



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Factores que inciden en el cambio de la cultura organizacional generado tras la implementación del sistema de información financiero y administrativo en INDERVALLE

Fabian Valverde Correa

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ingeniería y Administración
Palmira, Colombia
2019

Factores que inciden en el cambio de la cultura organizacional generado tras la implementación del sistema de información financiero y administrativo en INDERVALLE

Fabian Valverde Correa

Propuesta de trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director
Camilo Álvarez Payan.
Economista Agrícola
Magister en Economía Agraria

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ingeniería y Administración
Palmira, Colombia

2019

A Dios por permitirme esta herramienta maravillosa para pensar en arte, letras y ciencia.

A mis papás por siempre estar allí con su cálida presencia en todos los momentos especiales de mi vida.

A mi hijo por ser el motor de todo mi mundo, por ser el motivo de vivir y soñar.

A quienes ya partieron que me dejaron su legado para continuarlo.

A ti, Muchacha de Risa Loca, por estar pendiente y ajustar mi camino.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo determinar los factores que inciden en el cambio de la cultura organizacional generado tras la implementación del sistema de información financiero y administrativo en INDERVALLE. Para ello se llevó a cabo un estudio de indagación aplicada de enfoque descriptivo interpretativo. Se utilizó la entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de datos realizada a cuatro integrantes de las áreas administrativa y financiera de la entidad.

Los hallazgos pudieron concluir que como factores que incidieron en el clima organizacional tras la implementación del nuevo sistema administrativo y financiero SINAPV6 se tuvo: el trato interpersonal, apoyo a los jefes de las unidades, el sentido de pertenencia, la coherencia, claridad organizacional y los valores colectivos.

Palabras clave: Clima organizacional; Sistema administrativo; Sistema financiero; Articulación; Productividad; Mejoramiento.

Abstract

The objective of this paper is to determine the factors that affect the change of the organizational culture through the implementation of the financial and administrative information system in INDERVALLE. For this, he has a study of applied inquiry with a descriptive interpretative approach. The semi-structured interview as a data collection instrument made to four members of the administrative and financial areas of the entity.

The findings are derived from the factors that affect the organizational climate after the new administrative and financial system SINAPV6 occurs: interpersonal treatment, support to the heads of the units, sense of belonging, coherence, organizational organization and the collective values.

Keywords: Organizational climate; Administrative system; Finance system; Joint; Productivity; Improvement

Contenido

	Pag
Introducción	1
1. Problema de investigación	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Pregunta de Investigación	5
1.3 Sistematización del problema.....	6
2. Objetivos.....	7
2.1 Objetivo General	7
2.2 Objetivos específicos.....	7
3. Justificación	8
4. Marco Referencial.....	11
4.1 Marco Teórico.....	11
4.1.1 La organización.....	11
4.1.2 Comportamiento Organizacional	11
4.1.3 El trabajo en equipo	12
4.1.4 La administración estratégica.....	13
4.1.5 Clima Organizacional	155
4.1.5.1 Funciones de la cultura organizacional	17
4.1.6 Gestión de cambio organizacional	188
4.1.7 Gestión por procesos	188
4.1.8 Gestión de la capacitación	20
4.1.8.1 Etapas de la gestión de la capacitación	20
4.1.9 Marco Conceptual.....	21
4.1.10 Marco Espacial	22
4.1.10.1 Macro localización	22
4.1.10.2 Micro localización	244
5. Metodología.....	266
5.1 Tipo de investigación	266
5.2 Enfoque	266

5.3 Método	277
5.4 Fuentes para la recolección de la información	277
5.4.1 Fuentes primarias	277
5.4.2 Fuentes Secundarias	28
5.5 Análisis de la información	28
6. Resultados.....	299
6.1 Características del clima organizacional de INDERVALLE antes de la implementación del sistema financiero y administrativo.....	299
6.2 Condiciones bajo las cuales se llevó a cabo el proceso de implementación del sistema de información financiera y administrativa en INDERVALLE.	366
6.2.1 Características del sistema SINAP V6	377
6.2.2 Ventajas del sistema SINAP V6	387
6.2.3 Módulos del ERP SINAP V6	38
6.3 Factores que inciden en el cambio del clima organizacional tras la implementación del sistema de información financiera en INDERVALLE.	51
7. Conclusiones y Recomendaciones	555
Anexo A: Entrevista diagnóstico inicial	588
Anexo B: Entrevista diagnóstico final.....	599
Anexo C: Esquema de Chequeo para implementación del sistema SINAPV6.....	60
Referencias	66

Lista de figuras

	Pág.
Figura 4-1. Mapa de Santiago de Cali	23
Figura 6 – 1. Organigrama INDERVALLE.....	30
Figura 6 – 2. Proceso de implementación del sistema SINAP V6	39
Figura 6 – 3. Etapas del nuevo proceso bajo el sistema SINAP V6.....	39
Figura 6 – 4. Flujo secuencial del proceso.....	40
Figura 6 – 5. Articulación de los procesos	40
Figura 6 –6. Proceso operativo del presupuesto.....	41
Figura 6 – 7. Proceso de tesorería	42
Figura 6 - 8. Proceso cuentas por pagar.....	43
Figura 6 – 9. Proceso de contabilidad	44
Figura 6 – 10. Proceso de nómina.....	47
Figura 6 – 11. Proceso de acuerdos de pago	49

Introducción

El cambio de cultura organizacional se ha convertido en las últimas décadas en una de las tendencias empresariales en las que se basan las diferentes estrategias de administración moderna, esto enfocado hacia el ser humano como el recurso básico y promotor de cambios y generador de otros recursos a administrar. Esta propuesta buscará determinar los factores que inciden y afectan la cultura organizacional tras la implementación de sistemas de información administrativos y financieros en las entidades, entendiendo este proceso más allá de una instalación de aplicativos, evolucionado a la implementación de procesos y procedimientos que optimizan la actividad administrativa de las entidades que apoyan la misión de su existencia.

Con la evaluación de dicho cambio en la organización, se podrá tener claridad sobre los aspectos más importantes en que incide la implementación de nuevos procesos, los riesgos que se generan, las inconsistencias y los puntos críticos; esto con la finalidad de generar un documento que permita a un futuro poder tomar determinaciones en nuevas implementaciones de sistemas de información en entidades similares al Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca –INDERVALLE y generar una guía que permita ejecutar dichas implementaciones con mejor calidad, celeridad en las entidades estatales, permitiendo una gestión del cambio de manera positiva en su cultura organizacional, dado que en la actualidad presenta problemáticas a fines a una deficiente comunicación de sus dependencias y colaboradores en la interrelación y efectiva información que debe articularse entre éstas y lograr mejores resultados productivos haciendo uso especialmente de una nueva herramienta tecnológica usando un aplicativo por procesos.

De este modo, la realización de este estudio se centra principalmente en determinar factores que impactan en la cultura organizacional de la entidad objeto de estudio buscando la integración de la información generada en las distintas áreas al hacer uso de un nuevo aplicativo reduciendo los tiempos de realización de reportes, informes y actividades en cada una, sistematizando y generando información que retroalimenten los procesos entre éstas, efectivizando las labores y evitando posibles sanciones por los entes de control.

Así mismo, el interés primordial es fomentar la participación activa y eficiente de las dependencias que hacen parte de las actividades financieras y administrativas de INDERVALLE en el uso de un aplicativo que armonice la producción de las áreas a fin de establecer el impacto de dicha herramienta en la cultura organizacional de la entidad. Para ello, se realizó un tipo de estudio de indagación aplicada con enfoque descriptivo interpretativo cuyas limitaciones estuvieron sujetas principalmente en la aplicación del instrumento de entrevista debido a la disposición de tiempo de los 4 individuos escogidos para ello.

Sumado a lo anterior, los objetivos propuestos se enfocaron en establecer un panorama general con respecto a las condiciones antes, durante y después de implementarse el nuevo sistema de información financiera en INDERVALLE y de este modo reconocer el proceso evolutivo e impacto en la cultura organizacional de la entidad. Por ello, el estudio se desarrolló exponiendo la problemática actual que se presenta en la entidad y su respectiva justificación, cuyos objetivos estuvieron respaldados por un marco de referencia que se ajustara a éstos a través de una metodología pertinente que facilitara el desarrollo de los mismos. Después se expusieron los resultados respectivos y las conclusiones y recomendaciones pertinentes a los hallazgos encontrados.

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

“En la actualidad, no resulta difícil comprender que del bienestar que experimente el capital humano, tanto dentro como fuera de toda empresa u organización, depende el éxito de la misma. Desde luego, obedece a un pensamiento lógico e intuitivo, puesto que nadie puede trabajar con calidad si las condiciones en las que lo hace le son adversas e incluso hostiles” (Valverde, 2018).

Dentro de este contexto, resulta determinante contar con estructuras y procesos administrativos incluyentes constituidos por una clara “división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa que tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización” (Dessler, 1993), donde el desempeño laboral evidenciará “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones” (Milkovich y Boudrem, 1994).

De este modo, la cultura organizacional confiere a las empresas contar con procesos de innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, al recurso humano, al trabajo en equipo y concertar dinamismo y estabilidad (Robbins y Judge, 2013). Dicha cultura está sujeta a los distintos procesos productivos que se desarrollan en las organizaciones y por ende se ve influenciada por los cambios que

puedan asumirse dentro de las mismas en cualquier contexto: humano, material, financiero, tecnológico, entre otros.

Bajo estas concepciones, se lleva a cabo el desarrollo de este estudio a fin de determinar los factores que inciden en el cambio de la cultura organizacional generado tras la implementación del sistema de información financiero y administrativo en INDERVALLE como parte del reconocimiento de la inserción de nuevas tecnologías y su incidencia en aspectos organizacionales para el mejoramiento continuo de la entidad.

En el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca - INDERVALLE se implementó un sistema de información financiero y administrativo para la gestión de la entidad en dichos aspectos, generando un salto tecnológico de importancia, ya que pasó de utilizar un aplicativo enfocado a hacer actividades por dependencias de manera aislada, a trabajar en un aplicativo por procesos e información de manera articulados. Anteriormente la entidad hacía uso de un sistema denominado ASCII (ASCII Contabilidad, ASCII Tesorería, ASCII Presupuesto y ASCII Nomina), con un funcionamiento modular independiente que no facilitaba ni ejercía la comunicación entre las dependencias ocasionando grandes problemáticas que incrementaban los tiempos de trabajo, repetitividad de actividades laborales, documentación aleatoria y sin retroalimentación, disfunción organizacional, demoras en ejecución de programas, deficiente proceso de supervisión y control, entre otros.

Sin embargo, con el nuevo cambio tecnológico se han generado otras problemáticas y errores de repeticiones en los documentos y actividades por parte de los funcionarios, a la vez que ha generado inconsistencias en la información reportada a entidades de control, desencadenando investigaciones y sanciones a la entidad. En este proceso se detectó que la rotación del personal es uno de los factores que alteran el debido funcionamiento de las actividades ya que se debe brindar capacitación del nuevo sistema cada vez que un nuevo trabajador asume algún rol en la organización además de que dicho personal no está actualizado en la normatividad referente a los procesos financieros y administrativos de entidades estatales territoriales.

Sumado a ello, el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca –INDERVALLE, como entidad estatal descentralizada de orden departamental, es

una entidad que debe hacer rendición de información a entidades de control tanto a nivel departamental como nacional, y es precisamente allí donde radica la importancia de tener la información de manera adecuada, organizada y recopilada, ya que el control que ejercen sobre el instituto es el que le da la calificación como una entidad con rentabilidad social y en condiciones adecuadas para funcionar o en caso contrario, puede generar hallazgos negativos en los procedimientos los cuales pueden desencadenar en sanciones fiscales (recursos financieros), disciplinarias (procedimientos en lo público) y penales (delitos contra el estado).

De este modo, la problemática de INDERVALLE se centra en que su cultura organizacional se ha visto afectada por una ineficiente y carente comunicación que ha provocado serios conflictos en las áreas de trabajo, porque cuando un colaborador o superior falla a la hora de comunicar, o enviar información necesaria a otras dependencias o a otros trabajadores se presentan deficiencias que hacen repetitiva algunas actividades o no se encuentran responsables directos evidenciando falta de control por una mala comunicación que puede presentarse como desinformación o mala información. En el primer caso, la información no llega; en el segundo caso, la información llega mal.

Este panorama ha llevado a que la entidad establezca la necesidad de determinar los factores que inciden actualmente en la cultura organizacional originados con la nueva implementación del sistema de información financiera y administrativa en aras de mitigar los errores e inconveniente operativos que se mencionaron anteriormente y lograr efectivizar el trabajo individual y colectivo dentro de la institución como elemento transversal en el alcance de logros y objetivos productivos que le faciliten el cumplimiento de su misión y alcance de su visión.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Qué factores inciden en la cultura organizacional de INDERVALLE tras la implementación del sistema de información financiero y administrativo?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles eran las características del clima organizacional de INDERVALLE antes de la implementación del sistema financiero y administrativo?
- ¿Cuáles fueron las condiciones bajo las cuales se llevó a cabo el proceso de implementación del sistema de información financiera y administrativa en INDERVALLE?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el cambio del clima organizacional tras la implementación del sistema de información financiera en INDERVALLE?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar los factores que inciden en el cambio de la cultura organizacional generado tras la implementación del sistema de información financiero y administrativo en INDERVALLE.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las características del clima organizacional de INDERVALLE antes de la implementación del sistema financiero y administrativo.
- Describir las condiciones bajo las cuales se llevó a cabo el proceso de implementación del sistema de información financiera y administrativa en INDERVALLE.
- Determinar los factores que inciden en el cambio del clima organizacional tras la implementación del sistema de información financiera en INDERVALLE.

