



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
NACIONAL DE ESTADÍSTICA

**AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005.  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA  
ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL**

**DIRPEN  
Dirección de Regulación,  
Planeación, Normalización y Estandarización**

Bogotá, Septiembre de 2006

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE GRAFICOS	3
ÍNDICE DE TABLAS	4
INTRODUCCIÓN	5
1. GENERALIDADES DE LA ENCUESTA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005 (EDI 2005)	6
2. METODOLOGÍA DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	8
2.1. MARCO CONCEPTUAL	8
2.1. 1. OBJETIVO DE LA ENCUESTA	8
2.1.1.1. OBJETIVO GENERAL	8
2.1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2.1.2 PRINCIPIO ORIENTADOR DEL DISEÑO	8
2.1.3. MARCO CONCEPTUAL	8
2.1.3.1. PRIMER CONCEPTO: AMBIENTE INSTITUCIONAL	9
2.1.3.2 SEGUNDO CONCEPTO: DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	9
2.1.4. CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN TEMÁTICA	10
2.1.5 AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR NIVEL Y ANTIGUEDAD	10
2.1.6 LA GOBERNANZA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	11
2.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA EDI 2005	12
3. RESULTADOS GENERALES PARA EL DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL . EDI 2005	15
3.1 TRIADAS DE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	16
4. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA PARA EL DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL . EDI 2005	18

## ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1. AMBIENTE INSTITUCIONAL (EJEMPLO).....	14
GRÁFICO 2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (EJEMPLO).....	14
GRÁFICO 3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL EDI.....	16
GRÁFICO 3.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL EDI 2005.....	17
GRÁFICO 4.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL EDI 2005.....	19
GRÁFICO 4.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005.....	20
GRÁFICO 4.3 CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL 2005 .....	22
GRÁFICO 4.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL 2005 .....	24
GRÁFICO 4.5 DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL 2005.....	26
GRÁFICO 4.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL 2005.....	27
GRÁFICO 4.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL 2005 .....	30
GRAFICO 4.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005.....	32
GRÁFICO 4.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL 2005.....	34
GRÁFICO 4.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL 2005.....	35

## ÍNDICE DE TABLAS

CUADRO 1.1 Ficha Metodológica EDI 2005 .....	7
CUADRO 3.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL .....	16
CUADRO 3.2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL .....	17
CUADRO 4.1. CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL 2005.....	18
CUADRO 4.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005.....	20
CUADRO 4.3 CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005.....	21
CUADRO 4.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005.....	23
CUADRO 4.5 DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005.....	25
CUADRO 4.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL 2005.....	27
CUADRO 4.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005.....	28
CUADRO 4.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005.....	30
CUADRO 4.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005.....	31
CUADRO 4.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005.....	33
CUADRO 4.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO. DEPARATAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005.....	35

## INTRODUCCIÓN

La corrupción en el sector público constituye un obstáculo para la gestión pública, así como un factor que va en detrimento de la legitimidad y confianza en las entidades públicas. Como efecto secundario, afectaría el ejercicio de la veeduría ciudadana impidiendo una mayor integración de la sociedad en el desenvolvimiento del sector público.

Debido a la complejidad del fenómeno existe la tendencia a analizarlo a partir de estudios de caso. Por consiguiente, no se dispone de una metodología ni de una medición sistemática que permita determinar la incidencia de la corrupción. Tampoco se cuenta con un instrumento que evalúe el grado de apropiación e impacto de las distintas reformas y políticas dirigidas al sector público, en el ámbito de las entidades públicas. Especialmente no se ha indagado si las mismas reformas han permitido una mayor transparencia e integridad<sup>1</sup> de las entidades públicas.

Existen grandes dificultades metodológicas en el diseño de mediciones 'directas' de la corrupción<sup>2</sup>. Las dos principales fuentes para su estudio son los registros de instituciones públicas, particularmente organismos de control, investigación y sanción. Teniendo esto en cuenta, la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional (en adelante EDI) busca constituirse en un instrumento de medición indirecta de la corrupción, teniendo como alcance la determinación de que tipo de comportamiento y cambio organizacional facilitan la presencia de actuaciones irregulares.

La EDI, solamente identifica la naturaleza de las organizaciones públicas, estableciendo si tienden a ser independientes o dependientes. Adicionalmente, establece su tendencia a presentar problemas de agencia y su tendencia al cambio organizacional.

Por otro lado, proporciona a la institucionalidad pública colombiana información estratégica sobre la percepción que tiene los funcionarios públicos tanto del ambiente como del desempeño institucional de sus organizaciones. En ese sentido servirá de apoyo en la formulación de políticas, tanto a nivel de todo el sector público como en el ámbito de cada entidad pública.

El análisis de la EDI permite identificar las áreas donde se presentan las mayores vulnerabilidades, así como los aspectos que favorecen la integridad de las entidades públicas. Por otra parte, la EDI busca establecer una línea de base que permita realizar un seguimiento y evaluación de las condiciones centrales de su desempeño.

Como propósito de largo plazo, la EDI busca complementar la evaluación de las reformas institucionales que realizan otras entidades, especialmente el Departamento Nacional de Planeación y el Programa Anticorrupción de la Vicepresidencia de la República

El informe de resultados de la EDI 2005 consta de cuatro partes. La primera parte presenta las características generales y la ficha técnica de la EDI 2005. La segunda, presenta el marco conceptual y los detalles del procesamiento de la EDI 2005. La tercera parte, presenta los resultados generales de la EDI 2005 obtenidos por el DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -

---

<sup>1</sup> Esto se entiende como una menor presencia de prácticas corruptas.

<sup>2</sup> Se le atribuyen a los componentes propiedades que no tienen. Por ejemplo a partir de la estimación de la eficacia de una entidad se infiere el nivel de corrupción que tiene. Este error se elimina en este análisis.

DANSOCIAL. Por último se anexan una serie de preguntas representativas de la encuesta para caracterizar la estructura de *gobernanza* de la entidad.

## **1. GENERALIDADES DE LA ENCUESTA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005 (EDI 2005)**

La EDI que se viene desarrollando desde el 2003, tiene como objetivo principal conocer la percepción de los funcionarios públicos de las entidades del nivel nacional, correspondientes al poder ejecutivo, legislativo, judicial, organismos de control y corporaciones autónomas regionales, sobre diversos aspectos del desempeño institucional de sus organizaciones.

Del mismo modo la EDI busca proporcionar información confiable acerca del desempeño de las entidades públicas que contribuya a un mayor entendimiento de las mismas. Por otra parte, la EDI busca constituirse en un instrumento estadístico de periodicidad anual que permita medir la evolución del ambiente y del desempeño institucional de las organizaciones del sector público.

La EDI 2005 tuvo una cobertura de 117 entidades del nivel central, 32 Corporaciones Autónomas Regionales y 2 de investigación científica y ambiental. La metodología de recolección de datos fue mediante auto diligenciamiento asistido, en el cual los funcionarios públicos convocados recibieron una charla explicativa sobre los objetivos y estructura de la encuesta y luego, de manera individual, respondieron las preguntas de cada capítulo. Los funcionarios públicos seleccionados tenían una antigüedad superior a 6 meses.

El cuestionario contiene 128 sentencias distribuidas en 8 capítulos: (i) datos de control, (ii) ubicación laboral, (iii) credibilidad en las reglas, (iv) credibilidad en las políticas, (v) credibilidad frente los recursos, (vi) gestión por resultados, (vii) rendición de cuentas y (viii) bienestar laboral.

