

XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche, 2009.

Implementación de Nuevas Tecnologías de Gestión de la Información en el CONICET: La Incidencia de la Cultura y el Diseño Organizacional en la Apropiación del Cambio Tecnológico.

Nelson, Alejandra Mariana y Pisano, Alfredo.

Cita:

Nelson, Alejandra Mariana y Pisano, Alfredo (2009). *Implementación de Nuevas Tecnologías de Gestión de la Información en el CONICET: La Incidencia de la Cultura y el Diseño Organizacional en la Apropiación del Cambio Tecnológico. XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-008/583>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ehyf/at7>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Implementación de Nuevas Tecnologías de Gestión de la Información en el CONICET: La Incidencia de la Cultura y el Diseño Organizacional en la Apropiación del Cambio Tecnológico¹

Nelson, Alejandra Mariana (CONICET)

1. Introducción

En un intento por adaptarse a las transformaciones de las sociedades modernas, las instituciones redefinen sus estrategias y adoptan nuevos modelos de gestión que incluyen la incorporación de nuevas herramientas informáticas, además de las organizacionales. Sin lugar a dudas, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) constituyen un dispositivo que posibilita el cambio institucional y cuya apropiación podría implicar un proceso de crisis cuando, al momento de diseñar la estrategia de cambio, no se contemplan las complejidades de la cultura de la organización.

En esta oportunidad se aborda el problema de la incorporación de nuevas herramientas de gestión de la información en un consejo de investigación, tomando como caso testigo la incorporación del Sistema Integral de Gestión y Evaluación (SIGEVA) en el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) de Argentina.

Este sistema incorporó herramientas que permiten por un lado, un control más sólido en términos de transparencia y optimización del proceso de evaluación, y por otro, la descentralización de diversas funciones. Con el objetivo de dar cuenta de las complejidades de este proceso se analizará la incidencia de factores tales como el diseño y la cultura organizacional, entendiendo por cultura a *“las creencias que se encuentran al nivel más alto de abstracción y que suelen estar organizadas en universos simbólicos de la sociedad, en las organizaciones son los significados de sentido común que se dan por supuestos sin necesidad de reflexión ulterior. Se explicitan en los supuestos tácticos, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen de forma inconsciente, sobre la naturaleza del mundo que les rodea.”* (Dimitrova; Marín, 2006)

¹ Este trabajo pertenece a grupo de profesionales que se desempeña en el ámbito de la Gerencia de Evaluación y Planificación del CONICET y de ninguna manera las opiniones que aquí se vierten reflejan posición oficial alguna.

2. Acerca de los modelos organizacionales

Con el fin de comprender el marco en el cual se asienta la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación en la gestión pública, es preciso establecer una aproximación a los diversos enfoques relacionados con el diseño organizacional, haciendo especial hincapié en la organización estatal.

El primer modelo, llamado “Modelo Clásico” o “Burocrático”, cuyos exponentes teóricos son Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, considera que una “buena” organización es la que tiene un organigrama detallado, maximiza la división del trabajo, cuenta con descripción de puestos, manuales de tareas, procedimientos y circuitos administrativos bien definidos, entre otros atributos. En este sentido, dentro del esquema burocrático se distingue el que se conoce como Burocracia Tipo Máquina de la Burocracia de Tipo Profesional. La primera se fundamenta en la posesión de una autoridad jerárquica que organiza el trabajo y genera sus estándares, mientras que la segunda muestra una estructura más horizontal, donde los expertos no sólo controlan su propio trabajo sino que también adquieren suficiente control sobre las decisiones administrativas que los afectan.

El segundo modelo, que surge en la década del '70 y es conocido como “Tecnología de las Tareas”, considera que las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y que, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la organización, aumenta su personal burocrático y administrativo.