3. Justificación

El llevar a cabo procesos administrativos efectivos y adecuados a las necesidades reales de las empresas optimiza su proceso productivo y con ello se potencializa su intervención y sostenibilidad en el mercado. Por ello, es pertinente adaptar las actividades productivas y comerciales a las nuevas tendencias administrativas y organizacionales pues son fundamental para la economía nacional. Pues es claro que la manera de organizar y gerenciar las empresas ha presentado numerosos ajustes y cambios en el tiempo, pero múltiples factores económicos y sociales como la globalización, los procesos productivos, la tecnología, capacitación del personal, entre otros, hacen que la administración deba enfocarse hacia la adaptación a las diferentes y nuevas tendencias del mercado con procesos adecuados y flexibles que permitan ser mucho más competitivas (Englehardt y Simmons, 2002, p. 113).

Por ello, toda organización requiere de un proceso administrativo que sirva de instrumento transversal a las funciones y actividades económicas de la misma a fin de cumplir con las metas y objetivos empresariales y satisfacer sus necesidades tanto sociales como lucrativas. Razón por la cual las altas esferas de las empresas deben regirse para llevar a cabo una labor efectiva en la gestión de sus recursos humano, materiales, tecnológicos y financiero que propenda por el alcance de las metas, de ahí que, el desempeño de los gerentes y administradores pueda medirse con base en el nivel en que éstos den cumplimiento a lo establecido a lo largo del proceso administrativo (Hurtado, 2008).

Sumado a lo anterior, en las entidades estatales se ha venido impulsando en los últimos años el proceso de modernización tecnológica de los procesos estratégicos y de apoyo,

principalmente en el aspecto administrativo y financiero, con miras en la rendición de información tanto a entidades de control como a la ciudadanía en general.

Estos procesos han impactado en el clima y la cultura organizacional de las entidades impulsándolas al cambio ya sea por efecto de la modernización tecnológica o el mismo cambio conlleva a dicha modernización. El cambio visto como un impulso que viene del entorno y de las necesidades de mejora que este proyecta (Zimmermann, 2000), en las entidades públicas este cambio lo dictamina la necesidad de ser más eficiente en la prestación del servicio público.

También se debe tener en cuenta que el cambio en la actualidad es visto como una constante y como una acción permanente, ya que el mundo moderno está impactado por la tecnología y la comunicación lo que hace que impacte en todos los aspectos de la vida y la organización, desde los hábitos, pasando por los comportamientos y hasta las decisiones (García, 2005). Es de tener en cuenta que para poder generar cualquier cambio se debe entender que este empieza por la parte fundamental de toda organización: sus integrantes. Es por eso por lo que el cambio y su gestión inicia por la coordinación y concertación de los objetivos empresariales y los personales de sus integrantes, esto a través de diferentes herramientas para lograrlo (Zimmermann, 2000).

Por ello, a través de este estudio, se pretende determinar los factores que inciden en el cambio de la cultura organizacional generado tras la implementación del sistema de información financiero y administrativo en INDERVALLE, teniendo en cuenta que la cultura organizacional es un producto histórico construido con creencias, valores, entendimientos, significados y signos que tienen en común la mayoría de un grupo de personas que están en una misma organización y que a la vez influyen en su vida cotidiana, su conducta y su identidad corporativa; haciendo que se distingan de otras organizaciones (Aguilar, Pereyra, y Miguel, 2003).

Así mismo, este estudio establecerá que en el uso permanente del aplicativo administrativo y financiero en el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca –INDERVALLE se ha logrado evidenciar grandes fallas en el procesamiento de datos que redundan en la generación de información a entidades de control, evitando que la entidad objeto de estudio repercuta en posibles sanciones

fiscales, disciplinarias y penales o a sus dirigentes y de este modo logre articular y retroalimentar efectivamente sus actividades productivas y con ello mejorar el proceso de gestión de cambio y cultura en la entidad.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

4.1.1 La organización

La organización incluye en un mismo tiempo, acción y objeto, pues a lo primero hace referencia a la coordinación de las actividades laborales de varios colaboradores a través del cumplimiento de actividades y roles definidos en cada área y la estructura que se requiere para su efectividad. En cuanto al objeto, supone el resultado de la acción mencionada anteriormente donde se logran objetivos colectivos. Ante esto, Robbins y Coulter (1996), definen como organización al conjunto sistemático de individuos enfocados al logro de objetivos específicos.

Para Kliksberg (1996), toda organización debe entenderse como *“una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influida por el medio en el cual está inmersa”*.

4.1.2 Comportamiento Organizacional

Para Chiavenato en 2007 el comportamiento organizacional se presenta en las organizaciones según sus condiciones e infiere que:

Al igual que las personas se diferencian unas de otras, las organizaciones son diferentes entre sí esto; se debe a que tanto

las organizaciones como las personas poseen características que lo diferencian. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, entre otros. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas. Al respecto se hace referencia que para comprender el comportamiento de las personas es importante estudiar dos teorías, las cuales hacen referencia a lo siguiente:

- 1. Teoría de Campo, de Lewin (1936): la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas: El comportamiento humano que se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean y los hechos coexistentes que tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás.*
- 2. Teoría de la disonancia cognitiva, de Festinger: se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo.*

4.1.3 El trabajo en equipo

Existen distintas concepciones de trabajo en equipo, de este modo, según Stoner et. Al. (1996), es un grupo de personas que anudan esfuerzos con el fin de alcanzar un propósito en común. Para Hellriegel y Slocum (2004), es un número reducido de individuos que complementan y retroalimentan sus capacidades, habilidades y conocimientos encaminados a un objetivo en común haciendo uso de un método de trabajo del que cada uno se hace voluntariamente responsable.

Para Barroso y Anaya (2007), es el conjunto de personas que aplican sus competencias para el alcance de una meta bajo la dirección de un coordinador o jefe a través del

compromiso de cada una de ellas que comparten una misma responsabilidad. De este modo, el trabajo en equipo requiere del esfuerzo conjunto que permita a los colaboradores de una empresa u organización alcanzar metas y objetivos trazados previamente donde se expone la responsabilidad y compromiso de cada integrante a través de un trabajo conjunto.

Para lograrlo, deben asumirse ciertos roles definidos por Cardona y Wilkinson (2006), como: creativo que ejerza un rol imaginativo, investigador con un rol extrovertido y comunicativo, coordinador con un rol maduro, impulsor con un rol retador, evaluador que asume el rol serio, cohesionador con un rol cooperativo, implementador con el rol disciplinado y de confianza, finalizador con un rol perfeccionista y concienzudo y el especialista con un rol autónomo.

4.1.4 La administración estratégica

Según David (2013), la administración estratégica *“se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”*; Tompson y Stricland (2012) la definen como *“Un proceso donde se crean estrategias y luego se ponen en práctica”*, o también, *“un proceso donde se establecen de una vez por todas objetivos, se implantan y se ejecutan”*, Hitt (2008) también opina que la administración estratégica es: *“Un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltos las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de la empresa”*.

David (2013) a partir de su definición plantea *“que la administración estratégica debe entonces, integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información”*, buscando que una organización pueda lograr el éxito y plantea que se deben desarrollar tres etapas para su consecución: formulación, implementación y evaluación de estrategias y las define así:

- *La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.*

- *La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.*

- *La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos.*

Además, David (2013), plantea que se debe realizar un proceso de evaluación de las estrategias, pues “*El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana*” al plantear este como un proceso dinámico y cambiante, que trae nuevos problemas y retos, enlista tres actividades fundamentales:

- 1) *Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.*
- 2) *Medir el desempeño.*
- 3) *Aplicar acciones correctivas.*

4.1.5 Clima Organizacional

“El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960” (Bunet, 1999).

Según Garcia en 2009

Es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

Para Méndez en 2006

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos

procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Dessler en 1993 plantea que

El clima organizacional se define como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.

A lo que Méndez en 2006 ajusta indicando que:

La medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de

motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

4.1.5.1 Funciones de la cultura organizacional

Robbins (1996), señala como las funciones que tiene la cultura en la organización, las que a continuación catalogamos:

- Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- Da un sentido de identidad a las organizaciones.
- Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
- Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

Por su parte, Davis y Newstrom (1993), señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización, las siguientes:

- Da una identidad organizacional a los empleados
- Define la visión de lo que la organización representa.
- Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
- Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.

- Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
- Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.
- Atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares.
- Identifican los modelos de comportamientos a emular.

4.1.6 Gestión de cambio organizacional

El tema propuesto se puede definir como los principios y las estrategias que se emplean para generar cambios en los comportamientos y procesos que realizan los diferentes integrantes de una organización. Los cambios se pueden dar por un proceso detonante o por una estrategia de la dirección de las organizaciones.

Una de las visiones sobre el tema tiene que ver con la cultura organizacional y el clima generado por los diferentes comportamientos de los integrantes de las organizaciones, entendiendo la cultura organizacional como un conjunto de significados, comportamientos, creencias y pensamientos comunes que tienen un mismo grupo social y cómo reaccionan ante las situaciones que se les presentan (Vertel, Paternina, Riaño, y Pereira, 2013).

4.1.7 Gestión por procesos

El Ministerio de Fomento de España en el año 2013 nos indica que

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y

controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etc.) en resultados (otras informaciones, servicios, etc.) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso. Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzca a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso). La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia (Ministerio de Fomento, 2013).

4.1.8 Gestión de la capacitación

La capacitación constituye una herramienta vital dentro del proceso administrativo y el desarrollo del potencial humano dentro del contexto laboral y organizacional.

Por ello, el recurso humano y administrativo debe retroalimentar su labor de manera que se aprovechen en su totalidad los potenciales, habilidades y competencias para una óptima gestión del proceso de capacitación, por ello podrían establecerse, dentro de algunas otras, las siguientes herramientas (Guglielmetti y Martínez, 1996):

- *Descripciones y especificación de cargos*
- *Especificaciones de itinerarios de carrera interna*
- *Manuales de organización, procedimientos y metodologías de trabajo*
- *Sistema de desempeño*
- *Expedientes de personal.*

4.1.8.1 Etapas de la gestión de la capacitación

Según Guglielmetti y Martínez (1996), la gestión de la capacitación requiere de:

1. Análisis de las necesidades de capacitación: en esta se identifican las problemáticas con respecto al desempeño del recurso humano que inciden directamente en la eficacia de los procesos organizacionales a causa de la carencia de fortalecimiento de competencias y habilidades de los trabajadores que pueden evitarse o afianzarse mediante una oportuna y debida capacitación.

2. Planificación general de la capacitación: para lograr optimizar los procedimientos empresariales se requiere que en esta etapa se seleccionen las acciones de capacitación acorde a las necesidades que se presenten, seguido de una evaluación de las propuestas de capacitación en conjunto para seleccionar aquellas que deben hacer parte

del plan general de capacitación y finalmente, elaborar un plan y presupuesto general de capacitación.

3. Ejecución y control de las acciones de capacitación: dentro de esta etapa se consignan todas las tareas que deben llevarse a cabo para ejecutar y controlar todas las actividades del encargado de la capacitación, dentro de las que se tienen: evaluación de los procesos de capacitación externos, actividades contratadas que incluyen acciones de capacitación externas, organización de actividades de formación internas, informar y orientar a los participantes de las diferentes jornadas de capacitación, llevar un registro de las acciones y formaciones realizadas, generar los informes de evaluación de las actividades realizadas, hacer seguimiento y supervisión de las acciones de capacitación realizadas, Ejecutar y evaluar el plan y el presupuesto general de capacitación y formación continua, entre otras.

4. Evaluación del impacto de la capacitación: aquí se debe evaluar el impacto que se tiene con la capacitación con respecto a los costos del programa en general y la relación con los beneficios obtenidos. Permite que la organización o empresa determine si es rentable el proceso de capacitación con inversión en aras de continuar haciéndolo posteriormente .

4.1.9 Marco Conceptual

La cultura organizacional ha sido tratada de definir en el tiempo y espacio por muchos autores y recopiladores, llegando al acercamiento de la definición en el siglo XXI, donde se refiere a la cultura organizacional un factor diferenciados de las organizaciones exitosas haciéndolas únicas y volviendo la cultura un proceso difícil de duplicar o imitar. Se puede inferir que la cultura organizacional es un elemento fundamental en la competitividad y productividad de las organizaciones; donde se pueden identificar las capacidades y condiciones de la organización y los individuos que la conforman reconociendo todas las capacidades que han desarrollado y desarrollaran en el futuro (Vertel *et al.*, 2013).