El Cuadro 1.1 presenta la Ficha Metodológica de la EDI 2005. El Anexo 1 contiene detalles sobre el diseño metodológico de la encuesta. Igualmente remítanse al Anexo 2, donde encuentran el coeficientes de variación, límites superior e inferior de los intervalos de confianza, para cada una de las variables o sentencias que se plantearon en el cuestionario. Por último el cuestionario, con el fin de tomarlo como referencia, se encuentran en el Anexo 3.

**CUADRO 1.1 FICHA METODOLÓGICA EDI 2005**

Encuesta Desempeño Institucional 2004 - 2005	
ENTIDADES EJECUTORAS	DANE- Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización DIRPEN
ALCANCE TEMATICO	Información sobre ambiente y desempeño institucional de las entidades públicas.
TIPO DE INVESTIGACION	Encuesta por muestreo probabilística.
VARIABLES E INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De estudio:</b> Percepción del funcionario frente a la administración de personal, la contratación, la pertinencia de los recursos humanos, físicos y presupuestales, los procesos de evaluación del desempeño y apalancamiento misional, la difusión de la información denuncia e incidencia de prácticas indebidas en sus procesos fundamentales, y motivación laboral</li> <li>• <b>De clasificación:</b> Área funcional, cargo, edad, tiempo de servicio.</li> </ul>
PARAMETROS A ESTIMAR	Promedios aritméticos para cada una de las preguntas.
UNIVERSO DE ESTUDIO	Las entidades del nivel nacional, correspondientes al poder ejecutivo, legislativo, judicial, organismos de control ubicadas en Bogotá y Corporaciones Autónomas.
POBLACION OBJETIVO	Los funcionarios públicos de planta superior a seis (6) meses de antigüedad.
MARCO ESTADÍSTICO O MUESTRAL	Esta lista que conformó el marco muestra se obtuvo se obtuvo a través de las oficinas de Recursos Humanos de las entidades.
PRECISION REQUERIDA	Para el promedio de cada pregunta, en la mayoría de estimaciones, el coeficiente de variación estimado (cve) es inferior al 5 %.
DISEÑO MUESTRAL	<p><b>Criterios de estratificación son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La entidad, dado que se requiere entregar información para cada una de las entidades, es necesario garantizar que se selecciona la muestra necesaria para entregar una estimación confiable por lo cual cada una de las entidades se manejó como un estrato.</li> <li>• El nivel jerárquico de los funcionarios en cada entidad, para lo cual se conformaron tres estratos al interior de cada entidad. Ellos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel 1 Directivos, asesores y ejecutivos</li> <li>Nivel 2 Profesionales y técnicos</li> <li>Nivel 3 Operarios y administrativos</li> </ul> </li> </ul>
TIPO DE MUESTRA	Probabilístico, estratificado de elementos.
METODO DE SELECCIÓN	Al interior de cada estrato fue Muestreo Aleatorio Simple (MAS)
TAMAÑO DE MUESTRA	Muestra Seleccionada 18030
MANTENIMIENTO DE MUESTRA	Anual con respaldo de bases de datos por entidad
INDICADORES DE CALIDAD	Indicador de Calidad del Informe de Resultados. Indicador de muestra efectiva aplicada. Indicador de oportunidad de la publicación del documento de resultados.

## **2. METODOLOGÍA DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1. 1. OBJETIVO DE LA ENCUESTA**

##### **2.1.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Conocer la percepción que tienen los funcionarios públicos, tanto del ambiente como del desempeño institucional de sus organizaciones. La información servirá de base para promover la implementación de acciones que orienten la mejora continua de las entidades públicas, global y parcialmente.

##### **2.1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer las expectativas de los funcionarios con respecto al ambiente institucional de sus entidades en las siguientes dimensiones: Credibilidad en la Reglas, Credibilidad en las Políticas y Credibilidad Frente a los Recursos.
- Conocer la percepción de los funcionarios frente al desempeño institucional en las siguientes dimensiones: Gestión por Resultados, Rendición de Cuentas y Bienestar Laboral.

##### **2.1.2 PRINCIPIO ORIENTADOR DEL DISEÑO**

En el contexto del sector público, las reformas se evalúan en función de la siguiente hipótesis: El desempeño percibido de una organización pública, depende del Ambiente Institucional en el que se desenvuelven sus funcionarios. A medida que se configura un ambiente institucional proclive al respeto por las normas, el desempeño percibido de la entidad se incrementa. Por consiguiente, si el ambiente conduce a un comportamiento donde en la organización imperan relaciones de tipo clientelista, el desempeño de la entidad disminuye.

La lógica del argumento es la siguiente: En primer lugar, se establece el nivel de aceptación que tienen los funcionarios con respecto a ordenes o mandatos, que se plantean en términos de un conjunto de insumos (reglas, políticas y recursos). Si los funcionarios lo consideran confiable genera un ambiente propicio para su implementación. Luego, se establece el grado de percepción de los funcionarios, con respecto al impacto de la implementación de dicho conjunto, en términos de su capacidad para generar resultados, rendir cuentas y promover el bienestar laboral.

Desde esta perspectiva, se establecen para los propósitos de la encuesta dos conceptos clave: Ambiente institucional y Desempeño Institucional.

##### **2.1.3. MARCO CONCEPTUAL**

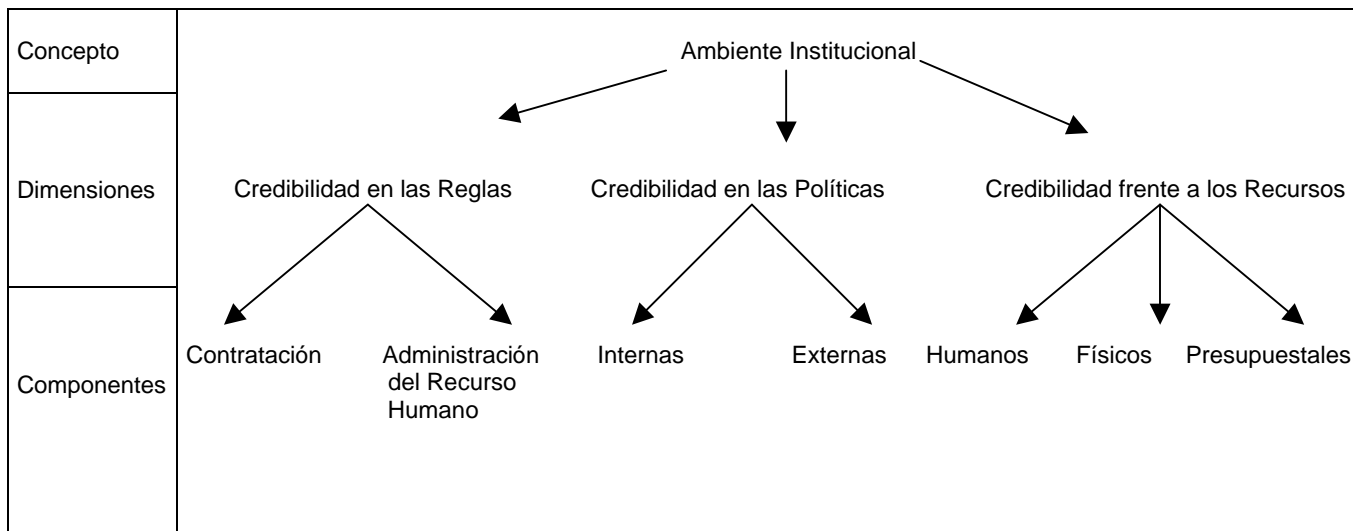
Para propósitos de medición, se implementan las siguientes definiciones operativas:

**Ambiente Institucional:** Percepción de los funcionarios con respecto a las reglas, políticas y recursos disponibles en la entidad. Permite establecer el grado de aceptación de los funcionarios a los mismos.