Un tercer enfoque incorpora el componente ambiental en el diseño organizacional y distingue entre dos sistemas, el Mecanicista y el Orgánico. En el Sistema Mecanicista, las actividades se caracterizan por ser tareas separadas y especializadas, los objetivos para cada persona y unidad son definidos con toda precisión por gerentes de niveles más altos, siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En el Sistema Orgánico, las tareas son más grupales que individuales y su estructura es menos “verticalista”, dado que sus miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

El último enfoque, conocido como “Gerencialismo” o “Nueva Gerencia Pública”, surge como consecuencia de los avances tecnológicos y lleva a la necesidad de adoptar estructuras menos jerárquicas. Está caracterizado por la idea de reducción de tamaño de la

estructura y por la aparición de conceptos claves como eficiencia, productividad y calidad. En líneas generales, se basa en la combinación de un conjunto de elementos que tienen como fin mejorar la eficiencia en la gestión.

3. El concepto de cultura de las organizaciones. Breve Discusión Teórica.

La primera definición explícita del concepto de cultura data del año 1871. En ese entonces, Taylor la define como "*aquel todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad*". En 1980, Rocher redefine el concepto como "*un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas sirven de modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta*" (Dimitrova; Marín, 2006).

Un rasgo cultural se distingue básicamente por tres características. En primer lugar, se comparte socialmente entre los miembros del grupo, pues la cultura no es individual. En segundo lugar, se transmite a través de las distintas generaciones y, por último, requiere aprendizaje y se difunde a través del proceso de la socialización (Lucas 1996, en Dimitrova; Marín, 2006).

Varios autores sostienen que la cultura puede ser caracterizada por cuatro elementos: las técnicas, el código simbólico, los modelos de la realidad y el mundo normativo. Las técnicas refieren al uso de instrumentos y conocimientos objetivos sobre la realidad. Se entiende por símbolo cualquier acto, objeto o acontecimiento que por uso social tiene un significado distinto del percibido, en este sentido tiene vital importancia el lenguaje. Los modelos de realidad son las ideas que explican el modo de actuar, y el mundo normativo refiere al conjunto de creencias, valores, normas y sanciones de una sociedad.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la cultura es algo dinámico y que existen factores internos o externos que propician el cambio cultural.

Este esquema conceptual también ha sido aplicado a las organizaciones. El debate acerca de la existencia de una cultura organizacional comienza a visualizarse hacia la década del '80 como un elemento de creciente interés en el análisis institucional, esencialmente a modo de crítica a las teorías clásicas de la organización donde prima el enfoque racional.

Toda organización posee una cultura que le es propia y que le permite a sus integrantes seguir ciertas pautas de conducta, las que rigen su interacción a través de determinados esquemas. Algunos autores la definen como “*un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.*” (Chiavenato, 1989).

A nivel teórico, se entiende que el comportamiento del hombre en las organizaciones es raramente racional. Por ello es que la cultura de la organización tiene como fin guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviene a la organización y a sus objetivos (Dimitrova; Marín, 2006).

La cultura es creada y recreada a través de las formas de interacción y cooperación de los miembros de la organización² bajo formas que dependen de múltiples factores, tanto materiales como simbólicos, que van desde la infraestructura, el sistema de premios y reconocimientos, la finalidad de la institución, hasta el diseño y la estructura de la organización (en términos de niveles jerárquicos y el grado de descentralización). En este sentido se constituye un eje identitario que se expresa en los modos de actuar y de pensar de los miembros de la institución.

Dentro de la discusión teórica acerca de las características que asume la cultura en las organizaciones se observa que cada uno de los enfoques o modelos pone el acento en diversos elementos. El clásico hace hincapié en las creencias, los valores conscientes y las normas sociales. Las creencias están en el nivel más alto de abstracción, son los significados de sentido común. Los valores conscientes son los estándares que influyen en la manera de actuar.

Las normas sociales incluyen cuatro tipos: 1) las normas institucionalizadas, que definen las pautas que siguen los sistemas de gestión, 2) las narraciones, que son anécdotas, jergas propias, leyendas, que circulan en la organización y se vinculan a modelos de conducta apropiados o inapropiados, 3) las acciones, que son los estilos de comunicación, las costumbres o bien las recompensas y los castigos, y 4) los objetos, que son las manifestaciones físicas de los valores de la organización (diseño de edificios, la decoración, los logotipos, el modo de vestir, etc.).