- **Cultura organizacional:** Se define como la conducta estandarizada de un grupo social que afecta e influye en todos sus comportamientos, sin que esté presente en sus pensamientos y acciones conscientes; teniendo en cuenta que también se influye en “los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados por la condición de superación permanente de las organizaciones y los individuos” (Aguilar *et al.*, 2003).

- **Desarrollo organizacional:** Es el cumulo de esfuerzos planeados que ejecutan los individuos de las organizaciones, direccionada desde la alta dirección, con la intención incrementar la efectividad de la organización; esto por medio de la intervención en los procesos de la organización (Aguilar *et al.*, 2003).

- **Cambio en Organizaciones:** El cambio en las organizaciones se puede medir en la capacidad y forma de reacción en el momento de la adaptación a los diferentes cambios y ajustes que sufre el medio ambiente interno o externo de la organización, ya sean por procesos de aprendizaje o por injerencia; generando esto un cambio en estructural en las organizaciones y en su comportamiento organizacional (Aguilar *et al.*, 2003).

- **Proyecto de cambio en organizaciones:** Se define como partes de un proceso macro de cambio organizacional, el cual se divide para hacer una mejor gestión de los avances e impactos. Los Proyectos de Cambio tienen como características comunes que son a corto plazo, tienen efectos concretos y tangibles, también son flexibles en el tiempo y su contenido, son ejecutados por un grupo heterogéneo de personas de la organización. Los proyectos de cambio están contenidos en el Plan de Desarrollo Organizacional (Zimmermann, 2000).

4.1.10 Marco Espacial

4.1.10.1 Macro localización

El departamento del Valle del Cauca es uno de los treinta y dos departamentos que forman la República de Colombia. Su capital es Santiago de Cali. El departamento tiene presencia en las regiones Andina y Pacífico Colombiano por la salida al litoral pacífico.

Actualmente limita al norte con los departamentos de Chocó y Risaralda, al este con los departamentos de Quindío y Tolima, al sur con el departamento del Cauca y al oeste con el departamento del Chocó y el Océano Pacífico en su salida al mar. (ESGEO 2011)

Santiago de Cali, quien es nominada oficialmente como Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios de Santiago de Cali, como capital del departamento del Valle del Cauca, con una población de 2.471.400 habitantes según la proyección del DANE, convirtiéndola en la tercera ciudad más poblada de Colombia. Está situada en la región Sur del departamento del Valle del Cauca, en pie de la cordillera occidental de los Andes Colombianos. Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América, así como también hizo parte de las Ciudades Confederadas del Valle del Cauca, junto con Cartago, Toro, Buga, Anserma y Caloto quienes proclamaron su independencia del Gobierno de Popayán el 3 de Julio de 1810 (Alcaldía de Cali, 2013)

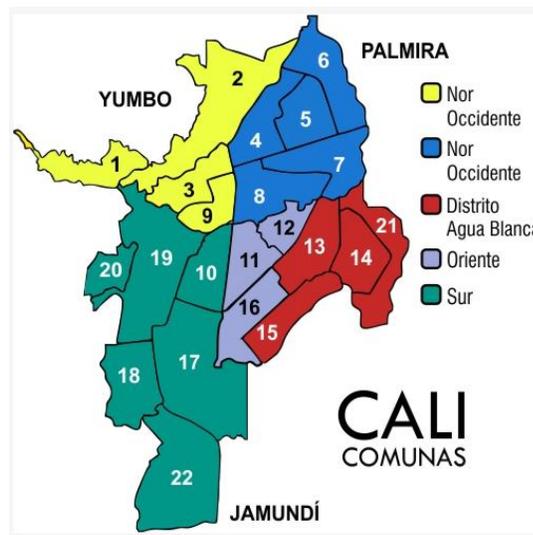


Figura 4-1. Mapa de Santiago de Cali. Fuente: <http://micaliesasi.blogspot.com/2018/02/blog-post.html>

Cali está ubicada en las coordenadas 3°27'00"N 76°32'00"O y está ubicado en el costado occidental del valle geográfico del río Cauca con una presencia importante de la zona urbana en su rivera de aproximadamente 35 km al paso por la ciudad. Al occidente de la ciudad se encuentran los célebres Farallones de Cali, que hacen parte de un parque natural ubicado en la Cordillera Occidental de los Andes colombianos. (Alcaldía de Cali, 2015).

Cali está definido como uno de los principales centros económicos e industriales del país, además de ser la capital de departamento más importante del suroccidente colombiano por su desarrollo urbano, cultural, económico, industrial y agrario, además de ser la tercera ciudad del país con alta influencia regional. Como capital del departamento, están presentes las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la regional la Fiscalía General, además de Instituciones y Organismos del Estado a nivel regional. (Alcaldía de Cali, 2015)

Por ser Distrito Deportivo, es reconocida como la ciudad capital del deporte colombiano y es el principal centro deportivo del país, eso evidenciado en la organización de importantes eventos deportivos como los Juegos Panamericanos de 1971 y los Juegos Mundiales de 2013 y próximamente los juegos Panamericanos Juveniles en el año 2020. A nivel Cultural es conocida como la capital mundial de la salsa, con presencia de grandes escuelas de formación en esta danza moderna. (Alcaldía de Cali, 2015)

4.1.10.2 Micro localización

La investigación se llevó a cabo en una entidad pública, el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca – INDERVALLE el cual fue creado por la Ordenanza No. 022 de noviembre 26 de 1997, sancionada el 15 de diciembre de 1997, que define a la entidad como organismo rector del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en el departamento del Valle del Cauca, como remplazo de la Junta Departamental de Deportes, creada en 1952 y que luego paso a ser una seccional del Instituto Colombiano del Deporte Coldeportes en 1968. (Indervalle, 2019)

La naturaleza jurídica de INDERVALLE es la de un Establecimiento Público del Orden Departamental, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente que hace parte integrante del Sistema Nacional del Deporte de que trata la Ley 181 de 1995, con jurisdicción en todos los municipios del departamento del Valle del Cauca. (Indervalle, 2019)

El 1º de abril de 1999 inicia actividades con 57 funcionarios que venían de la Junta de Deportes del Valle, estructurándose con una Junta Directiva, la Gerencia General y cuatro Subgerencias (Planeación, Fomento y Desarrollo, Competición y Administración y Finanzas), una Secretaria General, una Oficina Asesora de Control Interno, una Oficina Asesora de Planeación y la Oficina de Comunicaciones. (Indervalle, 2019)

5. Metodología

5.1 Tipo de investigación

Esta propuesta constituye una indagación aplicada por medio de una entrevista semiestructurada, debida a la práctica de revisión del sistema financiero y administrativo en el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca – INDERVALLE a fin de establecer factores en el cambio de cultura organizacional con la implementación del nuevo sistema. El objetivo principal de este tipo de investigación radica en que el investigador se centra en las consecuencias prácticas (Grawitz, 1984).

5.2 Enfoque

El enfoque es de carácter descriptivo-interpretativo, entendida como un estudio que permite describir condiciones, características y otros elementos concerniente al panorama operativo del Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca – INDERVALLE y de algunos aspectos fundamentales de la misma como el análisis o descripción de la realidad presente, en cuanto a hechos, personas implicadas y situaciones, desde la perspectiva de comprensión y aplicación de conceptos administrativos (Aguirre, 1997).

5.3 Método

Para cumplir con los objetivos de la investigación se ejecutará el método Inductivo donde se evaluarán los resultados para determinar factores determinantes en el cambio generado en la cultura organizacional del Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca – INDERVALLE y en los diferentes grupos de interés, sobre la implementación del sistema de información financiero y administrativo. Este método, Es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de conclusiones generales a través de la observación de hechos y fenómenos cuyas conclusiones son probables (Hernández, 2003).

5.4 Fuentes para la recolección de la información

5.4.1 Fuentes primarias

La técnica en la recolección de la información primaria se hará por medio de entrevistas semiestructuradas, las cuales, “por su carácter conversacional que desde el interaccionismo simbólico se recomienda a fin de no oprimir a las personas participantes, generando un ámbito coloquial que facilita la comunicación entre quienes interactúan, sabiendo que no hay nada en contra de investigar asuntos en los que se esté involucrada emocionalmente” (Díaz, 2004).

Según Díaz en 2004

El material relevado se constituye en discurso manifiesto que refiere cuestiones que permiten reflejar los nexos y relaciones complejas de la realidad, no solo desde la perspectiva de quien habla sino también de quien realiza la entrevista, en tanto dicho discurso les aúna en términos de constituirse ambos en sus prácticas profesionales cotidianas en participantes de la dinámica institucional, en un escenario que les es común.

Se llevó a cabo cuatro entrevistas, la primera (Anexo A) se realizó con el ánimo de establecer las condiciones del clima organizacional antes de implementar el sistema financiero y administrativo en el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca – INDERVALLE, la cual se realizó a Yesid Diago (Subgerente Administrativo) y Jorge Rodríguez (Asesor Financiero de Presupuesto).

Posteriormente se realizó la entrevista a los señores Jorge Rodríguez (Asesor Financiero de Presupuesto) y José Luis Cuadros (Tesorero General) a fin de establecer el panorama actual en el clima organizacional una vez implementado dicho sistema (Anexo B).

5.4.2 Fuentes Secundarias

Información generada directamente por el instituto en su material de información y documental, así como otras fuentes de información consultada en los textos o libros, diccionarios y teorías de autores que han abordado el tema de investigación objeto de estudio anteriormente.

5.5 Análisis de la información

Desde el discurso de los sujetos se utilizó la técnica de análisis de contenido, considerado como un conjunto de instrumentos metodológicos, aplicados a lo que él denomina como discursos (contenidos y continentes) extremadamente diversificados. Esta técnica “pretende, sobre todo, descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado extrayéndolos de un contenido dado a través de un proceso que se caracteriza por el intento de rigor de medición”. (Bardin, 1986)

6. Resultados

6.1 Características del clima organizacional de INDervalle antes de la implementación del sistema financiero y administrativo.

Según lo referenciado en el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca – INDervalle encontramos que

En cumplimiento de la Constitución Nacional, La Ley 181 de 1995, su Decreto Reglamentario 1822 de 1996 y la Ordenanza No. 022 de noviembre 26 de 1997, se creó “El Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación”, como organismo rector del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en el departamento del Valle del Cauca, para reemplazar a la Junta Departamental de Deportes, creada en 1952 y que luego paso a ser una seccional del Instituto Colombiano del Deporte Coldeportes en 1968”. (Indervalle, 2019)

Su naturaleza jurídica es la de un Establecimiento Público del Orden Departamental, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente que hace parte integrante del Sistema Nacional del Deporte de que trata la Ley 181 de 1995.

La jurisdicción del Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca-INDERVALLE se extiende a todos los municipios del departamento.



Figura 6 – 1. Organigrama INDERVALLE. Fuente: INDERVALLE, 2019.

La estructura administrativa de INDERVALLE está conformada por una Junta Directiva, la Gerencia General y cuatro Subgerencias. De la Gerencia General dependen una Secretaría General, la Oficina Asesora de Control Interno y la de Comunicaciones.

La Subgerencia Administrativa y Financiera está integrada por el Área de Recursos Humanos, la Dirección Administrativa, Sistemas e Infraestructura Deportiva.

La Subgerencia de Planeación, e infraestructura, la subgerencia de Fomento y Desarrollo y la Subgerencia de competición están

adscritas las áreas de Alta Competencia y el Centro de Apoyo al Alto rendimiento. CAAR.

De igual manera, el organigrama se articula a través de un manual de funciones establecido en la Resolución IND – SG 587 de 2015 donde se consigna, entre otros artículos, que la entidad INDERVALLE con respecto a la naturaleza general de las funciones, agrupa sus empleos en niveles jerárquicos: nivel directivo, nivel asesor, nivel profesional, nivel técnico y nivel asistencial.

Bajo esta tipología, la entidad determina para cada una las funciones a que deben responder. De este modo, en cuanto a los empleos de nivel directivo, corresponde funciones de dirección general, formulación de políticas institucionales y la adopción de planes, programas y proyectos.

El nivel asesor se encarga de asistir, aconsejar y asesorar directamente al recurso humano del nivel directivo. El nivel profesional demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional distinta a la técnica profesional y tecnológica reconocida por la ley y que según la complejidad y competencias exigidas les corresponda funciones de coordinación, supervisión y control de áreas encargadas de ejecutar planes, programas y proyectos institucionales.

Al nivel técnico le corresponde el desarrollo de procedimientos y procesos de orden técnico, misionales y de apoyo, así como las relaciones con la aplicación de la ciencia y la tecnología. Y el nivel asistencial, realiza actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de funciones caracterizadas por el predominio de actividades manuales o tareas de ejecución simple.

De este modo, INDERVALLE propende porque su funcionamiento interno sea de alta calidad y de mejoramiento continuo. Por esta razón, la entidad ha ido actualizando el desarrollo de sus aspectos funcionales y operativos a través de la inserción de nuevas metodologías tecnológicas que propendan por una adecuada correlación de sus actividades y que le permita retroalimentar la labor desempeñada en cada a fin de articular efectivamente su sistema de gestión administrativa y financiera de manera óptima.