**Desempeño Institucional:** Percepción de los funcionarios con respecto a la capacidad de la entidad, para la generación de resultados, rendición de cuentas y promoción del bienestar laboral.

### 2.1.3.1. PRIMER CONCEPTO: AMBIENTE INSTITUCIONAL



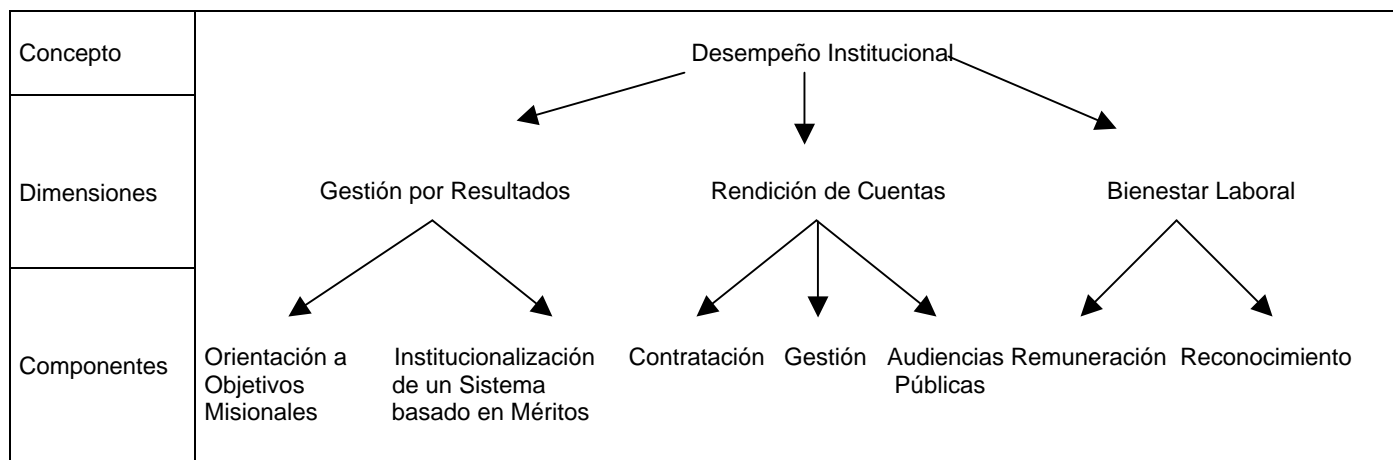
Donde,

**Credibilidad en las Reglas:** Expectativa con respecto a la implementación de procedimientos en la contratación y administración del recurso humano, para establecer su imparcialidad.

**Credibilidad en las Políticas:** Expectativa con respecto a la implementación de políticas internas y externas, para establecer su pertinencia e imparcialidad.

**Credibilidad frente a los Recursos:** Grado de certidumbre con respecto a la suficiencia y pertinencia de los recursos Humanos, Físicos y Presupuestales.

### 2.1.3.2 SEGUNDO CONCEPTO: DESEMPEÑO INSTITUCIONAL



Donde,

**Gestión por Resultados:** Percepción con respecto a la implementación de herramientas de gestión para el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la entidad. Contempla dos aspectos: Orientación hacia Objetivos Misionales e institucionalización de un Sistema basado en Méritos.

**Rendición de Cuentas:** Percepción con respecto a la calidad de la información que se entrega al ciudadano, en relación con el desarrollo de los procesos propios de la entidad. Se enfoca en tres procesos: Contratación, Gestión y Audiencias Públicas.

**Bienestar Laboral:** Percepción respecto al grado de satisfacción del funcionario con la remuneración y el reconocimiento de su labor.

#### 2.1.4. CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN TEMÁTICA

Las relaciones y jerarquías entre dimensiones, componentes y subcomponentes, atienden los criterios de Especificidad y Lógica conceptual, descritas, a continuación

CRITERIO	
Identificación de Atributos	<b>Especificidad conceptual:</b> Evitar definiciones maximalistas (incluir atributos irrelevantes) y minimalistas (excluir atributos relevantes). Cuantos más atributos incluye considera aspectos irrelevantes, cuantos más atributos excluye no considera aspectos relevantes.
Organización Jerárquica	<b>Lógica Conceptual:</b> Dilucidar adecuadamente las ramas de un árbol conceptual. Esto quiere decir que los atributos menos abstractos están subordinados a los mas abstractos. Evitar la redundancia (doble conteo) y que un componente este ubicado en el atributo inapropiado.

Fuente: Munk y Verkuilen (2002). "Conceptualizing and Measuring Democracy: Evaluating Alternative Indices" en Comparative Political Studies, Vol. 35, No. 1, February, 5-34.

#### 2.1.5 AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR NIVEL Y ANTIGÜEDAD<sup>3</sup>

Para que los informes de resultado generados en función de la EDI aporten información clara y compatible con los objetivos de la encuesta, es necesario que cada entidad tenga la capacidad de discernir que es lo deseable en términos organizacionales de aquello que no lo es. Por consiguiente es importante el establecimiento de un punto de referencia identificado como la **estructura organizacional esperada**, a partir de la cual se establece la distancia de cada entidad con respecto al comportamiento esperado.

De esa manera, se pueden identificar aspectos organizacionales críticos y satisfactorios, de cada entidad, que indiquen caminos a seguir para subsanar las falencias tanto en su ambiente como en su desempeño organizacional.

En consecuencia se seleccionaron otros cuadros de salida bajo los siguientes criterios: maximizar la homogeneidad de las distintas percepciones y b) minimizar el número de

<sup>3</sup> No se entregan los resultados por nivel y antigüedad, debido a que la muestra efectiva de funcionarios directivos y de funcionarios con mayor experiencia no era suficiente para elaborar un análisis que satisficiera el criterio de confidencialidad.

distinciones. Lo anterior, dentro de un espíritu de “no proponer cuadros de salida, que por razones técnicas no se puedan obtener”<sup>4</sup>.

La información adicional muestra los resultados de Ambiente y Desempeño Institucional discriminados por nivel y antigüedad.

El análisis a través de los niveles, permitirá captar, indirectamente, el grado de alineamiento de las relaciones principal-agente al interior de cada entidad acercándose a una percepción del liderazgo de los funcionarios de mayor jerarquía. En general, si existe un diferencial muy amplio en las percepciones entre los niveles se tiene un indicio del desarrollo de problemas de riesgo moral y selección adversa, que requieren una atención mediante directrices internas y externas.

En el caso de la antigüedad, se comprueba si la estabilidad laboral, que suponemos tienen los funcionarios con mayor experiencia y conocimiento de la entidad, marca serias diferencias en las percepciones sobre la viabilidad de las reformas que se proponen al sector. Desde el punto de vista teórico, el análisis se justifica para capturar la existencia de una mayor inercia a los cambios y/o reformas institucionales.