² A diferencia de la cultura, el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El modelo culturalista se centra en la influencia del entorno sociocultural que influye en la dinámica interna de la organización. En el enfoque institucional, la cultura se forma a partir de los valores y actitudes de los fundadores, que se transmiten a través de las declaraciones oficiales sobre la filosofía de la organización, sobre sus misiones y funciones, a través de los estatutos, los sistemas de asignación de premios, el diseño de las instalaciones, el diseño de la estructura organizativa, las anécdotas o los méritos de los fundadores, los procedimientos de organización, los criterios de selección y promoción del personal, entre otros.

El enfoque interpretativo se centra en la importancia del proceso de socialización de los empleados de las organizaciones, que implica una interiorización de los valores dominantes de la subcultura organizativa.

Finalmente, la visión más actual considera cuatro atributos claves de la cultura organizacional. El primero son los valores, entendidos como la filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización; el segundo son los héroes, es decir los miembros de la organización que personifican los valores sobresalientes; en tercer lugar se encuentran los ritos y rituales, que comprenden las ceremonias que se realizan para reforzar los valores y héroes y, en cuarto lugar, se ubican las redes de comunicación cultural, que son los canales informales de interacción que se usan para introducir a los miembros en la cultura (Kreps, 1990 en Dimitrova; Marín, 2006).

Para cerrar esta discusión, es propicio remarcar que la cultura contribuye al funcionamiento interno de la organización al dar lugar a un factor importante de cohesión y de intercambio de información. Por otra parte, juega un importante papel estabilizador para la organización dado que, una vez establecida, evita la necesidad de repetir continuamente las normas, los procedimientos y los modos de hacer propios para cada organización. Sin embargo, la rigidez de la cultura puede representar un factor negativo en cuanto al cambio, en la medida que lo dificulta y hace más difícil la adaptación a los nuevos entornos.

4. La incidencia de la cultura organizacional en contexto de cambio en las organizaciones públicas.

En este punto resulta importante identificar las características que toma la dimensión cultural de una organización en los procesos de cambio, ya que constituye un eje fundamental a tener en cuenta para establecer estrategias exitosas. No caben dudas que las tecnologías de la información y comunicación se han constituido y resultan una oportunidad para el cambio cultural. Su incorporación en las organizaciones produce cambios de carácter socio-técnicos, ya que no sólo involucran el espacio físico, el equipamiento, la tecnología, las estructuras, los procedimientos administrativos, sino también, las creencias, los valores, las conductas y las actitudes de los individuos que forman parte de la institución. Estas modificaciones introducen frecuentemente un importante grado de incertidumbre por lo que es común la aparición de resistencias por parte de algunos de los actores involucrados. De acuerdo a ello, la mayoría de los autores coinciden en que uno de los problemas con los que se enfrenta la administración pública, cuando introduce nuevas tecnologías, es que no se cuenta con estrategias formales al momento de realizar dicha incorporación.

Dos elementos son claves en el desarrollo de estas estrategias: el liderazgo y la comunicación. El primero es fundamental, ya que es el líder quien se debe encargar de integrar los objetivos propios de la organización con las necesidades individuales del conjunto de los actores que la conforman. El segundo elemento constituye un medio indispensable para conducir la información a todos los miembros. (Fernández, Cernadas, Castro 2007).

Citando a Cueto (2005) se puede mencionar que *“es imposible o difícil acometer cambios culturales con ausencia de liderazgo, no sólo en el directivo, sino en los distintos escalones jerárquicos de una organización. La comunicación es fundamental para el éxito de una organización, retener información es un abuso de poder que las organizaciones no pueden permitirse.”*

Por otro lado, ciertamente cada organización tiene aspectos negativos y aspectos positivos y cada situación de cambio requiere modificaciones de la cultura y la identificación de los valores que hay que potenciar y tomar como referencia. Las innovaciones implican la introducción de formas novedosas del trabajo; los paradigmas modernos incluyen un manejo menos rígido de las estructuras, la profesionalización de la

función pública (incluyendo la dimensión ética y la promoción de la creatividad de los empleados), y la incorporación de herramientas y sistemas de información.

