidad a la inviabilidad del mismo desde el punto de vista de la complejidad y secuencialidad de sus rutinas sujetas en muchos casos a las políticas del gobierno en curso, o a las dificultades resultantes en el proceso de transformación que exige llevar a cabo procesos tan traumáticos, pero de fácil diagnóstico, como los derivados de las crisis que se dan como consecuencia de la transformación de la cultura organizacional.

De acuerdo a lo expresado en los párrafos anteriores se estableció como objetivo general de esta investigación: Determinar las principales consideraciones y su importancia para efectuar un proceso de cambio en la cultura organizacional de la Contaduría General de la Nación como requerimiento para la implementación de las políticas administrativas de su plan de desarrollo del año 2013 como una de las actividades necesarias para alcanzar las expectativas de modernización del Estado colombiano. Para dar alcance al este objetivo se analizó y se definieron los siguientes objetivos específicos: Establecer la viabilidad de cada objetivo que se desprende de las políticas administrativas desde la perspectiva de las posibilidades del cambio organizacional; y Definir la pertinencia de cada acción propuesta para cada objetivo derivado de las políticas del plan en términos de su dependencia con la transformación cultural de la organización; los cuales serán los que se desarrollaran a lo largo de este ensayo.

Es necesario identificar la dimensión de la transformación de la cultura organizacional como responsable de un exitoso proceso para la modernización del Estado en la Contaduría General de la Nación en Colombia, un organismo regido por la norma y densificación estructural y aclarar si para tales efectos es viable o no hablar de modernización en términos de la gestión.

## **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

Se utilizó una metodología cualitativa, basado en el paradigma postpositivista, y el método hermenéutico. Se realizaron entrevistas no estructuradas y observación a la contaduría General de la Nación sobre las políticas de Cultura Organizacional y de políticas Administrativas y a su aplicación por parte de sus funcionarios y; se encontró que prevalecen principios establecidos tácitamente como la misión, y que los valores considerados importantes son la solidaridad, compromiso, tolerancia, respeto, imparcialidad, transparencia, integridad, vocación del servicio, participación y confidencialidad.

## MARCO DE REFERENCIA Y DESARROLLO

### CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas (Pirela de Faría, 2009). Hoy en día, las entidades que trabajan con una visión futurista, son responsables de mantener organizaciones donde las personas divulgan continuamente su capacidad para entender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Actualmente, las organizaciones deben aumentar las capacidades de aprendizaje que les permitan acumular el conocimiento (Senge, 1998).

La Percepción de cultura organizacional como el conjunto de normas, hábitos y valores, que desarrollan las personas de una organización, y que hacen de esta su estructura de comportamiento (Arias, 1999) es aplicado en muchas entidades actualmente.

Una norma, es todo lo que está documentado y aceptado, que rige a la entidad, debe ser respetado y aplicado por todas las personas de esta y debe estar descrita específicamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros (Salvatierra, 2012).

Un hábito, es lo que no está documentado, pero se acepta como norma en una entidad (Salvatierra, 2012).

Un valor, es la forma que tiene un individuo en una entidad (Salvatierra, 2012). Ejemplo: honestidad, respeto, calidad, compromiso, etc. Los valores pueden ser negativos (antivalores).

Es una incertidumbre para muchos de los administradores desarrollar un proceso de cultura organizacional; por esto es necesario establecer un programa

de gerencia cultural que incluya los siguientes aspectos (Recasens, 2011): identificar los principios de la entidad y someterlos a consideración; extraer de los principios los valores que subyacen en ellos; analizar el clima organizacional; analizar el estilo de la administración, planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo de administración que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de procesos permiten a los administradores junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la entidad, el conocimiento de la visión, la divulgación de valores institucionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a sus integrantes y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos (Recasens, 2011).

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, el cual despliega una autoridad directa en la conducta y el comportamiento de sus integrantes. En este sentido se puede afirmar que el clima organizacional es la aplicación de la cultura más intensa de la entidad. En este mismo orden de ideas es oportuno señalar que el clima establece la forma en que el trabajador realiza su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la actividad que desempeña (Salvatierra, 2012).

El término *cultura organizacional* ha sido abordado por diferentes autores de manera distinta:

Granell de Aldaz (1997, pág. 2) Lo cita como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavento (2005, pág. 46) Lo define como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Valle (2004, pág. 96) Lo establece como "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

García (2005, pág. 33) La define como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

Guédez (1995, pág. 58) La describe como "el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."

Serna (1997, pág. 106) La define como "el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un elemento de éxito en las entidades, también es cierto que es un instrumento organizacional difícil de manejar; dado que una cultura posesionada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." Armstrong (1991, pág. 16). De presentarse esta situación, la cultura sí puede ser administrada y transformada; el éxito que puede llegar a ocurrir con este cambio sólo ocurrirá por la constancia, perseverancia y principalmente por la madurez y organización que tenga la entidad.