Se espera que si la percepción es positiva en los funcionarios con mayor experiencia, hay una tendencia favorable al cambio institucional y más posibilidad de que dichos cambios generen un impacto favorable en el bienestar social de los ciudadanos y de los funcionarios.

## **2.1.6 LA GOBERNANZA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En consonancia con lo anterior, los puntajes que obtiene la entidad tanto en Ambiente como en Desempeño se complementan con la presentación de los resultados con respecto a sentencias representativas de cada uno de sus componentes o capítulos de la EDI.

El ambiente institucional de una entidad nos indica el grado de gobernanza en su interior, es decir su capacidad para implementar y monitorear los cambios de política en el sector público, tanto internos como externos. Esto depende de una serie de factores que afectan el desenvolvimiento de los funcionarios de distintos niveles y distintos años de antigüedad, con respecto a los procesos organizacionales en que están involucrados<sup>5</sup>.

La capacidad de una organización se entiende como la habilidad de llevar a cabo sus tareas de manera efectiva, eficiente y sostenible, características que conducen a pensar en un cambio organizacional.

Específicamente la estructura de gobernanza es el conjunto de acciones que facilitan la construcción de capacidades a nivel organizacional, con el fin de equiparar las instituciones a los cambios de política propuestos. Esto demanda el cumplimiento de los siguientes principios<sup>6</sup>:

---

<sup>4</sup> Criterio Tomado de Munk y Verkuilen (2002). ). “Conceptualizing and Measuring Democracy: Evaluating Alternative Indices” en *Comparative Political Studies*, Vol. 35, No. 1, February, 5-34.

<sup>5</sup> Adaptado de Ahrens, J 200. “*Toward a post Washington consensus: The importance of governance structure in less developed countries and economies in transition*”, En *Journal for Institutional Innovation, Development and Transition*, No. 4.

<sup>6</sup> La EDI por su contenido, sólo puede desarrollar los principios mencionados.

- a) **Confiabilidad:** Los procesos de la organización no están interferidos por criterios políticos y/o personales.
- b) **Previsión:** Los procesos organizacionales siguen normas preestablecidas.
- c) **Disponibilidad:** Los recursos humanos, físicos, informáticos y presupuestales son oportunos y adecuados.
- d) **Monitoreo y Control:** La entidad implementa un sistema de evaluación del desempeño y de gestión de la calidad.
- e) **Transparencia:** La entidad rinde cuentas con respecto a la implementación de sus procesos, difunde información sobre sus procesos y resultados, tiene trámites sencillos, tiene menos propensión a abusar de la información privilegiada para obtener rentas adicionales y denuncia la ocurrencia de prácticas irregulares.
- f) **Reconocimiento:** Los funcionarios se sienten involucrados e identificados con la entidad, lo cual eleva su autoestima y reconocimiento.

## 2.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA EDI 2005

Para comenzar, la información básica con que contábamos contenía, para cada entidad, el promedio de cada pregunta formulada. Así, para el 2005 la base contenía el promedio de la pregunta P9A a la pregunta P29H.

En la medida que cada capítulo constituye un componente aparte, se calculó el promedio de las sentencias que formaban parte de él. A continuación se detalla el número de sentencias por cada componente.

COMPONENTE	NÚMERO DE SENTENCIAS. EDI 2005
CREDIBILIDAD EN LAS REGLAS (CREREG)	17
CREDIBILIDAD EN LAS POLÍTICAS (CREPOL)	27
CREDIBILIDAD FRENTE LOS RECURSOS (CREREC)	7
GESTIÓN POR RESULTADOS (GESTRES) <sup>7</sup>	11 (9)
RENDICIÓN DE CUENTAS (REDCUENT)	40
BIENESTAR LABORAL (BIENLAB) <sup>8</sup>	16 (14)
TOTAL	118

Posteriormente, para cada entidad se calcularon los promedios para cada componente<sup>9</sup>, de la siguiente manera<sup>10</sup>:

<sup>7</sup> Se eliminaron las sentencias 20c y 20d, las cuáles podían causar un error en el cálculo de los promedios, debido a que el planteamiento generaba una inadecuada interpretación por parte de los funcionarios.

<sup>8</sup> Se eliminaron las sentencias 29d y 29f, debido a que inducían un error en la interpretación por parte de los funcionarios. Se considera que las cuáles podían causar un error en el cálculo de los promedios, debido a que el planteamiento generaba una inadecuada interpretación por parte de los funcionarios.

<sup>9</sup> Previamente aquellas preguntas, cuyo valor ideal era 1, se invirtió su escala, para calcular los promedios sobre una escala donde el valor ideal es 5. Este ajuste se llevó a cabo para Credibilidad en las Reglas y Rendición de Cuentas.

<sup>10</sup> Para el cálculo del promedio, con el fin de unificar el valor ideal en los distintos componentes organizacionales se invirtió el valor de las sentencias 9b, 9c, 9d, 11a, 11b, 11c, 11e, 13 a, 13b, 14 a, 14b, 20g, 20h, 24a-24e, 25a-25 h.26a-26i, 27a-27hy 28f.

**CREREG**

**CREPOL**

**CREREC**

$$\sum_1^{17} Xi / 17$$

$$\sum_1^{27} Xi / 27$$

$$\sum_1^7 Xi / 7$$

**GESTREST**

**REDCUENT**

**BIENLAB**

$$\sum_1^9 Xi / 9$$

$$\sum_1^{40} Xi / 40$$

$$\sum_1^{14} Xi / 14$$

Así, en Ambiente Institucional se obtuvieron tres promedios: Credibilidad en las Políticas, Credibilidad en la Reglas y Credibilidad frente a los Recursos. En el Caso de Desempeño Institucional se obtuvieron los promedios para Gestión por Resultados, Rendición de Cuentas y Bienestar Laboral. El mismo procedimiento se sigue para el cálculo de los promedios del sector y de Total Nacional.

Por último se obtuvo el puntaje para Ambiente y Desempeño Institucional, que resultó de promediar el resultado obtenido en cada uno de sus componentes. Veamos.

**AMBIENTE INSTITUCIONAL**

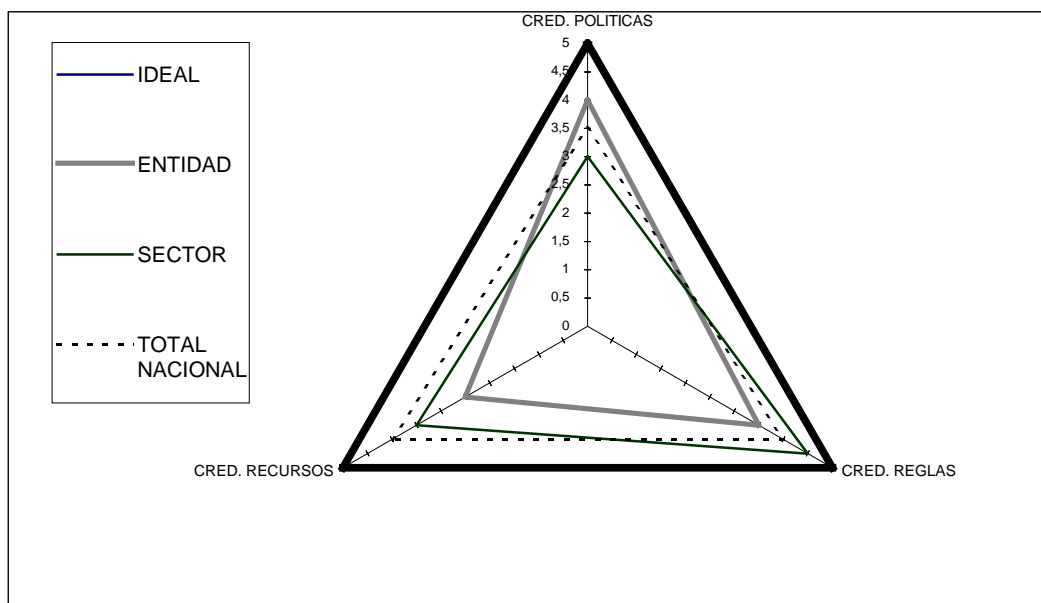
**DESEMPEÑO INSTITUCIONAL**

$$\left( \sum_1^{17} Xi / 17 + \sum_1^{27} Xi / 27 + \sum_1^7 Xi / 7 \right) / 3 \quad \left( \sum_1^9 Xi / 9 + \sum_1^{40} Xi / 40 + \sum_1^{14} Xi / 14 \right) / 3$$