Un aspecto sobre el que se ha comenzado a advertir es sobre si la introducción de una innovación constituye realmente un proceso de transformación y mejoramiento o, de lo contrario, si se trata de la incorporación de alguna herramienta tecnológica novedosa que no provoca cambios sustanciales en la institución y en su organización. (Ormond y Loffler, 1999; Barzelay, 2001; Behn, 2006; Sancho Royo, 2004). Se entiende que un cambio en el sistema de patrones en la cultura de la organización no consiste tanto en adquirir técnicas apropiadas, sino en la actitud de los empleados. (Cueto, 2005). Por ello, se debe intentar identificar los objetivos que se desean cumplir y adoptar. En consecuencia, las estrategias para alcanzar los resultados deseados. Estos serán los que propicien el cambio cultural de las organizaciones, que lleva aparejadas las nuevas tecnologías y la sociedad del conocimiento.

5. La implementación de las nuevas tecnologías en la gestión pública: el caso del CONICET de Argentina

En el marco de la Reforma del Estado, encarada por la República Argentina en la década del '90, se emprende la reestructuración del Sector de Ciencia y Tecnología. El CONICET no estuvo ajeno a este proceso, y en diciembre de 1996, el Decreto 1.661 aprueba la reforma política, organizativa y administrativa del Consejo de Investigación. A su vez, este Decreto introduce aspectos relacionados con el control de gestión en la administración, otorgando de esta forma el marco para la implementación de los preceptos del llamado Nuevo Gerenciamiento Público. (Arleo, et al, 2007).

Desde sus orígenes, la institución funcionó con una estructura administrativa mínima organizada bajo el tipo Burocrático Maquinal. El eje de las actividades estaba en el Directorio, y en el trabajo de los órganos asesores en los temas académicos. La estructura administrativa era en realidad formal y no real; por cuanto, a lo largo del tiempo, las cuestiones académicas se fueron entremezclando con las administrativas. Se observaban sólo dos divisiones en la cadena de mando: el Directorio y el personal administrativo que ejecutaba las decisiones tomadas por el primero. Estos aspectos no son menores porque la

elección de una estructura prefigura las características básicas de la política y gestión de este organismo.

La reforma del año 1996 avanza fuertemente en el plano de la constitución y funcionamiento del Directorio, sobre la implementación de una nueva estructura organizativa y la modificación de algunos procedimientos.

En ese entonces, se define un nuevo organigrama institucional, se ordena la red de institutos de investigación y se introducen cambios en los mecanismos de evaluación de investigadores, becarios y proyectos. Por otro lado, se implementan algunas medidas exitosas tendientes a mejorar la gestión del organismo, como por ejemplo el fortalecimiento de las funciones de control y seguimiento de los trámites y el pedido de material para la evaluación en soporte electrónico.

No obstante las reformas introducidas, el modelo organizativo continúa siendo el de una burocracia rígida que no permite la introducción de elementos de la gestión moderna. Por otra parte, no se profundiza el análisis y la reingeniería de los procedimientos y poco se atiende al problema de la apropiación por parte del personal de las reformas propuestas. No se debe olvidar que esta reforma se plantea en el marco de una política de ajuste estatal y con una fuerte resistencia de la comunidad científica, dado que se creía que el Consejo podía ser disuelto ante la falta de recursos. (Arleo, et al, 2007).

Hacia el año 2004, producto del aumento del presupuesto público destinado al Sector de Ciencia y Tecnología, el Consejo impulsa una política de crecimiento de investigadores y becarios doctorales y posdoctorales. En este contexto de crecimiento se hace necesaria una reforma en la gestión de algunos procedimientos administrativos y académicos. Esta reforma también incluye la modificación de la estructura organizacional, la profesionalización de las líneas jerárquicas, el armado de equipos de trabajo interdisciplinarios y la consolidación de la red institucional (Decreto 310/07).

El CONICET presenta una estructura centralizada en la gestión administrativa y descentralizada en los niveles de ejecución, en especial respecto al quehacer científico – tecnológico, en donde lo único que se centraliza es la evaluación.