Dicha reestructuración bajo nuevos lineamientos tecnológicos actualizados y más acordes a las necesidades de INDERVALLE, se establecieron por distintas razones que además incidan en el clima organizacional de la entidad debidas a la incongruencia en las relaciones de las actividades financieras y administrativas. Estas incidencias pudieron reconocerse a través de una entrevista realizada a los señores Yesid Diago (Subgerente Administrativo) y Jorge Rodríguez (Asesor Financiero de Presupuesto) donde se expuso que antes de implementar el sistema financiero y administrativo actual, se hacía uso del sistema ASCII el cual era modular independiente donde no existía comunicación alguna entre las dependencias bajo cuatro módulos: ASCII Contabilidad, ASCII Tesorería, ASCII Presupuesto y ASCII Nomina. Ya que todos los procesos se manejaban de manera independiente no había relación entre los diferentes módulos y entre las diferentes oficinas financiera y administrativa.

Bajo esta modalidad, cada una de las oficinas realizaban sus propias actividades sin tener criterios de unidad y en muchos casos tenían información desactualizada o incoherente ya que no se contaba con una documentación real sobre los procesos pues no había coherencia entre los contenidos de los manuales de funciones y la realización del trabajo en campo real donde cada quien hacía lo que consideraba y deseaba.

Al no existir unificación y retroalimentación de la información registrada en los módulos, se presentaban casos de reprocesos, donde un mismo documento o información era ingresada de manera independiente en cada módulo evidenciando una deficiente gestión de la información carente de comunicación y con ello mayores tiempos laborales en una misma actividad, desarticulación de la información, descontrol administrativo, deficiente

clima organizacional y falta de compromiso y sentido de pertenencia integral en el logro de objetivos organizacionales.

Sumado a ello, era tal el alcance de esta metodología que cada una de las oficinas rendía información independiente a las entidades de control sin ningún tipo de articulación de los datos, que, desde luego, en muchos casos resultaba errada o incoherente entre las mismas áreas, como el caso registrado en las actividades de gestión humana donde el proceso de nómina no estaba articulado con el financiero haciendo que cada vez que se exigía de dicho pago cada área hacía la misma labor por su cuenta.

Este tipo de condiciones se acumulaban al final de la revisión anual, cuando debía entregarse informe y rendición de cuentas cuyos resultados evidenciaban amplias incoherencias cuyos inconvenientes se plasmaban en los reportes de información a las entidades de control, a la Junta directiva y en la publicación de los Estados financieros.

Esta inconsistencia operativa desencadenaba problemáticas conceptuales de procesos y procedimientos, así como distintas posiciones frente a los inconvenientes que se presentaban donde no se lograba hallar responsables directos por las altas fallas ante las entidades de control que ante dicho panorama generaron varias sanciones a la entidad deportiva.

La falta de integración de las actividades financieras y administrativas de INDERVALLE obedecía entonces a que el aplicativo existente en ese entonces (ASCII), no comunicaba las áreas entre sí carente de una comunicación efectiva entre las personas y los procesos donde la única intención laboral se centraba en la entrega de documentos para ser procesados por cada una de las oficinas generando repetición en la reproducción de las actividades.

Pero estas falencias se trasladaban al clima laboral pues los jefes de área se hacía responsables solamente del aplicativo que les correspondía marcando grandes diferencias conceptuales donde cada uno lo usaba a criterio propio omitiendo la adaptabilidad que debía tener el modulo, pero con las necesidades reales de INDERVALLE y a los procesos establecidos en la administración Pública para los

ingresos y egresos de entidades estatales. Esta cadena de errores era muy evidente y constante durante el proceso contable, ya que como normalmente era el último proceso operativo que se realizaba, se registraban los errores de las otras oficinas además de la sobrecarga laboral del área de tesorería donde reposaba la información de todas las áreas.

Desde luego, si las unidades operativas funcionaban mal y desarticuladas, el control la supervisión y la medición de las funciones también, ésta se llevaba a cabo de manera individual para cada una de las áreas y con un marcado desinterés por coordinarlas con los manuales de procesos y procedimientos ni mucho menos a los procesos regulados por la Ley General de Presupuesto, la única forma en que se realizaba algún tipo de supervisión o control era cuando coincidían la información registrada en contabilidad, presupuesto y en tesorería pero esto se llevaba a cabo cuando finalizaba el año fiscal, es decir que durante el resto del tiempo no se conocía si la información era coherente y no se conciliaba la información entre los reportes de cada una de las oficinas con sus respectivos módulos.

Seguido a lo anterior, no se presentaba resultados de los procesos financieros y administrativos en INDERVALLE, pues se esperaba a final del año laboral para identificar y reconocer la información de las distintas áreas y de cada módulo centrándose principalmente en el sistema presupuestal donde desde luego, la mayoría de las veces no coincidía y se hacía una intervención desaplicada al ajustarlos aleatoriamente para hacerla coincidir con lo que debía presentarse sin prestar ningún interés en que fuera un resultado efectivo de una adecuada integración de las actividades en el contexto real.

Por otra parte, el reporte de la información a las entidades de control departamental y nacional control se armaba con base en lo que se tenía para presentar informes supuestamente objetivos, para ello, se sustraía la información de los reportes emitidos en los distintos sistemas de información, después se consolidaban y se ejecutaban mediante archivos, planos o procesamiento manual de información evitando consignar todos los errores que se encontraban al momento de la transcripción de la información.

Bajo este panorama, el clima organizacional antes de la implementación del nuevo sistema de gestión financiera y administrativa registraba efectos en el clima

organizacional que desde luego no eran nada favorables pues al no existir articulación y procesos comunicativos efectivos entre áreas se debilita el debido funcionamiento e intencionalidad en el logro de objetivos colectivos que propendan por efectivizar el cumplimiento de la misión de INDERVALLE en el logro de su visión.

Como incidencias en el clima organizacional de la entidad, el panorama anteriormente expuesto generaba grandes problemáticas puesto que no existía comunicación entre las áreas y con ello constantes inconvenientes para la obtención, organización, presentación y análisis efectivo y real de información tanto a la misma entidad como a las entidades de control denotando un clima organizacional débil, desorganizado y hostil sin interacción alguna entre sus integrantes.

La cultura organizacional en la entidad era manejada como un elemento unitario con efectos individuales donde no se tomaba en cuenta las dependencias como tal y las relaciones entre éstas, de hecho, muchas veces no se reconocían los procesos en su totalidad o las actividades que realizaban en cada oficina.

Sumado a lo anterior, se carecía de un plan de respaldo del recurso humano puesto que la entidad solo enfocaba su atención a los procesos de nómina y a las novedades que le pudieran afectar, más no existía evidencia alguna sobre algún plan de capacitación de bienestar de los trabajadores. Esto es muy necesario ya que los miembros de la entidad deben sentir que son parte integral de la organización y que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y dar sus sugerencias e inclusive de generar críticas los a los demás miembros de la organización que no apoyen y colaboren con los procesos de cambio implementados; hasta llegar a la posibilidad de generar propuestas nuevas y nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, con ello alimentar la motivación, la satisfacción, el involucramiento, los valores y el sentido de pertenencia tanto con sus compañeros como con las actividades que desempeñan.

6.2 Condiciones bajo las cuales se llevó a cabo el proceso de implementación del sistema de información financiera y administrativa en INDERVALLE.

Ante el diagnóstico realizado anteriormente surge la necesidad de INDERVALLE de proponer nuevas metodologías acorde a las necesidades reales de la entidad en cuanto su proceso financiero y administrativo, de este modo, se estableció la implementación de un nuevo sistema para dichos fines denominado SINAPV6, a través del cual se pretendía mejorar las condiciones bajo las cuales operaba la entidad y con ello incrementar su rendimiento, productividad, sostenibilidad e intervención como ente público en beneficio de la población en general, además de fortalecer la cultura organizacional debilitada y casi carente en la misma.

Dando solución a las problemáticas desencadenadas en el uso del sistema ASCII se estableció la implementación del sistema SINAPV6 el cual se llevó a cabo bajo las siguientes conceptualizaciones y condiciones:

Inicialmente se llevó a cabo un chequeo a cargo del encargado del a implementación del sistema a cada una de las áreas que el nuevo sistema iba articular (Anexo C). Dicho chequeo evidenció la necesidad de llevar a cabo procesos integrados e interrelacionados que faciliten la labor de INDERVALLE y que, como un hecho de responsabilidad social dela entidad, funcione acorde a lo establecido por la ley y regido por los parámetros organizacionales que le competen como entidad pública.

El sistema SINAPV6 hace parte de la Planeación Empresarial de Recursos ERP, el cual es un sistema modular e integrado con una flexible arquitectura que soporta la operación de las entidades apoyando la planeación, dirección y control de los procesos administrativos, financieros y tributarios.

Así el SINAPV6, es un ERP desarrollado para suplir las necesidades administrativas y financieras de las entidades públicas colombianas, en lo referente a la administración y

planificación de sus recursos. Es una herramienta desarrollada para Internet ideada para sacar el mayor provecho de esta tecnología; potencializando el servicio en tiempo real desde cualquier ubicación y en cualquier momento y garantizando la información veraz para la toma de decisiones acertadas.

6.2.1 Características del SINAP V6

Dentro de las características más importantes del SINAPV6 se tiene:

- Manejador de base de datos
- Cuenta con una ruta de documentos
- Elaboración, revisión y aprobación
- Funcionalidad de adjuntar archivos
- Generador de reportes
- Generador de documentos
- Importación y exportación de archivos.

Sumado a ello, el V6 también ofrece otras características como: una arquitectura WEB, acceso remoto desde cualquier ubicación, capacidad de almacenamiento y seguridad, flujo secuencial de procesos, rutas de documentos, elaboración, revisión y aprobación, trazabilidad de los procesos, reducción del uso de papel, funcionalidad de adjuntar archivos, importación y exportación de información y datos históricos permanentes.

6.2.2 Ventajas del sistema SINAP V6

Dentro de las ventajas del sistema se pueden establecer:

- Orientado a cumplir con los lineamientos de Gobierno en Línea
 - Facilita el cumplimiento de la Ley Anti-trámites
 - Facilita la implementación de la figura de Teletrabajo
 - Maneja y controla de manera integrada todos los procesos de la administración en forma secuencial y lógica, desde el plan de desarrollo hasta la ejecución financiera.
- Permite la configuración de diferentes trámites y servicios a través de la WEB

- Permite la interacción en línea a través de WEB Service con bancos, notarias, cámaras de comercio

6.2.3 Módulos del ERP SINAP V6

El ERP V6 maneja una serie de módulos permitiendo interrelacionarlos y articularlos de tal forma que pueda integrarse la información de manera oportuna, dichos módulos son:

- Administración
- Seguridad
- Workflow
- Presupuesto
- Tesorería
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Contabilidad
- Nómina
- Archivo y Trámites
- Acuerdos de Pago y Cobro Jurídico
- Certificados y Paz y Salvos
- Talento Humano
- Almacén e inventarios
- Activos Fijos y Elementos Devolutivos
- Contratación
- Gestión de Planeación

El proceso de implementación del sistema se muestra en la figura 6 -2.



Figura 6 – 2. Proceso de implementación del sistema SINAPV6. Fuente: Elaboración Propia

Los procesos financieros y administrativos estarían entonces sujetos a tres etapas básicas de elaboración, revisión y aprobación de tal manera que se pudiera dar control efectivo y real a las actividades como lo muestra la figura 6-3.