## MODERNIZACION DEL ESTADO COLOMBIANO

la planeación en entidades públicas comenzar de lo estipulado con relación a la Ley 152 de 1994 (Congreso de la República de Colombia, 1994), con referencia a la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, un Plan Indicativo Cuatrienal, con planes de acción anuales, con elementos que forman parte en la base para la

evaluación de resultados establecidos; se deben tener en cuenta en la elaboración del plan de acción los principios generales de autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de las regiones, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad y coherencia, así como las disposiciones constitucionales y legales.

Adicionalmente se deben tener en cuenta los lineamientos del DAFP (Departamento administrativo de la función pública, 2012) en su texto Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación en el cual se plantean las Políticas de Buen Gobierno y Gestión Pública Efectiva las entidades; estas deben definir estrategias para cada sector de acuerdo con el Plan de Gobierno y Plan Nacional de Desarrollo, las cuales serán implementadas estas serán puestas en marcha por medio de Planes Estratégicos por Sector y Planes Estratégicos Institucionales; entiéndase éstos Planes Estratégicos Institucionales como el Plan Indicativo Cuatrienal de la Ley 152 de 1994 (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Para dar cumplimiento a la Ley 152 de 1994 (Congreso de la República de Colombia, 1994) La planeación se constituirá a través de tres mecanismos: Plan Estratégico por Sector, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual (Departamento administrativo de la función pública, 2012). Los cuales recopilan las diferentes políticas y estrategias del gobierno en busca simplificar y racionalizar la labor de las entidades en la elaboración y presentación de planes, reportes e informes

Estos planes, en sus elementos estratégicos contienen: la misión de cada entidad, su visión, los objetivos, las metas cuatrienales, los indicadores, las estrategias, los programas, acciones y productos. A partir de los elementos estratégicos, las entidades definen las actividades, productos e indicadores a seguir, en un plazo de un año, para el cumplimiento de las metas cuatrienales fijadas (Departamento administrativo de la función pública, 2012).

El estado colombiano (Departamento administrativo de la función pública, 2012) , para la elaboración de los planes se basa en las cinco políticas de desarrollo administrativo: Gestión Misional y de Gobierno; Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano; Gestión del Talento Humano; Eficiencia Administrativa; Gestión Financiera, las cuales permiten identificar como se debe hacer lo misional y de apoyo, en base a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, las competencias normativas asignadas a cada entidad y el marco fiscal, al igual que los resultados de la evaluación del ejercicio de planeación del período anterior.

Así mismo, la *Estrategia de Gobierno* colombiano (Departamento administrativo de la función pública, 2012) está incluida en el desarrollo de estas cinco políticas y se deberán implementar como una herramienta dinamizadora en lo relacionado con el uso de los medios electrónicos y, en general, de tecnologías de información y comunicaciones.

El monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales de los logros y por sector utilizará como guía los registros reportados en los Avances de la Gestión y se adelantará a través del Modelo Estándar de Control Interno y del Sistema (Presidencia de la República, 1993) y del Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno administrado por el Departamento Nacional de Planeación (Departamento administrativo de la función pública, 2012).

## POLÍTICAS DE DEARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA CONTADURIA GENERAL DE LA NACION

Son cinco las Políticas de Desarrollo Administrativo, adoptadas por la Contaduría General de la Nación que implementara a través de la planeación por sector (Contaduria General de la Nacion, Plan de Accion, 2013)

- Gestión Misional y de Gobierno
- Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano

- Gestión del Talento Humano
- Eficiencia Administrativa
- Gestión Financiera

Cada política tiene componentes o subtemas, los cuales se desarrollaron a través de la planeación integrada y teniendo en cuenta los lineamientos establecidos para cada política, definidos para su implementación.

Gestión Misional y de Gobierno:

Política orientada al logro de las metas establecidas por Sector, para el cumplimiento de la misión y de las prioridades que tiene la entidad (Congreso de la República de Colombia, 1994).