El sentido de los últimos cambios es orientar a la organización hacia un modelo organizativo del tipo Burocrático Profesional, con la inclusión de criterios propios del paradigma del Nuevo Gerenciamiento Público.

Se pretende que la tecnoestructura³ tome un rol más activo en la planificación estratégica del organismo, en la formulación de políticas institucionales, en los procesos de evaluación de las distintas unidades funcionales, y en la estandarización del trabajo y optimización de los tiempos a través de la implementación de sistemas informáticos. Por otra parte, en la nueva conformación se plantean controles de gestión basados en la llamada teoría de “accountability”, donde existen mecanismos que permiten la responsabilización de los funcionarios por los resultados de su gestión y la corrección de las malas prácticas, enfatizándose así el carácter preventivo de los controles.

Si bien los cambios introducidos en el Consejo se enmarcan en la normativa nacional que establece los lineamientos generales para la modernización del Estado, es importante resaltar que en esta última oportunidad el proyecto de reforma fue generado por la institución y, por lo tanto, no hubo una oposición estructurada a la implementación de las nuevas formas de gestión, sólo oposiciones parciales provenientes de sectores específicos que podrían tener más que ver con temores a perder sus puesto de trabajo o incertidumbre frente al cambio.

Este proyecto de reforma aprovecha un sistema en plataforma Web desarrollado por la institución para avanzar en el armado de un sistema de gestión de los procesos de presentación, evaluación y procesamiento administrativo de los trámites presentados ante el Consejo. Un aspecto que contribuye a la comunicación con los empleados es que el sistema informático tiene entre sus objetivos mantener un contacto directo con cada miembro del personal en varias dimensiones: respecto de su salario, sus datos personales, su lugar de trabajo, y del estado de las solicitudes de evaluación que ha presentado y sus resultados. Por otra parte, es utilizado para el manejo de los recursos de las unidades de investigación a través de un módulo específico para la rendición del financiamiento y la elaboración de las memorias institucionales.

De esta manera, se optimizan los tiempos de cada uno de los trámites y se transparentan los resultados y criterios utilizados. En contraposición al esquema tradicional donde era frecuente que, en caso de resoluciones negativas, las explicaciones fueran

³ Se entiende por *tecnoestructura* las divisiones organizacionales encargadas de diseñar y mantener el sistema de estandarización, formalizar los comportamientos y planear las acciones del organismo.

incompletas y los mecanismos de apelación engorrosos, cumpliendo en ocasiones el carácter de instrumentos disuasorios (Jeppesen et al, 2007).

Por otra parte, desde el punto de vista del reordenamiento organizacional, en lo referente a la descentralización de funciones, se utiliza este sistema para la gestión administrativa y presupuestaria de las unidades divisionales; y más recientemente se incorporó un módulo que permite que los trámites académicos que deben realizar los investigadores se inicien en la zona geográfica de residencia de este último.

La utilización del nuevo desarrollo informático por parte del personal y los investigadores fue satisfactoria; no obstante, tal como lo prevé el marco teórico, esta experiencia no estuvo exenta de problemas de apropiación como resultado de las características de la cultura organizacional.

En primer lugar, el tamaño de la estructura organizativa hace que el sistema de creencias esté fuertemente arraigado, asunto que se potencia con una larga historia de la organización. Se observa, en este sentido, una fuerte impronta de la época fundadora tal que algunos procedimientos, sistemas de premios y castigos no pueden modificarse porque están regidos por el Estatuto, el cual no ha sido modificado en sus aspectos académicos sustanciales⁴. No obstante estas restricciones, la introducción de herramientas tecnológicas abrió el espacio para la discusión de algunos procedimientos. La aprobación de los nuevos procesos fue realizada por el Directorio luego del trabajo de equipos conformados por personal de todas las unidades funcionales afectadas.