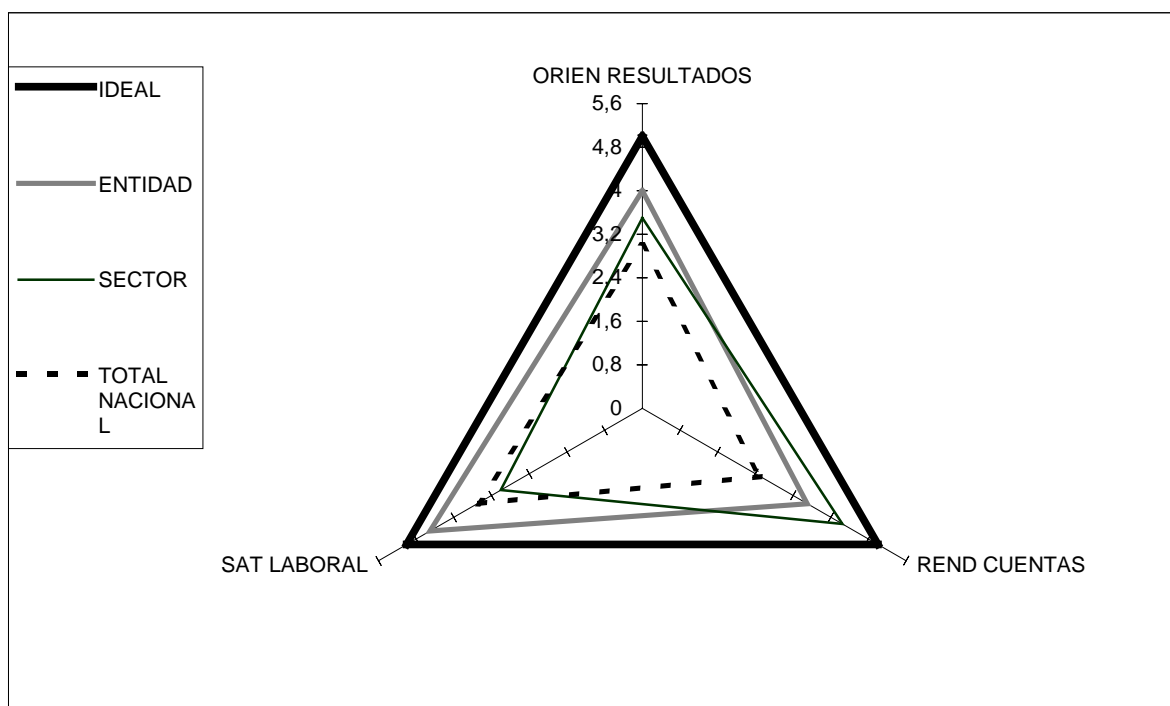
Gráficamente, el resultado obtenido para cada entidad se presentaría como dos tríadas; una para el Ambiente Institucional y otra para el Desempeño Institucional, cada una se compara con la tríada ideal, la tríada para el sector y la tríada del Total Nacional. En la siguiente sección se presentan los resultados de la entidad para el 2005. Los gráficos 1 y 2 presentan un ejemplo del resultado general de una entidad hipotética.

Este mismo procedimiento se siguió para obtener las tríadas de ambiente y desempeño discriminadas por nivel y antigüedad.

**GRÁFICO 1. AMBIENTE INSTITUCIONAL (EJEMPLO)**



**GRÁFICO 2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (EJEMPLO)**



Para contribuir a la interpretación de los resultados de Ambiente y Desempeño Institucional, véase el Anexo 4, donde se define los criterios de comparación entre entidades, niveles y antigüedad.

Finalmente para cada uno de los principios que permiten captar la estructura de gobernanza de una entidad, se escogieron sentencias de los distintos capítulos de la encuesta con el fin de consolidar los cuadros de la última sección. Esto permite visualizar los aspectos positivos y negativos de la entidad durante los últimos 12 meses.

### **3. RESULTADOS GENERALES PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA - DANSOCIAL . EDI 2005**

En el 2005 se desarrolló la encuesta mediante dos operativos: el primero se llevó a cabo por convocatoria de los funcionarios de algunas entidades seleccionadas con anterioridad al centro de convenciones –CORFERIAS, y el segundo se realizó con las entidades faltantes directamente en sus instalaciones. De una muestra seleccionada de 52 funcionarios del DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL, con una antigüedad mayor a seis meses, asistieron 39 funcionarios.

Los resultados que se obtuvieron para la entidad, y que se presentan a continuación, y en las secciones 4 y 5, no deben interpretarse como una calificación de la entidad. Recuerde que el cuestionario estaba diseñado de tal forma que se le solicitaba al funcionario que frente algunas afirmaciones nos manifestara su grado de aceptación. Por lo tanto, los resultados expresan una percepción promedio de los funcionarios de la entidad con respecto al ambiente y el desempeño institucional. De la misma forma deben interpretarse los resultados de sus respectivos componentes.

Con el fin de orientarlos en la interpretación de los hallazgos, tengan en cuenta los siguientes parámetros:

- a) Si el resultado se encuentra entre 2.5 y 3,5, implica que la entidad tiende a ser indiferente o no percibe claramente un cambio en ambiente o desempeño institucional o en sus respectivos componentes.
- b) Si el resultado se encuentra entre 3.51 y 4.5, es un indicio de que para la entidad, en promedio, existe una moderada percepción de que ha mejorado el ambiente o el desempeño y sus respectivos componentes.
- c) Si el resultado se localiza entre 4.51 y 5.00, existe una elevada percepción de que el ambiente o el desempeño institucional, así como sus respectivos componentes, han mejorado.

Cabe aclarar que la estructura del informe parte del análisis macro, que contiene el resultado global en ambiente y desempeño; hasta derivar en un análisis mas detallado de algunas sentencias seleccionadas, que se puede concebir como de naturaleza micro. Este tipo de presentación, permite tener una visión general de los resultados, para luego, en el caso de requerir argumentos que lo expliquen, se puede recurrir al análisis específico de la estructura de gobernanza.