POLÍTICA	ESTRATEGIA	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	META CUATRENIO	
				2013	2014
GESTIÓN MISIONAL Y DE GOBIERNO	Focalizar esfuerzos en el cumplimiento de la Estrategia Institucional	Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)	Sumatoria de los porcentajes de avance de las Entidades del Sector en la ejecución de su PEI/N' Entidades del Sector	Ejecutar en un porcentaje mayor o igual al 90% el Plan Estratégico Institucional respecto a lo programado para el 2013	Ejecutar en un porcentaje mayor o igual al 90% el Plan Estratégico Institucional respecto a lo programado para el cuatrienio
	Focalizar esfuerzos en el cumplimiento de la Estrategia Sectorial	Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico Sectorial (PES)	Sumatoria de los porcentajes de avance de las Entidades del Sector en la ejecución del PES/N' Entidades del Sector	Ejecutar en un porcentaje mayor o igual al 90% el Plan Estratégico Sectorial respecto a lo programado para el 2013	Ejecutar en un porcentaje mayor o igual al 90% el Plan Estratégico Institucional respecto a lo programado para el cuatrienio

Fuente-CGN (2013)

Cada plan estratégico debe ir en coherencia con la misión, visión, objetivos, indicadores, estrategias, productos y su plan de acción. La Contaduría general de la nación lo aplica de la siguiente manera:

### *Misión*

“Somos la entidad rectora responsable de regular la contabilidad general de la nación, con autoridad doctrinaria en materia de interpretación normativa

contable, que uniforma, centraliza y consolida la contabilidad pública, con el fin de elaborar el Balance General, orientado a la toma de decisiones de la administración pública general, que contribuye a la gestión de un Estado moderno y transparente” (Contaduría General de la Nación, Marco Estratégico de la Contaduría General de la Nación, 2013)

La misión de la entidad fue diseñada en concordancia con el objetivo misional, en busca de la excelencia en su producto final que es el Balance General de la Nación.

#### *Visión*

“Ser reconocidos como la entidad líder que habrá consolidado un nuevo Sistema Nacional Contable Público del país y que provea información contable oficial con calidad y oportunidad para los diferentes usuarios, de acuerdo con estándares nacionales e internacionales de contabilidad que contribuya a generar conocimiento sobre la realidad financiera, económica, social y ambiental del Estado colombiano”. (Contaduría General de la Nación, Marco Estratégico de la Contaduría General de la Nación, 2013)

La misión de la entidad fue diseñada en concordancia con las proyecciones e intenciones a las que se quiere llegar en un futuro y de acuerdo a los lineamientos dados por el gobierno general (Departamento administrativo de la función pública, 2012)

#### *Valores para la CGN son los siguientes:*

Respeto, Tolerancia, Solidaridad, Imparcialidad, Transparencia, Compromiso, Integralidad, Vocación de servicio, Participación, Confidencialidad. (Contaduría General de la Nación, Marco Estratégico de la Contaduría General de la Nación, 2013)

Los cuales fueron analizados y adoptados de acuerdo a lo establecido en el Modelo integrado de planeación y Gestión (Departamento administrativo de la función pública, 2012) y a las necesidades propias de la entidad y sus integrantes.

*Los objetivos de la CGN son:* (Contaduría General de la Nación, Marco Estratégico de la Contaduría General de la Nación, 2013)

- Brindar una efectiva orientación general a los funcionarios de la UAE – Contaduría General de la Nación.
- Facilitar el proceso de integración del personal, así como propiciar el desarrollo del sentido de pertenencia de la UAE – Contaduría General de la Nación.
- Contribuir a la eficiencia para prevenir y evitar incurrir en faltas disciplinarias, ausentismo, accidentes de trabajo y en general la aparición de comportamientos disociantes con la cultura organizacional.
- Asegurar la interiorización de los conocimientos generales de la organización.

Los Objetivos se desarrollaron en base al a las actividades diarias de la entidad y a sus necesidades, en busca de una efectiva armonización en la cultura organizacional y a la calidad en la implementación de las políticas administrativas adoptadas por la entidad, en la búsqueda de la aplicación de los procesos administrativos a cargo de cada integrante de la entidad.

Los indicadores y estrategias de la Contaduría General de la Nación los establece en su Plan de Acción que se desarrolló con base a las cinco políticas administrativas establecidas por el DAFP (Departamento administrativo de la función pública, 2012)

## Transparencia, Participación y Servicio Ciudadano:

La contaduría General de la Nación orienta esta política basada en la ley 152 del 1994 en la cual pretende invitar al ciudadano y hacer visible la gestión pública; esta le permite la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y su acceso a la información, a los trámites y servicios, para una atención oportuna y efectiva. Esta política presenta los siguientes componentes: El plan anticorrupción, los principios de transparencia la participación ciudadana, La rendición de cuentas, el acceso de los ciudadanos, esto lo evidenciamos en las estrategias planteadas por la Contaduría General de la Nación y la fijación de metas para el año 2013 (Departamento administrativo de la función pública, 2012).

La CGN cuenta con una página WEB en la cual la ciudadanía puede consultar sin restricción, la cual contiene la normativa expedida por la misma, las noticias de impacto contable o financiero; horarios de atención, ubicación de la entidad, balances generales aprobados y dictaminados, información contable reportada por las entidades públicas trimestralmente y entre otros.