Por otra parte, el Consejo no fue la excepción a las resistencias a las reformas promovidas en el Estado durante la década del '90. En particular, se observa un choque de culturas entre las autoridades y los actores que impulsan los conceptos de gerenciamiento moderno con los cuadros de mando intermedio formados en los preceptos del modelo clásico, basado especialmente en la creencia negativa respecto de la inclusión de parámetros propios de la administración empresarial en el ámbito público. En este punto fue de vital importancia la posición de las autoridades y las instancias de diálogo con todo el personal.

⁴ Por ejemplo el régimen de la Carrera del Investigador Científico y Tecnológico sigue siendo el mismo de su etapa fundacional, por lo tanto los perfiles definidos para cada categoría de investigador están desfasadas con los perfiles reales que dicta la forma y organización de la ciencia actual.

Asimismo, entre los empleados aparece, por un lado, el temor a ser desplazados por la tecnología (creencia que, por su parte, choca con la estabilidad garantizada del empleo público y con la concepción de que en todo caso lo que se modifica es la forma de trabajar). Se agrega que las líneas medias, sobre todo aquel personal con larga trayectoria, que han alcanzado niveles de educación formal intermedia temen ser reemplazados por personal con mayores credenciales. En este sentido se debe mencionar que si bien en algunas áreas se incorporó personal, se trabajó en delimitar las funciones y evitar el vaciamiento de los cargos ya existentes.

Los empleados más jóvenes, tanto en términos de edad como de pertenencia institucional, presentan aptitudes para la apropiación de las nuevas modalidades porque fueron socializados en el marco del creciente desarrollo tecnológico. Por lo tanto, se invierte el rol de autoridad (generalmente los jóvenes ocupan lugares de menor responsabilidad en la organización) en tanto comprenden y manejan los procedimientos de una manera diferente y más idónea. Asimismo, el hecho de que estos empleados más jóvenes tengan mayores credenciales educativas se relaciona con el tipo de mercado laboral en el que se socializaron, el cual presenta rasgos de mayor flexibilidad, no sólo relacionado con la forma de contratación sino también con la manera en que se afronta el trabajo. Las diversas tareas pueden ser abordadas por todos los empleados, en contraposición a la rigidez de las estructuras típicas de la administración pública.

Esta situación intentó remediarse con tareas y actividades de entrenamiento y capacitación y explicando que con la implementación efectiva del sistema informático en el CONICET se busca en cierta medida, “la formalización del comportamiento”, dado que cuando se documentan los actos y se estandarizan los procedimientos cualquiera puede hacerlos o repetirlos.

Un aspecto que se relaciona con la idea de “cercanía al poder” es la disputa que se instala en términos de quiénes son los actores que canalizan las necesidades técnicas al equipo de desarrollo informático, es decir quien asume el liderazgo. Es por ello que si bien se organizó un equipo interdisciplinario para el análisis de las necesidades, este equipo mantuvo reuniones periódicas con gran parte de los usuarios del sistema informático antes de automatizar los procedimientos y luego de que los sistemas ya estaban en uso para

incorporar las sugerencias y optimizar las posibilidades que brindan las herramientas tecnológicas.

Un “mito” que se instaló desde el inicio del proyecto es que los principales usuarios, los investigadores, no iban a poder utilizar las nuevas herramientas. Esta concepción, muy arraigada entre los empleados de larga trayectoria en la institución, chocó de lleno con la realidad; pues los investigadores se han socializado anteriormente con la tecnología en su labor académica y por ello no han tenido mayores problemas para su apropiación.

Otro eje de confrontación es el de la puja entre la cultura oral y la cultura escrita, lo que se relaciona con el tamaño organizacional pequeño, en el que se facilita la transmisión oral. Por lo tanto, la utilización de manuales de usuario fue desestimada por la mayoría del personal y se hizo necesario en la práctica reemplazarla por el “aprender haciendo” y las instancias de entrenamiento.

La implementación de las TICs implica como señalan Fernández, Castro y Cernada (2007) nuevas formas de trabajar, gestionar, participar, crear nuevos conceptos de valor y poder, y establecer nuevas formas de acumulación de la información. Por lo tanto, el resguardo de la información es otro elemento de conflicto principalmente en dos aspectos. El primero es la desconfianza hacia los sistemas informáticos como soporte de información, y el segundo es que la nueva forma de archivo y guarda compite con el poder que otorga tener las copias de manera tangible y ser los referentes para su localización.