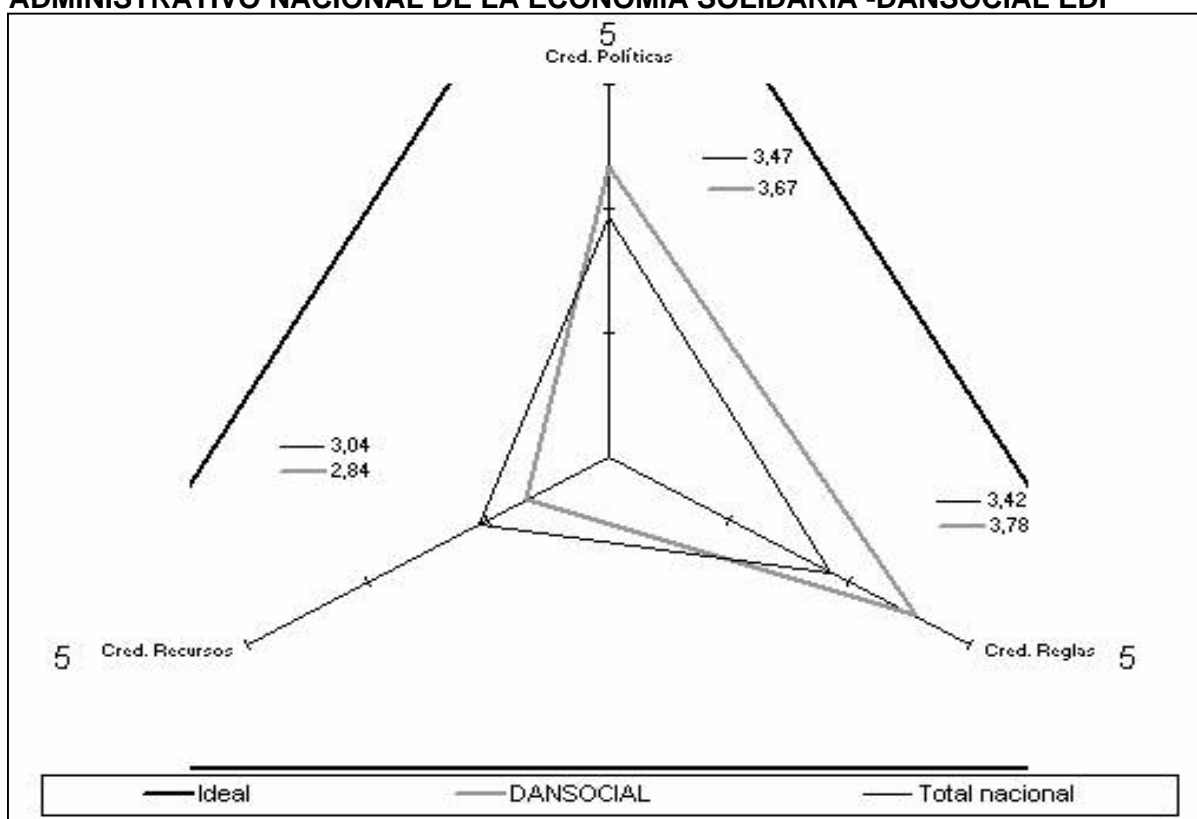
El análisis comparativo entre la entidad, el sector y la nación, permite caracterizar el perfil organizacional de la entidad. Debido a que se evalúan las percepciones en el ámbito de la entidad, sólo se puede distinguir entre organizaciones dependientes o independientes. Las primeras se entienden como entidades que están influidas por un arreglo social fuertemente jerarquizado que controla la movilidad de la organización. En el segundo, tenemos organizaciones que, por su carácter o por su capacidad de gestión, se comportan de manera autónoma, en el sentido de que sus procesos no están interferidos por intereses especiales.

### 3.1 TRIADAS DE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

**CUADRO 3.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL**

ASPECTO EVALUADO	IDEAL	ENTIDAD	TOTAL NACIONAL
<b>Ambiente Institucional</b>			
Cred. Políticas	5	3,67	3,47
Cred. Reglas	5	3,78	3,42
Cred. Recursos	5	2,84	3,04
<b>Total ambiente institucional</b>	<b>5</b>	<b>3,43</b>	<b>3,31</b>
<b>Puntaje</b>	<b>100</b>	<b>68,57</b>	<b>66,20</b>

**GRÁFICO 3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL EDI**



En materia de desempeño institucional, DANSOCIAL obtuvo un resultado de 3,43 puntos, frente a un promedio de 3,31 para las entidades del nivel nacional. Esta cifra, aunque ligeramente superior al nivel nacional, señala que la organización aún es dependiente y en su interior no se han percibido cambios significativos que redunden en una mayor propensión al cambio, adecuado desarrollo de sus propias normas y reglas, y adquisición de conciencia de que las soluciones a los problemas se originan en el interior de la entidad.

Los dos componentes del ambiente cuyo resultado revela mejoras son credibilidad en políticas, relacionado con la imparcialidad y pertinencia en la implementación de

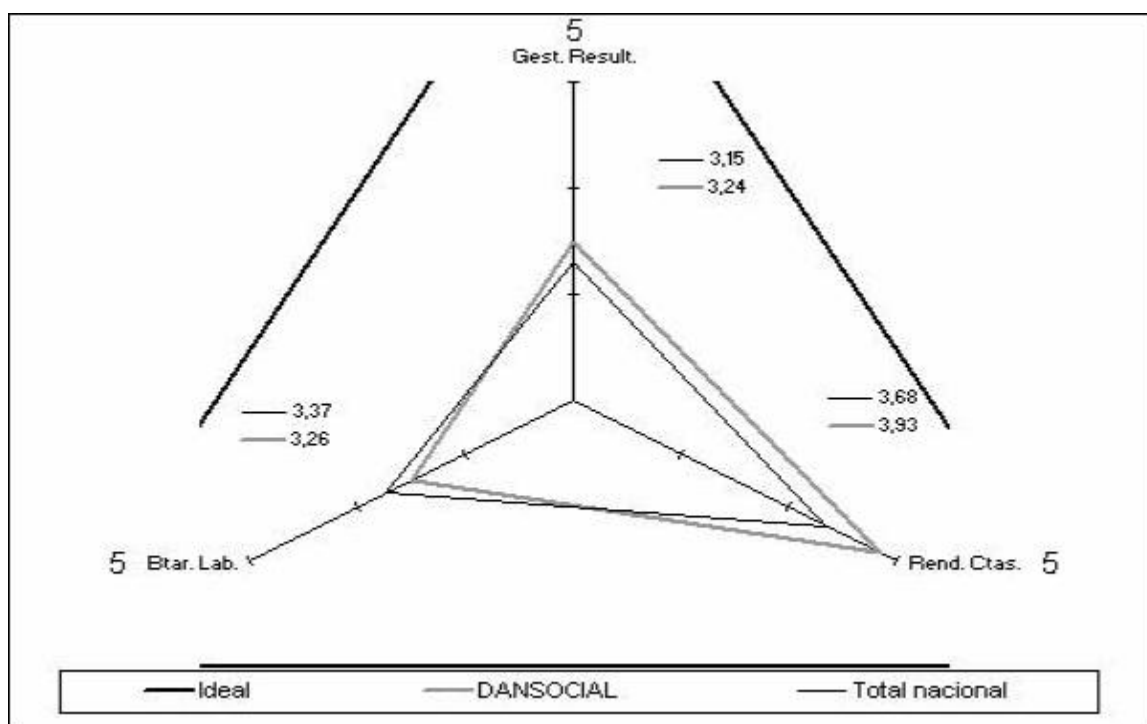


políticas internas y externas, con un promedio de 3,67, y credibilidad en las reglas, asociado a la aplicación de procedimientos en la contratación y administración del recurso humano, con 3,78 (Ver Cuadro 3.1 y Gráfico 3.1).