Adicionalmente la CGN realiza capacitaciones presenciales y virtuales a nivel Colombia para divulgar los cambios normativos y políticas aplicadas tanto en la entidad como lo relacionado en el aspecto contable; sensibiliza a sus funcionarios para garantizar el conocimiento de las mismas.

POLÍTICA	ESTRATEGIA	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	META CUATRENIO	
				2013	2014
<b>TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y SERVICIO AL CIUDADANO</b>	Fortalecer y/o definir criterios para prevenir la corrupción al interior de las Entidades del Sector Hacienda	Porcentaje de Matrices de riesgo de corrupción definidas en las Entidades del Sector Hacienda.	(Número de Entidades con sus matrices de riesgos de corrupción definidas en el Sector Hacienda / Número de Entidades del Sector Hacienda) * 100	Definir la matriz de riesgos de corrupción en todas las Entidades del Sector Hacienda (19 matrices)	Mejorar el nivel de riesgo de por lo menos el 50% de los riesgos identificados y valorados por todas las Entidades del Sector Hacienda
	Fortalecer periódicamente la divulgación de información útil a la ciudadanía, enfocada en la rendición de cuentas	Porcentaje de Iniciativas implementadas y/o fortalecidas relacionadas con la divulgación de información útil a la ciudadanía	(Número de Entidades con iniciativas implementadas y/o fortalecidas relacionadas con la divulgación de información útil a la ciudadanía / Número de Entidades del Sector Hacienda) * 100*	Implementar al menos una iniciativa por Entidad, relacionada con la divulgación de información útil a la ciudadanía	Fortalecer las iniciativas definidas en el marco de la divulgación de información útil a la ciudadanía
	Mejorar la calificación del Índice de Transparencia Nacional del Sector Hacienda	Índice de Transparencia Nacional	El mismo indicador de transparencia a nivel sectorial	Mantener al Sector Hacienda en el rango de riesgo más bajo.	
	Fortalecer la participación ciudadana en la Gestión Institucional	Porcentaje de iniciativas Institucionales definidas e implementadas en las que se incluya la participación de la ciudadanía	(Número de Entidades con iniciativas definidas y/o implementadas en las que se incluya la participación de la ciudadanía / Número de Entidades del Sector Hacienda) * 100	Definir al menos una iniciativa en cada Entidad del Sector Hacienda en la que se incluya la participación de la ciudadanía	Implementar al menos una iniciativa en cada Entidad del Sector Hacienda en la que se incluya la participación de la ciudadanía
	Realizar la Rendición de Cuentas	Porcentaje de Entidades del sector Hacienda que realizan la Rendición de cuentas a la ciudadanía (bajo los parámetros definidos por el Departamento Administrativo de la Función	Actividades ejecutadas / Actividades programadas	100% de las entidades del Sector con la realización de la Rendición de cuentas al ciudadano.	
	Afianzar la Cultura de Servicio al Ciudadano en servidores públicos	Porcentaje de Encuentros Sectoriales realizados con la participación de todas las Entidades del Sector Hacienda	(Encuentros Sectoriales realizados con la participación de todas las Entidades / # de Encuentros Sectoriales programados)	Lograr la participación de todas las Entidades del Sector en un 100%	

Fuente-CGN (2013)

### Gestión del Talento Humano:

La CGN baso la Política de Gestión de Talento Humano al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados; esto con el fin de motivar a los funcionarios para que se acojan a las políticas establecidas por la entidad y garanticen la transparencia, eficacia y cumplimiento de las metas institucionales (Departamento administrativo de la función pública, 2012).