Finalmente, la incorporación de los nuevos sistemas de gestión impacta en el lenguaje institucional, pues se amplía el vocabulario. Curiosamente, la gran mayoría de los empleados tenían el preconceito de que la jerga iba a ser reemplazada por otra, que les resultara ajena y expulsiva.

No obstante todas estas dificultades, transcurridos casi cinco años desde que se inició el proyecto de modernización, se puede concluir que el resultado ha sido satisfactorio; no sólo desde el punto de vista técnico, sino desde el punto de vista del cambio cultural. En este sentido, se puede decir que un proyecto de modernización de la gestión implica la aparición de resistencias y, por ello, la necesidad de incluir en el proyecto (tal como se hizo referencia en el marco teórico) acciones estratégicas para la implementación. Entre estas acciones se pueden mencionar algunas de las emprendidas por la institución en estudio: la incorporación de grupos de expertos que asumen el liderazgo

del proyecto, la reingeniería de los procedimientos, la organización de actividades de capacitación y, la articulación de las acciones entre las autoridades, las líneas gerenciales y los equipos de desarrollo informático.

6. Consideraciones Finales.

Los esfuerzos por alcanzar un cambio en los modelos de gestión y organización a través de la implementación de las TICs suponen la aparición de numerosos problemas durante el período de su implementación, uno de los inconvenientes centrales que surgen a lo largo del período es la resistencia de algunos miembros de la institución acerca del uso de estas nuevas herramientas, y la desconfianza acerca de las posibilidades que brinda. Es en este punto donde resulta necesario detenerse a analizar la importancia de la incidencia de la cultura de las organizaciones en contextos de cambios en la gestión pública.

No se debe obviar el fenómeno citado frecuentemente en la bibliografía. La burocracia tiene intereses corporativos que tiende a defender frente a cualquier medida que pudiera afectarla o que considere que puede hacerlo, (Mintzberg, 1991).

A modo de reflexión final, se puede señalar que, si bien es esencial la decisión de incorporar nuevas formas de gestión, esto no es suficiente si no se tienen en cuenta los diversos componentes que hacen a la introducción de innovaciones. Por ello es que se torna de vital importancia la cultura institucional, en vista de que una reforma que no contempla tareas de construcción colectiva presenta una alta probabilidad de fracasar. Por último, citando a Ozlak (2003) se debe mencionar que las transformaciones que afectan a los organismos de la administración pública, deben ser asimiladas por una cultura que reafirme los valores de calidad, servicio, transparencia, ética, compromiso y rendición de cuentas, para que los resultados de la gestión resulten realmente efectivos.

7. Bibliografía

- Arleo, A; Caler, S; Jeppesen, C; Nelson, A; Pisano, A; Rivero, E. (2007). “¿Gobierno Electrónico o Gobierno Informático? La Incorporación de Nuevas Tecnologías de Gestión de la Información en el CONICET”. Cuarto Congreso Argentino de la

Administración Pública. Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública. Buenos Aires, Argentina, 22 al 24 de agosto de 2007.