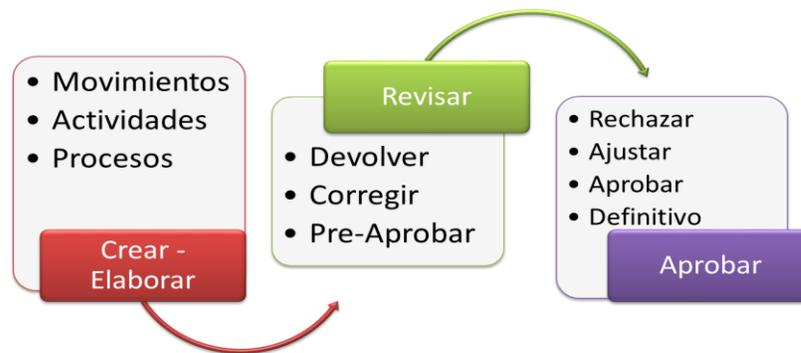


Figura 6 – 3. Etapas del nuevo proceso bajo el sistema SINAPV6. Fuente: Elaboración Propia

Para ello, el sistema contable debió establecer un flujo secuencial que facilitara la gestión de los proyectos centrada en la operatividad y dependencias de las áreas correspondientes dentro del proceso contable, a fin de implementarse el siguiente proceso secuencial:

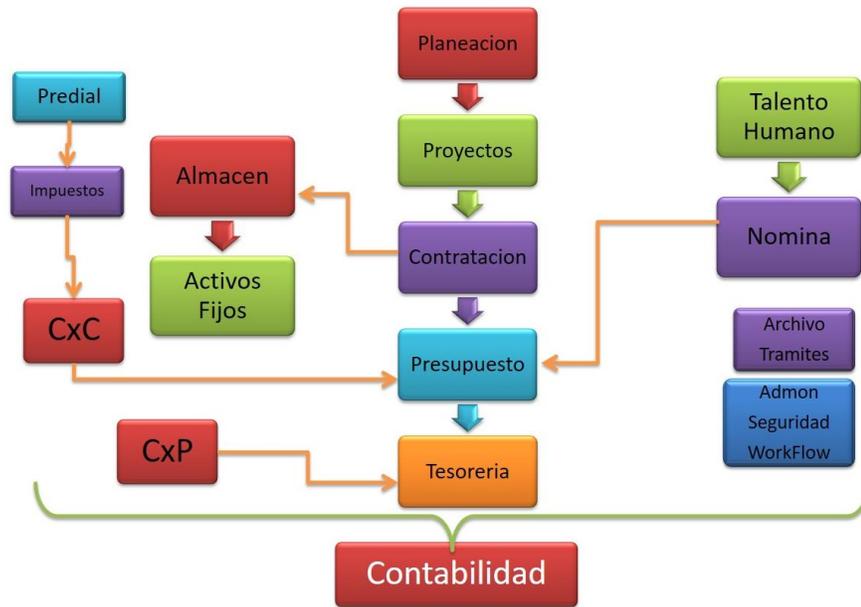


Figura 6 – 4. Flujo secuencial del proceso Fuente: Elaboración Propia

De este modo, la articulación de los procesos debió ajustarse al presupuesto, la tesorería y la contabilidad a fin de que el flujo secuencial estableciera un ordenamiento de actividades y de paso establecimiento de responsabilidades en cada área diferenciadas así:



Figura 6 – 5. Articulación de los procesos. Fuente: Elaboración Propia.

Con el nuevo sistema cada área a integrar en INDERVALLE tendría un proceso independiente ligado a resultados en conjunto como parte de la articulación de las áreas en cuanto a linealidad y consecución adecuada, real y coherente de los resultados operativos, de este modo se tiene:

1. SISTEMA FINANCIERO

a. Presupuesto: Comprende desde la formulación del presupuesto de ingresos y gastos de la entidad hasta el control de su ejecución.

Dentro de sus principales funciones están:

- Definición del presupuesto a través de niveles
- Codificación hasta 50 dígitos – Código alterno resumido
- Descentralización del presupuesto
- Permisos por rubros
- Bloqueo de rubros
- Vencimiento de disponibilidades
- Bloqueo de disponibilidades

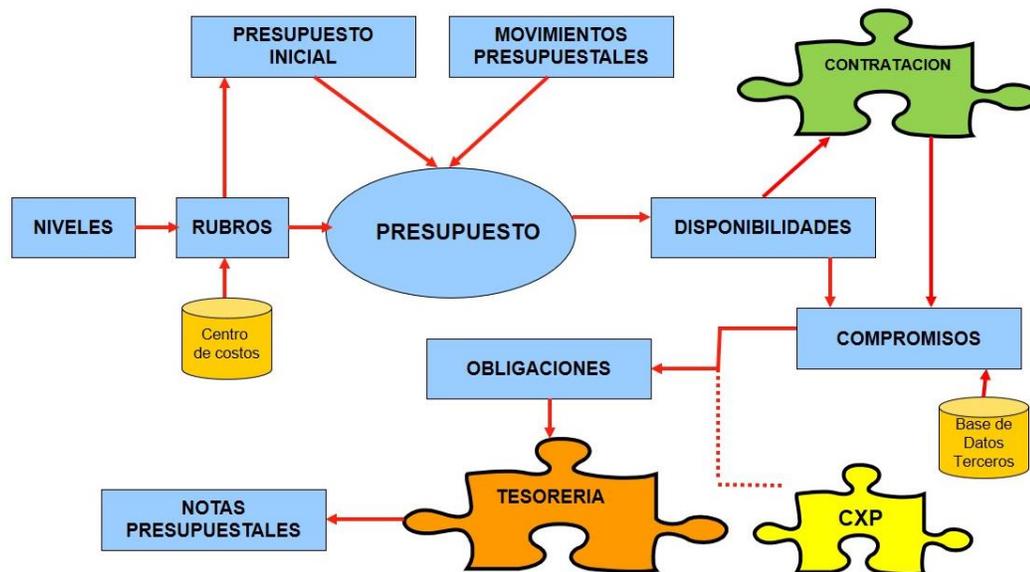


Figura 6 – 6. Proceso operativo del presupuesto. Fuente: Elaboración Propia

b. Tesorería: Se encarga del registro, manejo y control de la información concerniente a los recursos financieros de la entidad y la administración de las diferentes fuentes de ingresos y egresos.

Principales funciones:

- Recaudo electrónico - Web Services
- Recepción de obligaciones
- Programación de pagos
- Pagos con cheque o traslado de fondos
- Vales de Anticipo y caja menor
- Recepción de extractos – conciliación bancaria
- Administración del PAC
- Administración de embargos

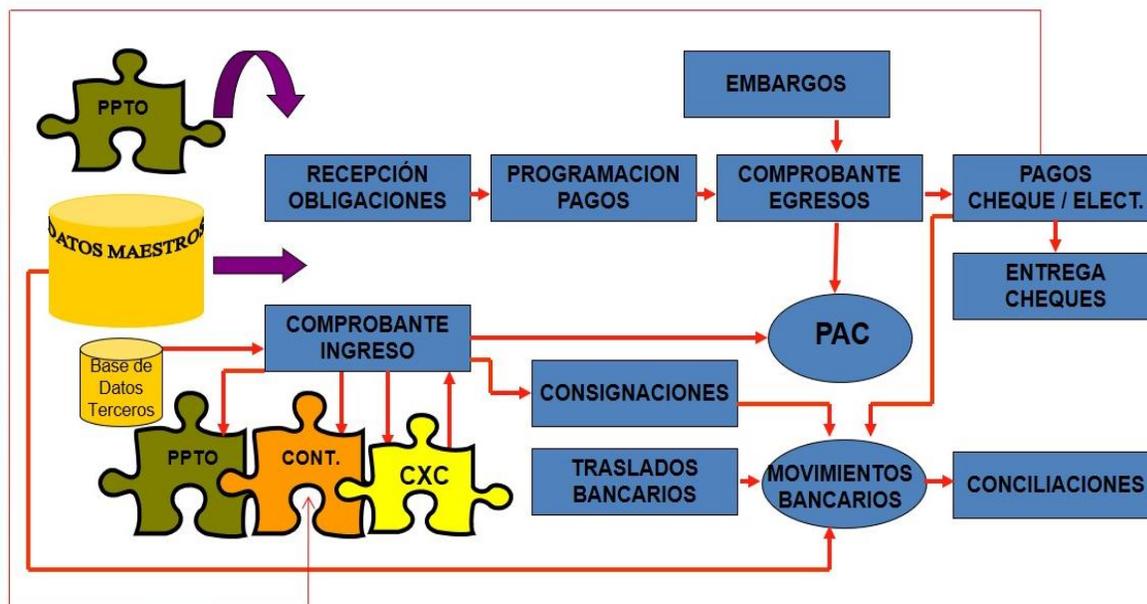


Figura 6 – 7. Proceso de tesorería. Fuente: Elaboración Propia

c. Cuentas por pagar: Comprende la generación de todas las cuentas por pagar de la entidad, liquidando las deducciones y retenciones correspondientes.

Principales funciones

- Centralización de la información de cuentas por pagar de la entidad
- Definición de conceptos de pago

- Cálculo automático de retenciones y deducciones
- Manejo y control de cuentas por pagar con afectación presupuestal
- Generación automática de cuentas por pagar sin afectación presupuestal

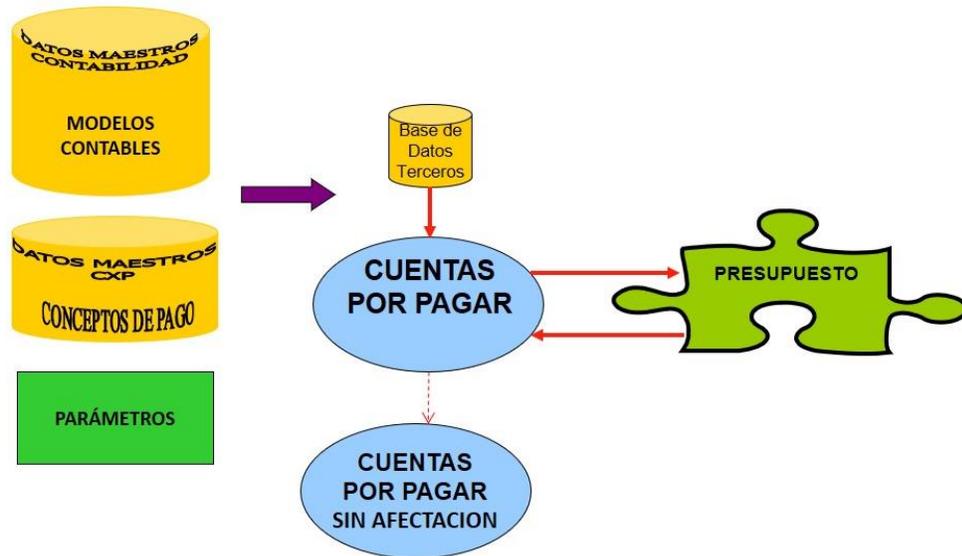


Figura 6 - 8. Proceso cuentas por pagar. Fuente: Elaboración Propia

d. Cuentas por cobrar: Comprende la generación de todas las cuentas por cobrar de la entidad por los diferentes conceptos impositivos o de prestación de servicios.

Principales funciones:

- Centralización de la información de cuentas por cobrar de la entidad
- Definición de conceptos de cobro
- Permisos por conceptos
- Generación de cuentas por cobrar por todos los conceptos
- Expedición de documento físico para pago en bancos
- Autorización de abonos

e. Contabilidad: Se encarga del registro ordenado y cronológico de las transacciones contables y financieras de la entidad, mediante la integración de la información desde los módulos que las originan, evitando los reprocesos y los datos redundantes generados

por el manejo de la información y permitiendo esquemas de actualización y consulta en línea.

Principales funciones:

- Definición de la estructura contable a través de niveles
- Definición de modelos contables
- Manejo de histórico de cuentas
- Traslado de saldos entre cuentas
- Manejo de diferidos y su amortización

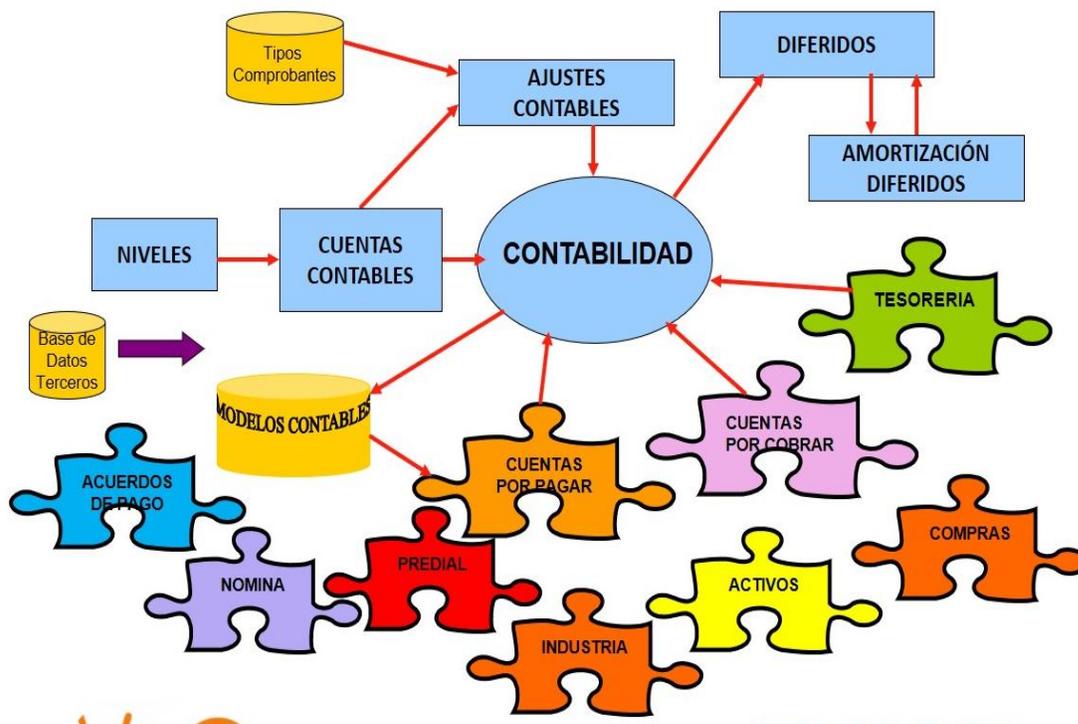


Figura 6 – 9. Proceso de contabilidad. Fuente: Elaboración Propia

2. SISTEMA ADMINISTRATIVO

a. Almacén e inventarios: Se encarga del registro, manejo y control de la información concerniente a la recepción y entrega a los usuarios de los bienes y servicios de la entidad y la administración de los artículos en bodega.