POLÍTICA	ESTRATEGIA	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	META CUATRENIOS	
				2013	2014
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	Fortalecer las políticas de incentivos en las Entidades del Sector Hacienda.	Porcentaje de Modelos de incentivos económicos y/o salario emocional definidos y/o fortalecidos en el Sector Hacienda	$(\text{Número de Entidades con su modelo de incentivos definido y/o implementado en el Sector Hacienda} / \text{Número de Entidades del Sector Hacienda}) * 100$	Definir y/o fortalecer el modelo de incentivos económicos y/o salario emocional (19 modelos definidos)	Implementar y/o fortalecer el modelo de incentivos económicos y/o salario emocional (19 modelos implementados)
	Fortalecer la gestión ética en el sector hacienda para el buen servicio público, como parte fundamental del Plan Nacional de Formación y Capacitación.	Porcentaje de Ejecución del Plan Anual Institucional de Formación y Capacitación que promueva la gestión ética en el sector	Fórmula: $\# \text{ de actividades realizadas en el Plan anual} / \# \text{ de actividades programadas en el Plan Anual}$	Lograr el 100% del Plan Anual Programado por cada entidad para cada una de las vigencias.	
	Incluir dentro de las competencias funcionales y comportamentales requeridas para el talento humano del sector Hacienda, el conocimiento y manejo de las prácticas de gestión de calidad, con énfasis en el resultado.	Porcentaje de Competencias Funcionales y comportamentales con conocimiento y manejo de prácticas de gestión de calidad	N° de acciones realizadas para incluir dentro de las competencias funcionales y comportamentales el conocimiento y manejo de las prácticas de gestión de calidad / $\# \text{ de acciones programadas para los } n \text{ años}$	Lograr que el 100% de las competencias funcionales y comportamentales incluyan el conocimiento y manejo de prácticas de gestión de calidad en las entidades del Sector Hacienda, dadas sus competencias	
	Adoptar un Modelo de Evaluación de Desempeño Individual en cada una de las entidades del sector hacienda que sea utilizado en el fortalecimiento de las competencias	Modelo de Evaluación de Desempeño Individual adoptado y utilizado en el fortalecimiento de las competencias en las entidades del sector Hacienda dadas sus competencias.	N° de acciones realizadas en el año que permiten la adopción del modelo de evaluación de desempeño individual utilizado en el fortalecimiento de las competencias / $N \text{ de acciones programadas para los } n \text{ años}$	Lograr la adopción del Modelo de Evaluación de Desempeño Individual en las entidades del sector Hacienda, según sus competencias, que sirva para el fortalecimiento de las competencias.	
	Establecer para todos los cargos de la entidad procesos de selección de personal transparente y objetivo ajustados a los requerimientos del cargo.	Porcentaje de acciones implementadas para garantizar procesos de selección de personal transparentes y objetivos, ajustados a los requerimientos del cargo (Anual)	N° de acciones implementadas para garantizar procesos de selección de personal transparentes y objetivos, ajustados a los requerimientos del cargo en el año / $N \text{ de acciones programadas para el año}$	Todas las entidades del sector con procesos de selección de personal transparentes y objetivos, ajustados a los requerimientos del cargo.	
	Incluir en el PIC Plan Institucional de Capacitación DE CADA ENTIDAD la estrategia de capacitación para el desarrollo de las competencias laborales.	Porcentaje del Plan Institucional de Capacitación con inclusión de la estrategia de desarrollo de competencias laborales.	N° de acciones realizadas en el PIC vinculadas con la estrategia de desarrollo de competencias laborales en el año / $N \text{ de acciones programadas para los } n \text{ años}$	Todas las entidades del sector con el desarrollo de competencias laborales en el PIC.	

Fuente-CGN (2013)

### Eficiencia Administrativa:

Política dirigida a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar trámites, procesos, procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de recursos, con el propósito de contar con una entidad moderna, innovadora, flexible y abierta 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 y de la ciudadanía (Departamento administrativo de la función pública, 2012).

POLÍTICA	ESTRATEGIA	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	META CUATRENIO	
				2013	2014
<b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>	Implementar, certificar o mantener el modelo de gestión ambiental.	Porcentaje de entidades del sector Hacienda certificadas en ISO 14000	N° de Entidades del sector Hacienda certificadas en ISO 14000 / N° entidades del Sector Hacienda.	100% de las Entidades del sector Hacienda certificadas en ISO 14000	
	Implementar y/o fortalecer el modelo de gestión integrado.	Porcentaje de entidades del sector Hacienda con el modelo de gestión integrado implementado y/o	N° de Entidades del sector Hacienda con el Modelo de gestión integrado implementado y/o fortalecido / N° entidades del sector	100% de las Entidades del sector Hacienda con Modelo de Gestión Integrado Implementado y/o Fortalecido	
	Fortalecer y mantener la Política de GEL al interior de las entidades	Indicador que mide el Ministerio de las TIC's a nivel sectorial	El mismo indicador que mide el Ministerio de las TIC's a nivel sectorial	Estar dentro de los cinco primeros sectores al finalizar el 2014	
	Simplificar procedimientos al Interior de las entidades del sector Hacienda	Numero de Procedimientos simplificados en el sector Hacienda	(N° de Entidades del Sector Hacienda que simplificaron al menos un trámite y/o procedimiento/ N° de Entidades del	Simplificar un procedimiento al año por entidad	
	Orientar esfuerzos institucionales en la modernización de la Entidades del Sector Hacienda	Porcentaje de Entidades enfocadas al cumplimiento de su estrategia y a la satisfacción del cliente y/o usuarios	(N° de Entidades del Sector Hacienda que realizaron el diagnostico y/o definieron el plan de acción para dar inicio al proceso de modernización institucional/ N° de Entidades del Sector)*100	Realizar diagnostico inicial para abordar el posible proceso de modernización institucional. (19 diagnosticos)	Definir el Plan de Acción para dar inicio formal al proceso de modernización institucional, en caso de ser necesario (19 planes de acción)
	Propender por a creación, organización, conservación, consulta y custodia de los documentos de gestión	Porcentaje de Entidades con sus tablas de retención documental	(N° de Entidades del Sector Hacienda que cuentan con sus tablas de retención documental/ N° de Entidades del Sector)	Actualizar las tablas de retención documental de todas las Entidades del Sector	Lograr que todas las Entidades del Sector Hacienda cuenten con sus tablas de retención

Fuente-CGN (2013)

### Gestión Financiera:

Política orientada a programar, controlar y registrar las operaciones financieras, de acuerdo con los recursos disponibles de la entidad. Integra las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios, la gestión de proyectos de inversión y la programación y ejecución del presupuesto (Departamento administrativo de la función pública, 2012).