- Arriaga, M.; Blutman, G.; Carozzo, M.; Cavallo, M.; Kababe, C.; Serlin J.; Stamatti, A.; Viadana, A.; Zubeldía, M. (2005). “Implementación de Cambios Culturales en las Organizaciones”. Décimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2005. Disponible en <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/blutmanyarriaga.PDF>. Acceso 10 de mayo de 2009.
- Barzelay, M. (2001). “La Nueva Gerencia Pública. Un Ensayo Bibliográfico para los Estudios Latinoamericanos (y otros)”. En Revista del CLAD Reforma y Democracia. Num 19, febrero 2001. Caracas. Venezuela.
- Benh, R. (2006) “Gobierno – M, Gobierno – E y Gobierno – I” Disponible en: <http://www.top.org.ar/boletin/boletinn13.htm>. Acceso el 21 de mayo de 2007.
- Chiavenatto, A. (1989) “Introducción a la Teoría General de la Administración”. México: Editorial Mc Graw Hill
- Churnside, R. (2006). “Caracterización sistemática de organizaciones públicas”. Disponible en: www.top.org.ar. Acceso el 15 de noviembre de 2006.
- CONICET (2005). “Encuadre Estratégico – Modelo Organizativo”. Documento Interno de Trabajo.
- Cueto, L. (2005). “Cambio Cultural en las Organizaciones”. Ponencia presentada en el Curso de Verano de la UNED: Posicionamiento en Internet de Contenidos Culturales, Científicos y Educativos Toulouse: Elenet, 2005. Disponible en http://elenet.org/publicaciones/posicionamiento_contenidos_culturales/Luis_Cueto.pdf. Acceso el 22 de mayo de 2009.
- Decreto 1207/96 del Poder Ejecutivo Nacional.
- Decreto 1661/96 del Poder Ejecutivo Nacional.
- Decreto 1664/96 del Poder Ejecutivo Nacional.
- Decreto 310/07 del Poder Ejecutivo Nacional
- Decreto 378/05 del Poder Ejecutivo Nacional
- Dimitrova, E.; Marin, L. (2006). “El concepto de cultura de las organizaciones: centralidad actual y evolución histórica”. Revista Internacional de las Organizaciones. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2298314>. Acceso el 21 mayo 2009.
- Fernández, M.; Cernadas, M.; Castro, M. (2007). “Rediseñando la Administración Pública: El impacto de las TIC”. Disponible en: <http://www.ag.org.ar/4congreso/index.htm>. Acceso el 18 mayo de 2009.
- Fontdevila, P. (2002) “Las Nuevas Tecnologías al Servicio de la Formación de Administradores Públicos”. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal. 8 – 11 de octubre de 2002.

- Jeppesen, C; Nelson, A, Caler, S. (2007). “La evaluación como instrumento de política científica: discusiones y perspectivas sobre un Consejo de Investigación”. Primer Congreso Argentino de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología. Sede: Universidad Nacional de Quilmes. Bernal - Provincia de Buenos Aires – Argentina. 5 y 6 de Julio de 2007
- Jordi Vilaseca, J.; Cabañero, C; Torrent, J. (2002). “Nueva Economía y Actividad Empresarial: de las TIC al Cambio Cultural”. Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Nueva%20econom%C3%ADa%20y%20actividad%20empresarial.doc>. Acceso el 29 de abril de 2009.
- Mintzberg, (1991) H. “Más Allá de la Configuración: Fuerzas y Formas de las Organizaciones Eficientes”. En: Mintzberg, H (ed.) “Mintzberg y la Dirección”. Madrid: Díaz de Santos, Cap. 14.
- Mintzberg, H. Y Quinn, J. B., (1993) “El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos”. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Morgan, G. (1991) “Imágenes de la Organización”. Editorial Alfaomega Rama. México.
- Ormond, D; Löffler, E (1999). “Nueva Gerencia Pública: ¿Qué tomar y qué dejar?”. En Revista del CLAD Reforma y Democracia. Num 13, febrero 1999. Caracas. Venezuela.
- Oszlak, O. (2003). “¿Escasez de Recursos o Escasez de Innovación? La Reforma Estatal Argentina en las Últimas dos Décadas”. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003
- Romero Salazar, JC. (2006) “Aproximación a una Sociología de la Gerencia. Gerencia Pública y Compromiso Social”. En Gestión y Política Pública. Vol XV, Num 1, .49- 82, I semestre de 2006.
- Sancho Royo, D. (2004) “Gobernar en la Era del Conocimiento: Nuevas Oportunidades, Viejos Peligros”. Documentos TOP sobre Gestión Pública, Buenos Aires. Publicación electrónica. Biblioteca Virtual TOP. www.top.org.ar. Consulta realizada el 11 de junio de 2006.
- Walter, J. (2006). “El Poder y la Cultura en las Organizaciones”, manual para la materia “Formas Organizativas de la Innovación”, de Jorge Walter.