**CUADRO 3.2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL**

ASPECTO EVALUADO	IDEAL	ENTIDAD	TOTAL NACIONAL
<b>Desempeño Institucional</b>			
Gest. Result.	5	3,24	3,15
Rend. Ctas.	5	3,93	3,68
Btar. Lab.	5	3,26	3,37
<b>Total desempeño institucional</b>	<b>5</b>	<b>3,48</b>	<b>3,40</b>
<b>Puntaje</b>	<b>100</b>	<b>69,50</b>	<b>68,00</b>

**GRÁFICO 3.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL EDI 2005**



Con respecto al desempeño institucional, la organización alcanzó un promedio de 3,48, entre tanto, el resultado a nivel nacional fue de 3,40 puntos. Este comportamiento en el desempeño complementa las conclusiones en relación con el ambiente institucional, en el sentido de que la institución no ha desarrollado suficiente independencia, y no se percibe aplicación efectiva de estrategias orientadas a mejorar su orientación al logro de manera que se incline a adquirir nuevas capacidades (tales como monitoreo, comunicación e involucramiento social) y destine grandes esfuerzos al desarrollo de su agenda.

Es notable el resultado atribuido al componente rendición de cuentas, que denota una mejora en la calidad de la información entregada por solicitud de la ciudadanía o vía

audiencias públicas, sobre los procesos propios de la organización, con el fin de realizar seguimiento externo a los mismos. Este aspecto obtuvo un promedio de 3,93 y su evolución manifiesta una disposición de la organización a adoptar medidas que incrementen la transparencia (Ver Cuadro 3.2 y Gráfico 3.2).

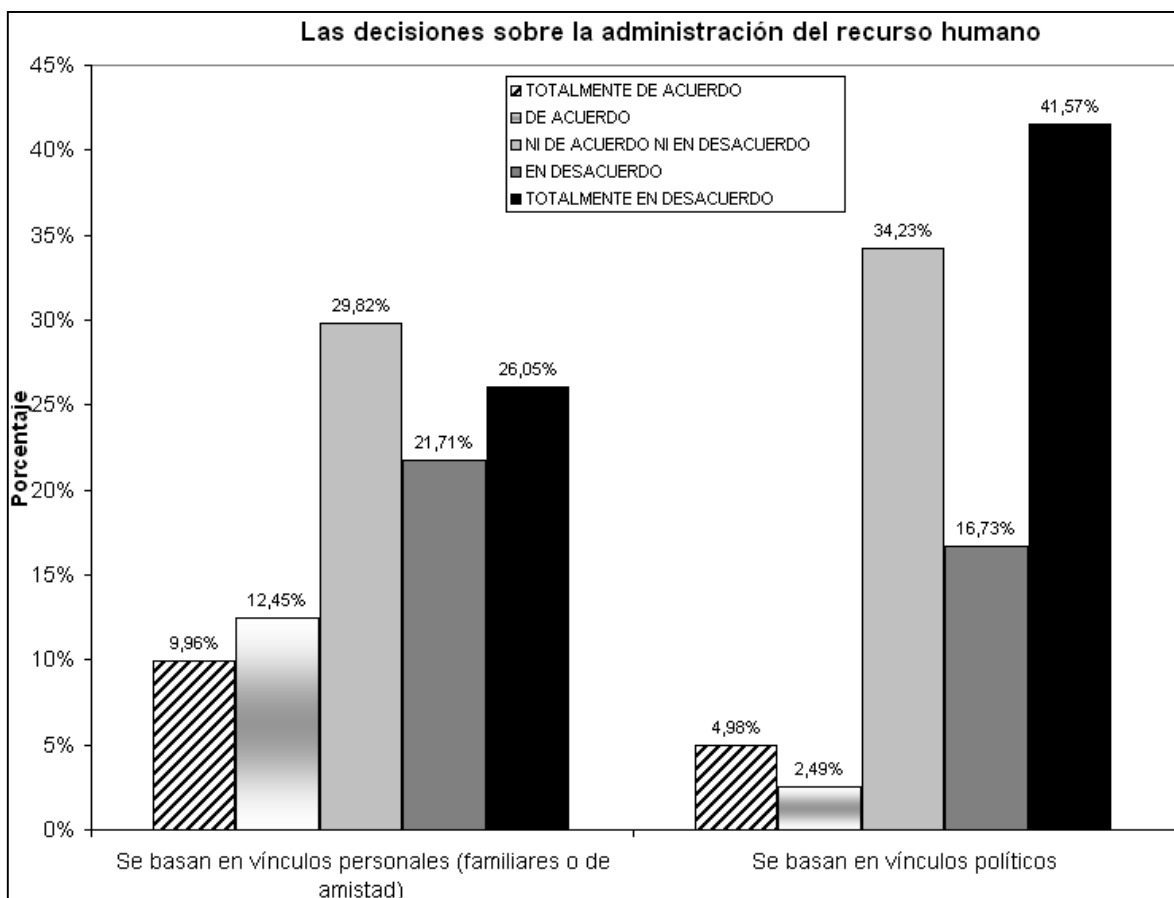
#### **4. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL . EDI 2005**

A continuación destacamos los aspectos positivos y negativos que se encontraron en la estructura de gobernanza de la entidad.

#### **CUADRO 4.1. CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL 2005**

LAS DECISIONES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Se basan en vínculos personales (familiares o de amistad)	9,96%	12,45%	29,82%	21,71%	26,05%
Se basan en vínculos políticos	4,98%	2,49%	34,23%	16,73%	41,57%