Principales funciones:

- Plan de compras
- Solicitud de bienes y servicios desde cada dependencia a través del sistema
- Manejo de código SECOP asociado a cada artículo
- Manejo de bodegas
- Evaluación de proveedores
- Bloqueo de artículos durante el inventario físico

b. Activos fijos: Se encarga del registro, manejo y control de la información concerniente a la administración de los activos fijos y elementos devolutivos de la entidad, desde su asignación a un responsable hasta su baja definitiva del inventario, incluyendo depreciación, mantenimiento y pólizas de seguro asociadas a cada uno.

Principales funciones:

- Administración de activos fijos
- Generación automática del proceso de depreciación
- Mantenimiento correctivo y preventivo
- Administración de pólizas asociadas a los activos
- Administración de inventario

c. Contratación: Se encarga del registro, manejo y control de la información concerniente a los trámites que se surten en la entidad para la contratación de bienes y servicios que requieren cumplir con las etapas precontractual, contractual y pos contractual, de acuerdo con las cuantías establecidas en la Ley 80 de 1993 y sus decretos reglamentarios.

Principales funciones:

- Definición de la necesidad (Estudio Previo)
- Control secuencial de las etapas y requisitos del proceso
- Administración de contratos
- Liquidación de contratos

d. Talento humano: Se encarga del registro, manejo y control de la información concerniente a la planta de personal de entidad, hoja de vida de los funcionarios, situaciones administrativas, evaluación del desempeño, capacitación, bienestar laboral, salud ocupacional, fondos rotatorios y los trámites que se surten en el proceso de ingreso de personal nuevo a la entidad.

Principales funciones:

- Administración de la hoja de vida
- Manejo de diferentes tipos de vinculación
- Concertación objetivos y evaluación desempeño en formatos función pública
- Registro de necesidades, programación y ejecución de capacitación
- Administración programas de bienestar laboral y salud ocupacional

e. Nómina: Se encarga del registro, manejo y control de la información concerniente a la liquidación de nómina, novedades, prestaciones sociales legales y extralegales, deducciones y retenciones de nómina, autoliquidaciones de seguridad social y aportes parafiscales, correspondientes a los diferentes tipos de nómina que maneje la entidad.

Principales funciones:

- Definición de conceptos de liquidación
- Registro de novedades
- Manejo de embargos
- Generación de planilla integrada de autoliquidación de aportes

f. Archivo y tramites: Se encarga del almacenamiento digital de toda la información de la entidad y el envío de los documentos a través del sistema a los usuarios correspondientes.

Principales funciones:

- Permite parametrizar las series, subseries y tipos documentales.
- Permite escanear los documentos.

- Permite almacenar los documentos de acuerdo a tablas de retención.
- Permite definir rutas para el trámite de documentos a través del sistema.
- Permite consultar los documentos almacenados
- Permite efectuar seguimiento a un documento recibido en la entidad

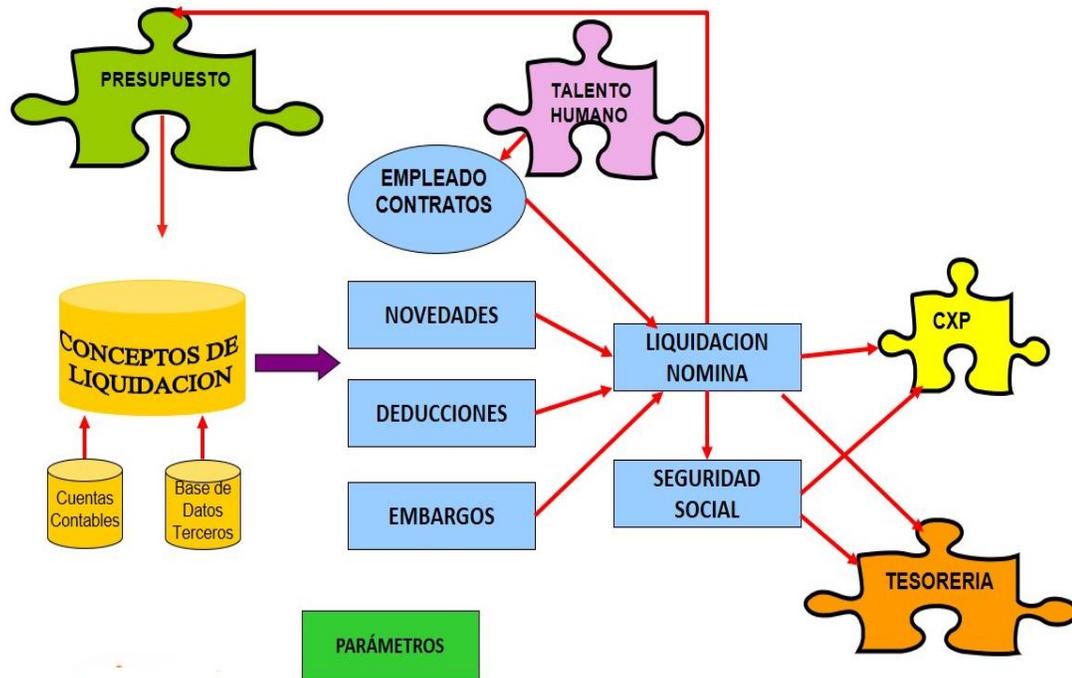


Figura 6 – 10. Proceso de nómina. Fuente: Elaboración Propia

3. SISTEMA DE CATASTRO

a. Catastro: Se encarga del registro, manejo y control de la información concerniente a los predios inscritos en el catastro municipal, con los datos relacionados en la ficha catastral sobre características físicas, jurídicas, económicas y fiscales de cada predio.

Principales funciones:

- Registro de afectaciones y restricciones a los predios
- Incremento de avalúos
- Actualización catastral
- Recepción de archivos planos de Catastro Departamental
- Generación automática de novedades en Predial

4. SISTEMA TRIBUTARIO

a. Impuesto predial: Se encarga del registro, manejo y control de la información concerniente a la liquidación y facturación del impuesto predial y las novedades que se susciten en las tarifas, conceptos de liquidación y recargos.

Principales funciones:

- Definición de conceptos y tarifas de liquidación
- Registro de novedades
- Facturación individual y masiva
- Autorización de abonos
- Publicación de la facturación en la página web
- Envío masivo de facturas al correo electrónico de los contribuyentes

b. Industria y comercio: Se encarga del registro, manejo y control de la información concerniente a la liquidación y facturación del impuesto de industria y comercio y las novedades que se susciten en las tarifas, conceptos de liquidación, actividades económicas y recargos.

Principales funciones:

- Definición de conceptos y tarifas de liquidación
- Definición de encuestas de declaración
- Manejo de establecimientos
- Autorización de abonos
- Publicación de la facturación en la página Web
- Envío masivo de facturas al correo electrónico de los contribuyentes

c. Acuerdos de pago y jurisdicción coactiva: Se encarga del registro, manejo y control de la información concerniente a las gestiones que realiza la entidad para obtener el pago de dineros que adeudan los contribuyentes por concepto de impuestos, contribuciones, multas y servicios prestados.

Principales funciones:

- Definición de procesos
- Definición de etapas para el cobro coactivo
- Administración del cobro coactivo
- Proyección de acuerdos de pago con diferentes variables
- Suscripción de acuerdos de pago
- Administración de acuerdos de pago

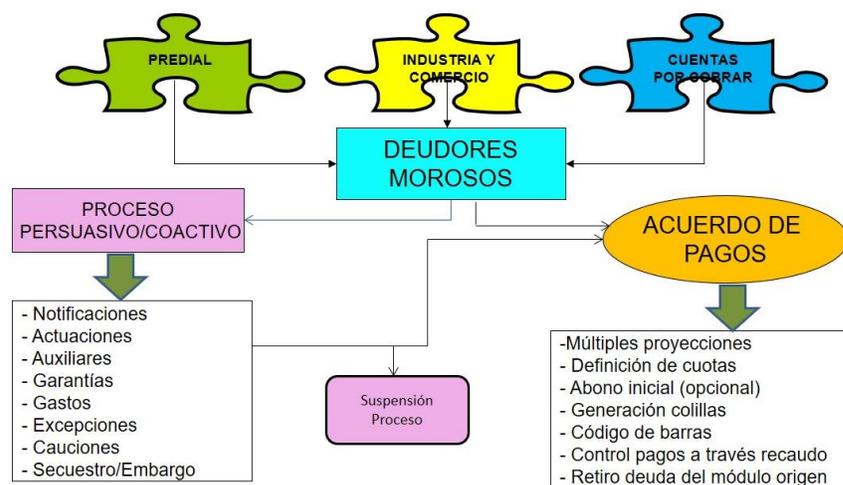


Figura 6 – 11. Proceso de acuerdos de pago Fuente: Elaboración Propia

Una vez definidos cada uno de los procesos dentro de los distintos sistemas se propuso las siguientes modalidades de atención:

- Designación de un GESTOR permanente
- Usar un Sistema de Gestión de Requerimientos
- Visitas a la entidad
- Atención Telefónica
- Conexión vía Internet

Respecto al acuerdo del nivel de servicio se tuvo:

- Reporte de incidente, a través del Sistema Gestión de Requerimientos - USUARIO
- Recepción, verificación y tipificación del requerimiento – GESTOR

-
- Devolución del requerimiento al usuario, en caso de aclaración inmediata – GESTOR
 - Cierre de requerimiento en caso de devolución – USUARIO
 - Envío de requerimiento al Departamento de Servicios SINAP, en caso de requiera atención técnica – GESTOR
 - Definición de tiempo estimado de respuesta – SINAP
 - Respuesta remota del Departamento de Servicios SINAP o mediante visita a la entidad- SINAP
 - Registro de atención del requerimiento - SINAP
 - Cierre de requerimiento – GESTOR – USUARIO

Para la atención del servicio se define la prioridad de acuerdo con la calificación de la incidencia, con el siguiente criterio y tiempo de respuesta (contabilizado dentro del horario de atención del servicio):

Extrema: 6 horas

Alta: 8 horas

Media: 16 horas

Baja: 42 horas

Sugerencia: Se define de acuerdo con factibilidad

Bajo estos lineamientos y condiciones se dio paso a la implementación del nuevo sistema SINAPV6 con el que se lleva actuando dos años y dentro del cual se han obtenido grandes cambios, avances y organización de las actividades administrativas y financieras dentro de INDERVALLE procurando convertirla en un entidad digna y ejemplo de otras por la calidad de sus operaciones e integridad y transparencia en la presentación de resultados para el bien común.

6.3 Factores que inciden en el cambio del clima organizacional tras la implementación del sistema de información financiera en INDERVALLE.

Con la nueva implementación del sistema SINAPV6 descrito anteriormente, INDERVALLE comprendió y ha sido testigo de las bondades de llevar a cabo procesos administrativos acorde a sus necesidades reales y los alcances organizacionales que ha tenido en sus operaciones y en el clima en general. Según información suministrada por los señores Jorge Rodríguez (Asesor Financiero de Presupuesto) y José Luis Cuadros (Tesorero General), con la implementación del sistema, todos los procesos financieros y administrativos en la actualidad están completamente articulados además de que la información se digita una sola vez y con ello se determina la coherencia lógica a lo largo de todos los procesos productivos iniciando en el proceso presupuestal seguido del contable para pasar finalmente a tesorería determinando con ello una integridad de la información y veracidad de los datos.

En ninguna parte del proceso se hacen cambios de datos provenientes de fuentes o áreas anteriores y con ello, la información importante que se procesa en cada paso del proceso no se cambia ni se altera bajo ninguna circunstancia garantizando que la información sea confiable y lógica. Otro hallazgo determinante con la articulación de los procesos en recursos humanos se presentó en la nómina, la cual, una vez liquidada realiza toda la afectación contable y presupuestal y queda lista para realizar la afectación de tesorería en los pagos los empleados y de las deducciones que se hayan realizado.

Uno de los grandes cambios que se generó con la implementación del nuevo sistema fue el proceso de capacitación que se llevó a cabo de manera frontal con el recurso humano permitiendo hacer uso de información real para ingresar al sistema involucrando a todos los colaboradores de la entidad indistintamente del para que conocieran el nuevo proceso operativo de principio a fin como parte integral y exigencia de la entidad de la forma en cómo debían asumirse las actividades y con ello responsabilidades.

El proceso de capacitación se llevaba a lo largo de todo el sistema explicando y detallando de donde salía la información y hacia donde se dirigía, además de la importancia de la calidad de la información y su articulación entre los diferentes puntos del proceso. Este proceso hizo partícipes a todo el recurso humano en horario de funcionamiento de las áreas de contabilidad, presupuesto, tesorería, recursos humanos además de las áreas adicionales que denominadas áreas misionales y que tenían relación con los procesos financieros y administrativos.

Actualmente, el proceso de control y supervisión de las funciones financieras y administrativas en INDERVALLE se facilita a través de supervisión periódica cada fin de mes de manera efectiva ya que, ante el nuevo orden y coordinación de actividades, ya que la información conserva su origen y realidad lo largo de todo el proceso por donde pasa y se requiere haciéndola coherente en cada uno de los puntos que hacen parte del sistema bien sea por ingresos o egresos.