POLÍTICA	ESTRATEGIA	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	META CUATRENIO	
				2013	2014
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	Adecuado manejo del PAC	Porcentaje de Entidades que lograron ejecutar en un porcentaje mayor o igual al 80% los recursos apropiados en el PAC	(N° de Entidades del Sector Hacienda que ejecutaron en un porcentaje mayor o igual al 80% los recursos apropiados en el PAC/ N° de Entidades del Sector)*100	Lograr la ejecución de los recursos del PAC al menos en un porcentaje del 80%	Lograr la ejecución de los recursos del PAC en un porcentaje mayor al 80%
	Adecuada Programación y Ejecución Presupuestal.	Porcentaje de Entidades que lograron ejecutar en un porcentaje mayor o igual al 90% los recursos apropiados en el Presupuesto General de la Nación	(N° de Entidades del Sector Hacienda que ejecutaron en un porcentaje mayor o igual al 90% los recursos apropiados en el PGN/ N° de Entidades del Sector)*100	Lograr la ejecución de los recursos del PGN apropiados por las Entidades del Sector Hacienda al menos en un porcentaje del 90%	Lograr la ejecución de los recursos del PGN apropiados por las Entidades del Sector Hacienda en un porcentaje mayor al 90%
	Adecuada ejecución de los Proyectos de Inversión.	Porcentaje de Entidades que lograron ejecutar en un porcentaje mayor o igual al 90% los recursos apropiados para proyectos de inversión	(N° de Entidades del Sector Hacienda que ejecutaron en un porcentaje mayor o igual al 90% los recursos apropiados para proyectos de inversión/ N° de Entidades del Sector)*100	Lograr la ejecución de los recursos apropiados por las Entidades del Sector Hacienda para proyectos de inversión al menos en un porcentaje del 90%	Lograr la ejecución de los recursos apropiados por las Entidades del Sector Hacienda para proyectos de inversión, en un porcentaje mayor al 90%
	Adecuada ejecución del Plan de compras	Porcentaje de Entidades que lograron ejecutar en un porcentaje mayor o igual al 90% los recursos apropiados en el Plan de Compras	(N° de Entidades del Sector Hacienda que ejecutaron en un porcentaje mayor o igual al 90% los recursos apropiados en el Plan de compras/ N° de Entidades del Sector)*100	Lograr la ejecución de los recursos apropiados por las Entidades del Sector Hacienda en el Plan de Compras al menos en un porcentaje del 90%	Lograr la ejecución de los recursos apropiados por las Entidades del Sector Hacienda en el Plan de Compras en un porcentaje mayor al 90%

Fuente-CGN (2013)

## GESTIÓN PÚBLICA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los modelos de administración pública establecidos por el Gobierno General deben ser adoptadas en las entidades públicas desde su departamento de planeación, la cuales son plasmadas en el plan de desarrollo y aplicadas por cada uno de sus integrantes; en el proceso de aplicación del plan de desarrollo juega un papel muy importante la cultura organizacional ya que depende de esta que los integrantes de la entidad cumplan o no con la aplicación del mismo y de esto se da el cumplimiento de lo establecido por el gobierno general en los modelos de administración pública, en el proceso de modernización del estado Colombiano.

En la CGN dentro del plan de desarrollo se establecen políticas administrativas donde se toma al empleado como pilar fundamental para el desarrollo de las mismas, y estas consisten en hacer un proceso de inducción y sensibilización de procesos y procedimientos contemplados en manuales de políticas y procedimientos establecidos por la entidad; y en un proceso de reinducción cuando existan falencias o cambios en las Políticas administrativas, este proceso de inducción se observó mediante capacitaciones realizadas a los empleados, aplicación de procesos, participación en el plan de acción, aportes para el mejoramiento brindado por empleados, carreras de observación del sistema integrado de gestión institucional, por medio del cual se obtuvo la sensibilización del personal; se pudo establecer que en el proceso de modernización del estado colombiano se está cumpliendo dado que las personas que interactúan con los procesos y sus responsables tienen claridad en los manuales de procedimientos en las políticas administrativas establecidas y todos sus cambios, las cuales están desarrollando y aplicando de acuerdo con los lineamientos de la administración obteniendo una eficiencia en la aplicación del plan de acción establecido por la Contaduría General de la Nación en el año 2013, cumpliendo así con la modernización de la entidad y contribuyendo a la modernización del estado colombiano.

En la Contaduría General de la Nación del estado Colombiano los modelos de administración pública establecidos por el Gobierno General, están plasmados en su plan de acción del año 2013, el cual lo conforman cinco políticas administrativas las cuales tienen una estrategia, Metodología, Indicador y una meta que tienen un responsable y una persona a cargo cumpliendo así con las disposiciones legales.

En la Contaduría General de la Nación el proceso de adaptación, interpretación y aplicación de nuevas políticas administrativas son tomadas de forma positiva ya que las personas están abiertas al cambio y dispuestas a la aplicación de nuevas directrices y estrategias direccionadas por la administración, esto se ve reflejado en los indicadores de gestión y seguimientos de control interno de la entidad que se encuentran reflejados en el Plan de Mejoramiento general de la entidad y a los observaciones realizadas por los entes de control.

Dentro del proceso de aplicación específica de las políticas administrativas por parte del personal de la contaduría general de la nación se evidencio:

- En la Política Administrativa de Gestión Misional y de Gobierno: los funcionarios tienen conocimiento y entienden el concepto de la política, el significado y aplicación para la Misión, Visión, valores corporativos, Objetivos estratégicos; de igual manera tienen conocimiento de los Indicadores establecidos y el impacto y evaluación sobre la gestión realizada en la aplicación del plan de acción vigente de la entidad.
- En la Política Administrativa de Transparencia, Participación y Servicio Ciudadano: los funcionarios tienen compromiso y liderazgo en la participación al servicio ciudadano al prestar un servicio eficiente a sus usuarios estratégicos, participándolos de la gestión realizada por la entidad y brindándoles la información requerida todo esto lo hace por medio de la página WEB, Rendición de Cuentas a la Ciudadanía, Capacitación externa, boletines informativos.

- En la Política Administrativa de Gestión de Talento Humano: los funcionarios adoptan una cultura organizacional eficiente, dado que se acogen a nuevas políticas administrativas y de gobierno adoptando una cultura organizacional orientada al cumplimiento de los objetivos, valores, misión, visión, procesos, procedimientos, desarrollo de competencias, merito de empleos y al plan de acción establecido por la entidad; de igual manera hay participación positiva en los procesos de inducción y reinducción realizados.
- En la Política Administrativa de Eficiencia Administrativa: los funcionarios muestran su eficiencia administrativa en lo establecido en el plan de acción vigente de la entidad, con el conocimiento, desarrollo y aplicación del mismo, en el cual se toma a la organización como un todo y se desarrollan las metodologías establecidas por el gobierno general; de igual manera conocen la importancia en la simplificación de los procesos, procedimientos y el impacto económico que genera dentro la entidad el no cumplimiento de los mismos.
- En la Política Administrativa de Gestión Administrativa: los funcionarios saben cómo ejecutar y optimizar los recursos de la entidad ejerciendo control financiero, de igual manera son conscientes del como ejecutar y proyectar el presupuesto de la entidad.

En las cinco políticas administrativas mencionadas anteriormente se evidencio como los funcionarios que interactúan con cada proceso, se acogen al plan de acción de la entidad establecido por el gobierno general y aplicando positivamente los cambios realizados demostrando que el cambio en la cultura organizacional no es necesario siempre y cuando se cuente con un personal racional y responsable, en este orden de ideas en la Contaduría General de la Nación solo se hace necesario realizar un

proceso de Inducción y reinducción para la aplicación de políticas Administrativas en el proceso de modernización del estado colombiano.

## **CONCLUSIONES**

Las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la entidad con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la entidad y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permite que la entidad no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad; para lo cual la Contaduría General de la Nación ha implementado para este año gran número de capacitaciones virtuales y presenciales para garantizar la divulgación de la normativa vigente; cumpliendo así la sensibilización interna y externas de las políticas organizacionales establecidas.

La cultura organizacional incluye los valores, normas y elementos que unen a los funcionarios de una entidad. Como en cualquier otra cultura, la cultura organizacional se desarrolla durante un largo período de tiempo con la participación de los funcionarios mediante el estudio o análisis de la cultura de una entidad. Estas pueden ser sobre las decisiones que ha tomado la entidad, y los estilos de comunicación y liderazgo. La cultura organizacional facilita enormemente la identificación y corrección de errores, análisis y toma de decisiones; lo cual hace que la Contaduría General de la Nación en la actualidad desarrolle políticas de cultura organizacional que permita enfocarse cada vez más en alcanzar el 100% de las metas fijadas.