Otro beneficio otorgado para la medición y supervisión de la información son los archivos que se reportan las diferentes entidades de control y que el sistema los genera actualmente de manera automática garantizando que la trazabilidad de los datos se presenta desde el inicio hasta el final del proceso.

Hasta el momento, se puede indicar que los procesos financieros y administrativos de INDERVALLE han mejorado de manera sensible como lo muestra el reporte a la entidad de control correspondiente a la Contraloría departamental del Valle del Cauca que tardaba entre 4 y 6 días, y que con el nuevo sistema se lleva a cabo en tan solo 8 horas. Además, los informes contables que se reportan a la Contaduría Nacional se generan en una semana para su respectivo análisis y procesamiento lo que anteriormente exigía entre 4 y 5 semanas

Otro efecto de racionalización del proceso operativo y productivo de INDERVALLE con el nuevo sistema obedece a que el proceso de pago a contratistas, que asciende alrededor de más de 7000 personas, se hace de manera automática en dos días a través de una liquidación de planilla articulando los procesos financieros, presupuesto y de tesorería, lo que anteriormente era un completo inconveniente debido a que había que realizar cada

uno de manera independiente y uno de ellos de forma manual invirtiendo 45 días en el registro de la información.

Desde luego, toda intervención y cambio de cualquier índole genera gastos y costos, a lo que el nuevo sistema financiero y administrativo de INDERVALLE no fue ajeno. La entidad realizó una compra del software que aún sigue implementado por un valor de \$350.000.000 pesos, también se realizó contratación de soporte y mantenimiento anual durante los 2 últimos años por un valor de \$60.000.000 pesos anuales.

Con respecto a la asesoría de procesos y procedimientos se invirtieron \$30.000.000 pesos anuales desde el año 2016 en que se inició el proceso de capacitación e implementación del software.

Es así como, bajo el nuevo modelo de gestión del sistema administrativo y financiero en INDERVALLE, se fomenta un gran avance dentro del clima organizacional basado principalmente en el trabajo en equipo debido a que el sistema información los condujo a generar vínculos comunicativos permanentes entre las distintas áreas pudiendo transmitir necesidades, requerimientos y demás actividades que se requieren en los diversos procesos y entender la importancia y necesidad de interactuar constantemente con las demás dependencias para el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos.

La cultura organizacional dentro del recurso humano mejoró notablemente a través de la optimización de las relaciones entre contratistas, trabajadores del área de nómina y los directivos basados en la garantía y confianza de la transparencia que ofrece la información confiable generada actualmente y el fácil acceso a ella. Sin embargo, cabe anotar que una de las inconveniencias del nuevo sistema radica en que no todos los usuarios tienen de acceso a la información de otras áreas.

Puede determinarse entonces que con el nuevo sistema administrativo y financiero, INDERVALLE afianza y enriquece su clima organizacional bajo distintas perspectivas debida a factores como: el trato interpersonal, a través del cual se corrobora la ayuda entre los compañeros de trabajo tanto dentro como por fuera de sus propias áreas con respeto y cooperación; apoyo a los jefes de las unidades, ya que al estandarizarse los procesos todos reconocen una misma dirección operativa y con ello puede

retroalimentarse la actividad conjunta; el sentido de pertenencia, que se denota a través de la responsabilidad asumida con la inserción de la nueva tecnología y el excelente desempeño laboral mostrado por todo el equipo; la coherencia expuesta en las actuaciones del personal y de la entidad conforme a principios y leyes establecidas; claridad organizacional, en el reconocimiento conciso del desempeño en cada área y de las actividades que debe cumplir cada miembro del equipo de trabajo ajustada al manual de funciones; y desde luego, los valores colectivos, donde se respira la ayuda mutua, el esfuerzo adicional en el cumplimiento de obligaciones y el respeto.

Como indicadores de este productivo proceso en la implementación del nuevo sistema financiero y administrativo en INDERVALLE se pueden mencionar los siguientes:

- Con respecto al tiempo de reporte de información a entidades de control se pasó de 3 semanas a 2 días.
 - La cantidad de hallazgos reportados a nivel administrativo pasaron de 37 hallazgos a 3 hallazgos.
 - El tiempo de realización de un pago pasó de 12 días a 2 días.
- La cantidad de información procesada en la nómina anteriormente se generaba solo para los 59 trabajadores de planta y actualmente es generada automáticamente tanto para dicha población como para los 4.700 contratistas. Así mismo, el tiempo de ejecución de la nómina pasó de 12 días a 4 días y el pago de nómina a contratistas pasó de 17 días a 3 días.

7. Conclusiones y Recomendaciones

Según los hallazgos obtenidos en el estudio se pudo establecer que la entidad INDERVALLE, antes de implementar el nuevo sistema administrativo y financiero, presentaba un panorama deteriorado y débil con respecto a su clima organizacional caracterizado por la discontinuidad de sus actividades, disfuncionalidad de sus dependencias, carencia de comunicación operativa y articulación de las actividades que propendieran por el establecimiento de procedimientos claros, precisos y adecuados a las necesidades reales de la entidad.

El anterior sistema modular independiente no solo originaba debilitamiento en las operaciones como tal, sino que además, incrementaba los costos operativos, fomentaba la incoherencia de la información a lo largo del proceso productivo, deterioraba las condiciones laborales de sus colaboradores al evitar integración de funciones, carecía de sentido de pertenencia y ordenamiento, no se presentaba una estandarización de los procesos, faltaba responsabilidad individual y colectiva, aumentaba los tiempos de trabajo, repetición de labores y con ello se originaba una atmosfera laboral pesada, descoordinada y carente de valores misionales básicos para el debido funcionamiento de cualquier organización y más aun de aquellas de carácter público con jurisdicción departamental como INDERVALLE.

Por ello, en la búsqueda de nuevas formas de dar solución a dichas problemáticas se dio paso a la implementación de un nuevo sistema financiero y administrativo denominado SINAPV6 mediante el cual la entidad inicio un proceso de reestructuración organizacional estableciendo nuevos lineamientos y parámetros que estandarizaría la operatividad de las funciones en las distintas áreas, remodelando su sistema financiero, administrativo, tributario y de catastro logrando con ello una debida orientación al cumplimiento de los

lineamientos de Gobierno, facilitando el cumplimiento de la Ley Anti trámites y la implementación de la figura de Teletrabajo, manejar y controlar de forma integrada todos los procesos de la administración en forma secuencial y lógica, desde el plan de desarrollo hasta la ejecución financiera, contar con una configuración de diferentes trámites y servicios a través de la WEB y permitir la interacción en línea a través de WEB Service con bancos, notarias, cámaras de comercio, etc.

La implementación del nuevo modelo trajo consigo cambios significativos dentro de la cultura organizacional de la entidad, fomentando la retroalimentación de las actividades y con un nuevo modelo directivo de acompañamiento a los jefe a su equipo en el logro de metas colectivas dando cumplimiento a las actividades y funciones individuales que deben realizarse diariamente; integrando y aprovechando las competencias de los colaboradores mediante la identificación de capacidades y habilidades individuales con el propósito fundamental de equilibrar entre habilidades, actitudes y conocimientos apropiados, para un mejor desempeño laboral de acuerdo con los intereses del INDERVALLE.

Lo anterior puso en manifiesto la incidencia de factores del clima organizacional como: el trato interpersonal, apoyo a los jefes de las unidades, el sentido de pertenencia, la coherencia, claridad organizacional y los valores colectivos.

Como recomendaciones se sugiere a las entidades, tanto públicas como privadas, llevar a cabo procesos administrativos y financieros funcionales transparentes que no solo den cumplimiento a establecido y exigido por la ley, sino que, además, fomenten la responsabilidad social de las entidades, la efectividad de sus procesos, el sostenimiento de las organizaciones y el crecimiento económico a nivel regional y nacional.

Es necesario que la organización tenga un equipo fuerte que se apoye en todo momento, que se ayude para resolver los problemas en conjunto y que permita la participación de todos los integrantes de la plantilla. Las culturas que cerradas que fomentan la exclusión afectan gravemente la productividad y competitividad de los empleados y la compañía.

La comunicación es la base de cualquier relación, en este caso las laborales. Es el vehículo fundamental para que la asimilación de la cultura organizacional por parte de los

colaboradores sea óptima. De los procesos y mecanismos de comunicación establecidos al interior de la compañía depende que los directivos y jefes puedan transmitir adecuadamente los principios, acciones, valores y metas corporativas que van a definir la cultura de la organización.

El clima organizacional dentro de las entidades promueve mejores prácticas productivas a lo largo de todo el proceso que se ejecute generando una atmosfera laboral armoniosa y efectiva donde la comunicación permanente resulta transversal dentro del proceso operativo de las entidades de servicios. Por ello, deben ajustarse los procedimientos dentro del contexto laboral, a la inclusión de formas o modelos donde se integre el recurso humano en torno a sus actividades de manera más creativa y eficiente construyendo mejores formas de vida laboral.

Anexo A: Entrevista diagnóstico inicial

Objetivo: Determinar los factores que inciden en el cambio de la cultura organizacional generado tras la implementación del sistema de información financiero y administrativo en INDERVALLE.

1. ¿Cómo era el proceso de las actividades financieras y administrativas antes de implementarse el sistema financiero y administrativo en INDERVALLE?
2. ¿Se integraban las actividades financieras y administrativas de INDERVALLE anteriormente?
3. ¿Qué problemáticas se presentaban en la cultura organizacional de INDERVALLE bajo el anterior proceso productivo financiero y administrativo?
4. ¿Se controlaban, supervisaban y medían las funciones financieras y administrativas en INDERVALLE? ¿Cómo se hacía?
5. ¿Cómo se presentaban los resultados de los procesos financieros y administrativos en INDERVALLE?
6. ¿Cómo era el reporte de información a las entidades de control departamental y nacional?

Gracias por su colaboración.

Anexo B: Entrevista diagnóstico final

Objetivo: Determinar los factores que inciden en el cambio de la cultura organizacional generado tras la implementación del sistema de información financiero y administrativo en INDERVALLE.

1. ¿Cuál es el proceso actual de las actividades financieras y administrativas una vez implementado el sistema financiero y administrativo en INDERVALLE?
2. ¿Cómo se maneja el proceso de capacitación para el uso del sistema financiero y administrativo en INDERVALLE cuando se presenta rotación de personal?
3. ¿Cuáles han sido los avances en cultura organizacional de las actividades financieras y administrativas de INDERVALLE con el nuevo sistema?
4. ¿Qué problemáticas se presentan actualmente en la cultura organizacional de INDERVALLE con el nuevo sistema financiero y administrativo?
5. ¿Cómo se controlan, supervisan y miden las funciones financieras y administrativas en INDERVALLE actualmente?
6. ¿Cuáles han sido los costos generados por la implementación el sistema financiero y administrativo en INDERVALLE?
7. ¿Cómo se valoran los resultados de los procesos financieros y administrativos en INDERVALLE actualmente?

Gracias por su colaboración.

Anexo C: Esquema de Chequeo para implementación del sistema SINAPV6.

Entidad	INDERVALLE
Fecha Informe	18 de Octubre de 2016
Responsable	Fabian Valverde Correa
Objetivo	El objetivo de la fase de análisis de procesos es capacitar a los usuarios líderes de cada proceso las inquietudes y requerimientos respecto a los procedimientos que se tienen implementados y las expectativas de mejoramiento con la implementación del sistema
1. PROCEDIMIENTO UTILIZADO	
<p>Se realizaron visitas a los usuarios de la entidad con la presentación de los procesos, basado en lo expuesto en la jornada de gestión de cambio, además se socializaron los estándares mínimos de los procesos administrativos y financieros. Se explicó sobre la concepción básica de los procesos y la información requerida para la carga de datos inicial.</p> <p>Se analizaron los procesos tanto en la entidad como en el sistema, estableciendo requerimientos de parametrización, homologación, ajuste de estructuras y algunas sugerencias de cambios en los procedimientos</p> <p>Algunos de los procedimientos planteados por la entidad no fueron completamente definidos en este documento, debido a la toma de decisiones por parte de la entidad y lo cual solicitaron más tiempo; para su posterior configuración y operación en el sistema la empresa SINAP tendrá un espacio con los usuarios para su posterior análisis y ajuste.</p>	
2. RESULTADOS OBTENIDOS	
<p>A continuación, se presentan los resultados del análisis de procesos realizado:</p> <p>2.1 MÓDULO DE PRESUPUESTO</p> <p>2.1.1 Usuarios y Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuario Líder del Proceso. Este usuario puede elaborar documentos, verificará y aprobará todos los documentos presupuestales. • Usuario Secretario de Despacho de Hacienda. Este usuario verificará las disponibilidades y compromisos para pasar a aprobación. • Actuarán como usuarios del módulo los líderes de las dependencias que soliciten disponibilidades y registros presupuestales con la opción de elaborar y enviar al líder de presupuesto. Esta decisión está pendiente de su ratificación por parte de la entidad debido a problemas de conectividad de las oficinas 	

con el lugar de almacenamiento del aplicativo.

- La entidad reporta la estructura presupuestal actual, la cual una vez cargada al sistema, se procederá a definir los permisos por rubro para cada usuario, proceso que será acompañado por SINAP al usuario líder de presupuesto.

2.1.2 Procedimiento

- Se explicó la definición de la estructura presupuestal a través de niveles, la creación de rubros presupuestales y la administración del presupuesto, incluyendo el manejo de cuentas por pagar asociadas a la obligación. La entidad envía la estructura del presupuesto para la carga por parte de SINAP

2.1.3 Observaciones

- Está pendiente la decisión sobre la descentralización el proceso de elaboración de disponibilidades en las dependencias de la entidad.
- La aprobación de la nómina (causación presupuestal) será administrada por la funcionaria de Presupuesto.
- La entidad enviará la lista definida de los proyectos para los gastos de inversión, están en proceso de ajustar dichos proyectos para la vigencia 2017.
- Se define como parámetro de vencimiento de disponibilidades 60 días.
- Las fuentes de financiación están en la estructura de presupuesto.
- El procedimiento de cuentas por pagar y obligaciones se hace en contabilidad y presupuesto respectivamente.

2.1.4 Requerimientos

- La carga de datos de niveles, rubros y toda la parametrización inicial del módulo será realizada por SINAP antes de iniciar la capacitación a los funcionarios. El permiso de rubros se realiza en compañía con el usuario de presupuesto.
- Los formatos de Disponibilidad, Compromiso y Obligación, fueron entregados por la entidad para su configuración en la aplicación, con la definición de las firmas requeridas; formatos registrados en el sistema de gestión de calidad. Se anexa a este informe dichos formatos.

2.2 MÓDULO DE CUENTAS POR PAGAR

2.2.1 Usuarios y Roles

- Se define como usuario el líder del área de Contabilidad. Actualmente esa área está en proceso de definición de la causación y creación de los modelos contables

2.2.2 Procedimiento

- Se explicó que las cuentas por pagar se elaboran en el sistema al ingreso de la factura o cuenta de cobro del proveedor, registrando la fecha de entrega a la entidad y vencimiento de la factura, asociando el concepto y a este el modelo contable correspondiente para el cálculo de las retenciones y deducciones y las afectaciones pertinentes.

2.2.3 Observaciones

- Se explica sobre lo imperante que es definir y visualizar de manera clara la información de las retenciones y deducciones, lo cual define la cantidad de modelos contables y conceptos a crear.
- La causación de las retenciones y deducciones está definida en el momento de la aprobación de la cuenta por pagar.
- La entidad está en proceso de adaptación de las normas internacionales para la contabilidad.

2.2.4 Requerimientos

- La oficina de contabilidad no ha enviado la información correspondiente a los modelos contables, el plan de cuentas, los conceptos de pago y los enlaces contables. Esta información es básica para la configuración del módulo y del funcionamiento del sistema.

2.3 MÓDULO DE CUENTAS POR COBRAR

2.3.1 Usuarios y Roles

- El usuario líder del módulo de Cuentas por Cobrar será el tesorero.
- Las demás oficinas generadoras de ingresos tendrán usuarios para crear y aprobar cuentas por cobrar. En las capacitaciones se definirán los usuarios del módulo pertenecientes a cada dependencia.

2.3.2 Procedimiento

- Se explicó el procedimiento de ingresos en la tesorería, para lo que debe existir una cuenta por cobrar o una factura.

2.3.3 Observaciones

- Las cuentas deben ser generadas con un código de barras para el recaudo en entidades bancarias, la entidad esta definiendo el código a utilizar para los cobros diferentes a los impuestos. Se creará el tipo de cuentas por cobrar "Ingresos No Tributarios"
- El formato de cuenta por cobrar será el que se la entidad envió nominado como Orden de Pago.
- Los otros tipos de ingresos que pueden presentarse en la entidad serán clasificados como "Otros Ingresos".

2.3.4 Requerimientos

- La entidad no ha definido los conceptos de cobro ni su relación con el presupuesto o con la contabilidad.

2.4 MÓDULO DE TESORERÍA

2.4.1 Usuarios y Roles

- El usuario líder del módulo de Tesorería es el tesorero, quien hará la aprobación final de todos los egresos
- Habrá usuarios para los recaudos y los pagos. Estos usuarios estarán definidos en la capacitación del módulo.

2.4.2 Procedimiento

- Se explicaron los procesos de ingresos, egresos y movimientos bancarios.
- Se explicó la importancia del manejo del PAC y su rol dentro del proceso de tesorería.

2.4.3 Observaciones

- Está pendiente el reporte del listado de las cuentas bancarias
- Se generan pagos por cheque y transferencia bancaria. La entidad tiene pendiente reportar los formatos de cheques a utilizar, ya que a la fecha utiliza chequeras por talonario.
- No se reportaron los formatos a utilizar por parte de la dependencia.

2.4.4 Requerimientos

- No existen requerimientos adicionales.

2.5 MÓDULO DE CONTABILIDAD

2.5.1 Usuarios y Roles

- El usuario líder del módulo es la contadora Maria Patricia Valencia.

2.5.2 Procedimiento

- Se explicaron los requerimientos para la configuración del módulo y la afectación en otros módulos.

- Se procedió a solicitar la información requerida para la parametrización del módulo.

2.5.3 Observaciones

- No se ha recibido información sobre los modelos, enlaces y conceptos de pago, así como la configuración de los conceptos de cobro.

2.5.4 Requerimientos

- No hay requerimientos adicionales.

2.6 MÓDULO DE TALENTO HUMANO

2.6.1 Usuarios y Roles

- En Talento Humano el usuario líder se encarga de toda la información de la planta de cargos de la entidad.

2.6.2 Procedimiento

- Se hizo explicación de los procesos y los datos para configurar el modulo

2.6.3 Observaciones

- Existe una única planta de cargos.
- La entidad no maneja procesos de talento humano de manera sistemática, lleva registros de manera manual.
- Los formatos del módulo son los que la entidad utilizará para la generación de información e impresiones.

2.6.4 Requerimientos

- La entidad no ha reportado la información solicitada de la planta de cargos.

2.7 MÓDULO DE NÓMINA

2.7.1 Usuarios y Roles

- En Nomina el usuario líder será el asignado en el cargo. No se descentralizará procesos en otras áreas.

2.7.2 Procedimiento

- Se explicó los diferentes procesos y se solicitaron los datos para la configuración del módulo.

2.7.3 Observaciones

- La liquidación de la nómina es mensual.
- Los conceptos de liquidación de nómina son los normales de Ley. Se solicitó a la entidad enviar los datos, pero a la fecha no se ha recibido información de conceptos específicos

2.7.4 Requerimientos

- Se debe configurara los conceptos según la información legal vigente.

2.8 MÓDULOS DE ADMINISTRACIÓN, SEGURIDAD Y WORKFLOW

2.8.1 Usuarios y Roles

- El administrador general del sistema tendrá a su cargo la administración de los parámetros, seguridad del sistema, asignación de permisos y definición de rutas de documentos;

2.8.2 Procedimiento

- Se realiza presentación de los módulos y explicación sobre la creación de los usuarios y los permisos.

2.8.3 Observaciones

- La parametrización inicial de permisos de usuario y rutas de proceso, se definirá con base a las definiciones registradas en el presente documento para cada usuario, módulo y documento.
- Los demás accesos y permisos dependen de la decisión de la entidad sobre los participantes en las capacitaciones.
- La entidad ya tenía usuarios creados en la primera fase de la instalación del aplicativo.

2.8.4 Requerimientos

- No hay requerimientos.

3. OBSERVACIONES GENERALES

- El sistema ya se encuentra instalado en los servidores de la entidad
- Parte de los datos requeridos para la parametrización inicial del sistema fueron entregados durante el desarrollo de las visitas, quedando pendientes algunos componentes del área contable, nomina, talento humano, cuentas por cobrar y de las áreas de almacén y contratación.

4. COMPROMISOS**DE SINAP:**

- Cargar la información enviada por la entidad
- Definir los procesos técnicos de migración de la información de Impuesto Predial e Industria y Comercio.
- Definir y enviar la plantilla para obtener la información de artículos de almacén
- Definir y enviar la plantilla para obtener la información del inventario de bienes devolutivos a migrar al sistema

DE LA ENTIDAD:

- Definir el proceso de migración de información del impuesto predial con respecto al origen de los datos.
- Entregar los datos de los conceptos de cobro y conceptos de pago
- Entregar información de los modelos contables
- Enviar el manual de contratación y los usuarios de dicho modulo
- Enviar los datos de los usuarios que participaran en las capacitaciones de los módulos
- Definir el proceso de depuración y carga de la información del módulo de industria y comercio
- Enviar los formatos de facturación y abonos
- Lista de proyectos de inversión para la vigencia 2017
- Formatos de tesoreria
- Listado de cuentas bancarias
- Modelos contables y conceptos de pago
- Conceptos de cobro
- Enlaces contables

5. ANEXOS

La siguiente lista de documentos entregados por los usuarios durante el proceso:

- 5.1 Conceptos de Cobro impuestos
- 5.2 Estructura de Presupuesto de Ingresos
- 5.3 Estructura de Presupuesto de Egresos

5.4 Lista de Usuarios que atendieron las visitas.

6. FIRMAS

Líder proceso - Entidad

Fabian Valverde Correa
Responsable etapa Análisis de Procesos

Referencias

Aguilar, M., Pereyra, L., & Miguel, R. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. Dirección de Investigaciones y Posgrado., 1–30. [en línea]. [Consultado el 28 de marzo de 2019]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

Aguirre, A. (1997). Metodología cualitativa de la investigación sociocultural. México: AlfaomegaMarcombo. pp. 3-20.

Alcaldía de Santiago de Cali (2013). Nuestra historia: Santiago de Cali tiene 477 años. Recuperado de: http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/227/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca/

Alcaldía de Santiago de Cali (2015). Datos de Cali y el Valle del Cauca. Cali Colombia. Recuperado de: http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/1335/nuestra_historia_santiago_de_cali_tiene_477_aos/

Bardin, L. (1986): El análisis de contenido. Madrid, Akal. p. 45

Barroso, F. y Anaya, A (2007). Evidencia de la necesidad de formación de equipos de trabajo en empresas manufactureras yucatecas. Ponencia presentada en el 3er. Congreso Internacional de Ingeniería Industrial. Instituto Tecnológico de Celaya, Guanajuato, México. Noviembre 15 al 17

-
- Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas
- Cardona, P. & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en Equipo. Occasional Paper OP nº 07/10 Diciembre. IESE Business School – Universidad de Navarra
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p.
- David, F. (2013). Administración estratégica. Ed. Pearson. 14 edición. México. Pág. 5-8
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. (8° ed.), McGraw-Hill, México, D.F.
- Díaz, C. (2004). Teoría y metodología de los estudios de la mujer y el género. Policopiado, Neuquen.
- Dessler, G. (1993). Organización y Administración. Enfoque Situacional. México Prentice Hall. México.
- Englehardt, C. y Simmons, P. (2002). Organizational flexibility for a changing world. Leadership & Organizational Development Journal.23/3Pág. 113
- ESGEO - Sociedad Geográfica de Colombia, Academia de Ciencias Geográficas. (2011). Geografía de Colombia y sus Departamentos. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.sogeocol.edu.co/valle.htm>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle. Colombia.
- Grawitz, M. (1984). Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales I-II." Editorial Mexicana. México.

-
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 96, 57–106.
- Guglielmetti, P. y Martínez, E. (1996). La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas metodológicas, MINSA, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud: Lima, Perú.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). México: Thompson.
- Hernández, B. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. Colombia.
- Hitt, M. A. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos*. ISBN: 97068659699789706865960.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Editorial ITM. p.47
- INDERVALLE Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca (2019). La Entidad. Recuperado de: <https://indervalle.gov.co/>
- Kliksberg, B. (1996). A modernização do Estado para o desenvolvimento social: algumas questões-chave [Brasil]”. *RAP [Revista de Administração Pública]* (Rio de Janeiro, no. 1, janeiro-fevereiro)
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. Nueva York, McGrawHill Book Co., 1936.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Milkovich, G y Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

-
- Ministerio del Fomento. (2013). Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. España.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. 13 edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Robbins, S. (1996). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). Management. México. Prentice Hall.
- Stoner, J.; Freeman, R. Edward, G., Daniel, R. (1996). Administración, sexta edición, Editorial Prentice Hall, México, D.F.
- Thompson Jr, A., Strickland III, A., y Gamble, J. (2012). Administración Estratégica (18 ed) México McGraw-Hill.
- Valverde-Correa, F. (2019). Evaluación del cambio en la cultura organizacional generado tras la implementación del sistema de información financiero y administrativo en INDERVALLE, Propuesta trabajo de grado. Palmira, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Vertel, A. del C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H., & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29(128), 350–355. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>
- Zimmermann, A. (2000). Gestión del Cambio Organizacional (2nd ed.). Quito, Ecuador: Ediciones ABYA-YALA.