Las entidades son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo

económico y tecnológico; la Contaduría General de la Nación para este año ha tenido grandes cambios en la aplicación de políticas de cultura organizacional, y ejemplo de ello es que por primera vez decidió realizar la capacitación nacional de contadores públicos en una ciudad diferente a su sede, esto con el fin de facilitarle a los ciudadanos el desplazamiento al evento y permitir que las personas de municipios o lugares de difícil acceso estuvieran presentes.

De acuerdo con las entrevistas no estructuradas realizadas a funcionarios de la CGN de diferentes dependencias podemos concluir que no es necesario como tal un cambio en las políticas administrativas actuales, sino reforzar la sensibilización interna de las políticas vigentes dentro de la entidad para así garantizar el 100% de cumplimiento en las metas fijadas.

## **CONCLUSIONES**

Las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la entidad con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la entidad y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permite que la entidad no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad; para lo cual la Contaduría General de la Nación ha ejecutado sus planes de acción en base a la sensibilización de sus políticas con los funcionarios a través de diferentes mecanismos como inducciones y reinducciones.

La cultura organizacional incluye los valores, normas y elementos que unen a los funcionarios de una entidad. Como en cualquier otra cultura, la cultura organizacional se desarrolla durante un largo período de tiempo con la participación de los funcionarios mediante el estudio o análisis de la cultura de una

entidad. Estas pueden ser sobre las decisiones que ha tomado la entidad, y los estilos de comunicación y liderazgo. La cultura organizacional facilita enormemente la identificación y corrección de errores, análisis y toma de decisiones; lo cual hace que la Contaduría General de la Nación en la actualidad desarrolle políticas de cultura organizacional que permita enfocarse cada vez más en alcanzar el 100% de las metas fijadas y trabaje de la mano con sus funcionarios.

La Contaduría General de la Nación para este año ha tenido grandes cambios en la aplicación de políticas de cultura organizacional, y ejemplo de ello es que por primera vez decidió realizar una carrera de observación por fuera de las instalaciones de la misma donde dio a conocer a cada uno de sus funcionarios los principios, valores, objetivos de la entidad garantizando así el conocimiento general del personal de la entidad, para facilitar su aplicabilidad.

De acuerdo con las entrevistas no estructuradas realizadas a funcionarios de la CGN de diferentes dependencias podemos concluir que no es necesario como tal un cambio en las políticas administrativas actuales, sino reforzar la sensibilización interna de las políticas vigentes dentro de la entidad para así garantizar el 100% de cumplimiento en las metas fijadas.

Consideramos que hemos cumplido con el problema planteado por nosotros para este trabajo de investigación, dado que la CGN en su plan de acción tiene bien definido las estrategias a seguir para permitir el correcto funcionamiento y obtención de resultados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Armstrong, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá D.C: Legis.

- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración* . México D.F: Mc Graw Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (15 de Julio de 1994). Ley 152 de 1994. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia: Diario Oficial.
- Contaduría General de la Nación. (5 de Abril de 2013). *Marco Estratégico de la Contaduría General de la Nación. Marco Estratégico de la Contaduría General de la Nación*. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia: Departamento de Planeación de la Contaduría General de la Nación.
- Contaduría General de la Nación. (26 de Marzo de 2013). *Plan de Acción. Plan de Acción*. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Bogotá D.C: Departamento de Planeación Contaduría General de la Nación.
- Departamento administrativo de la función pública, D. (12 de Diciembre de 2012). *Metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Bogotá D.C, Colombia, Colombia: Imprenta Nacional.
- García, D. (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Granell de Aldaz, E. (1997). *Managing Culture for Success Challenges and Opportunities in VENEZUELA = Éxito Gerencial y Cultura: Retos y Oportunidades*. Caracas: Ediciones IESA.
- Guédez, V. (1995). *Gerencia, Cultura y educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. España, España, Paris: Lerko Print, S.A.
- Presidencia de la República. (29 de Noviembre de 1993). Ley 87 del 29 de Noviembre de 1993. *Modelo Estándar de Control Interno*. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia: Diario Oficial.
- Presidencia de la Republica de Colombia. (3 de Febrero de 2003). Decreto 216 de 2003. Bogotá D.C, Bogotá D.C, Colombia: Diario Oficial.
- Recasens, L. (2011). *Sociología*. México D.F: Porrúa.
- Salvatierra, N. B. (2012). *Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público: ¿realidad o utopía?: El factor humano como eslabón indispensable* . Madrid: eae.

Senge, P. y. (1998). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.

Serna, H. (1997). La Gestión Empresarial. Bogotá D.C: Legis.

Valle, R. (2004). La Gestión Estratégica de Los Recursos Humanos. España: Pearson Educación.