**GRÁFICO 4.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL EDI 2005**



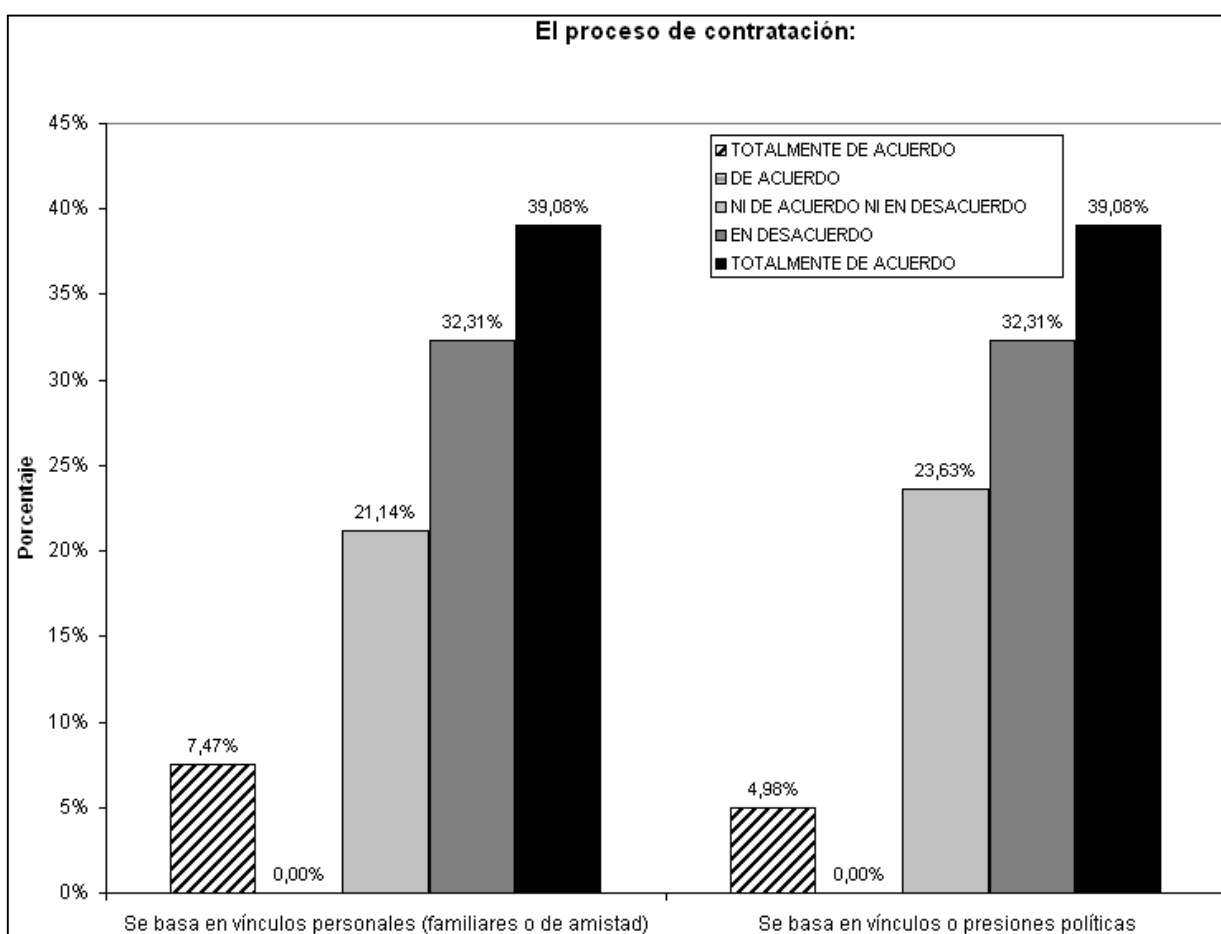
El 22,41% de los funcionarios perciben que los procesos de contratación están manejados de forma poco objetiva dado que consideran que existen interferencias personalistas, mientras que el 29,82% no tiene opiniones ni a favor ni en contra de los mismos y el 47,77% opina que la administración del recurso humano se encuentra libre de vínculos personales. De esta manera, se observa un acuerdo parcial sobre la objetividad de la gestión del recurso humano frente a amiguismos.

Por otra parte, el 7,47% de las personas que prestan sus servicios en el Departamento considera que los procesos asociados a la administración del recurso humano se basan en vínculos políticos, entre tanto, el 34,23% es indiferente con respecto a este aspecto y el 58,30% señala que la administración del recurso humano no está afectada por este tipo de influencias, resultado que revela una fortaleza de la entidad, debido a que existe una percepción generalizada de objetividad y limpieza en el proceso de contratación, que garantiza la idoneidad del recurso humano (Ver Cuadro y Gráfico 4.1).

**CUADRO 4.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005**

EL PROCESO DE CONTRATACIÓN:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Se basa en vínculos personales (familiares o de amistad)	7,47%	0,00%	21,14%	32,31%	39,08%
Se basa en vínculos o presiones políticas	4,98%	0,00%	23,63%	32,31%	39,08%

**GRÁFICO 4.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005**



El 7,47% de los funcionarios de la organización considera que el proceso de contratación se encuentra influido por vínculos personales, ya sean estos familiares o de amistad, el 21,14% no emite opinión ni a favor ni en contra y el 71,39% indica que la contratación se encuentra libre de este tipo de sesgos, lo que se convierte en un aspecto favorable para DANSOCIAL en la medida en que hay una percepción generalizada de objetividad en los procesos de vinculación del recurso humano ante nexos de amistad.

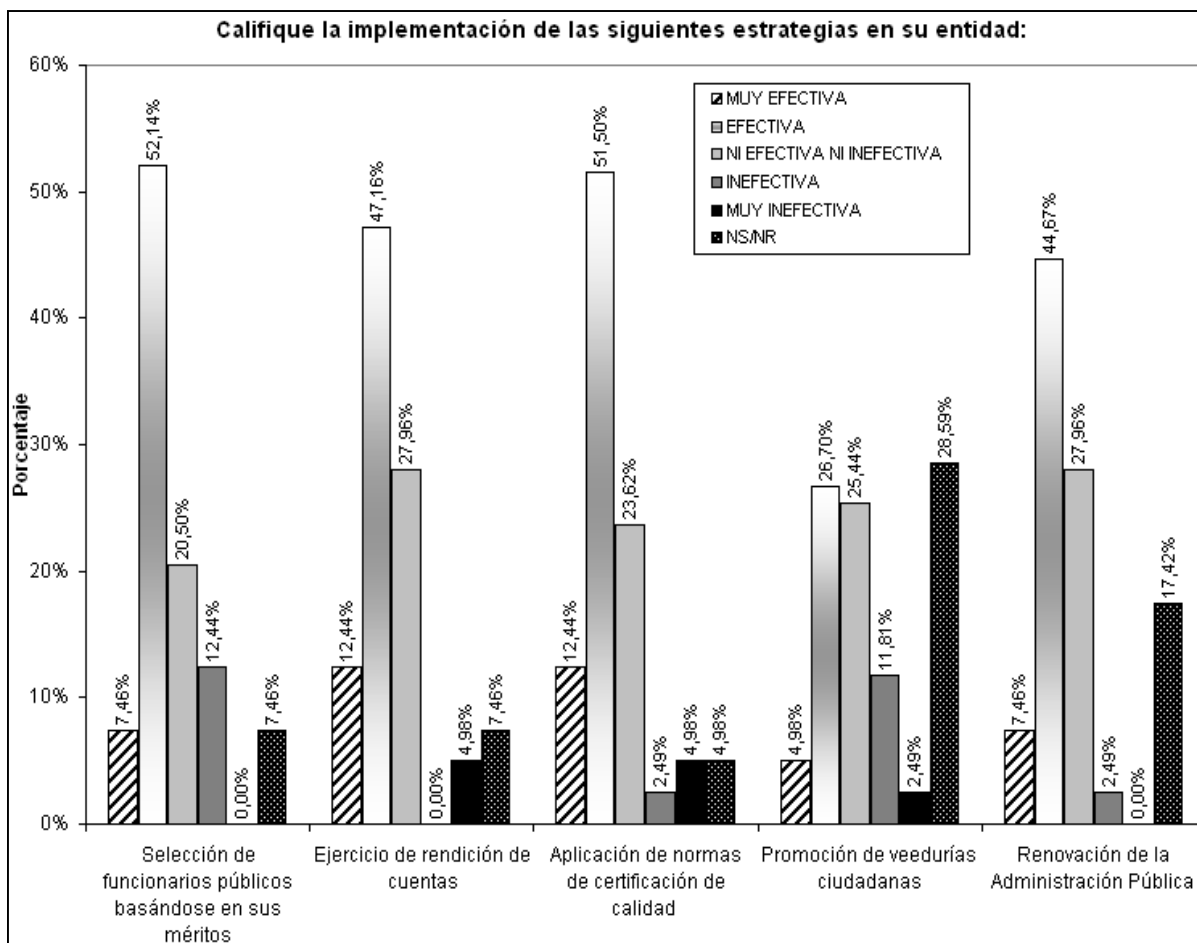
El 4,98% de los encuestados opina que el proceso de contratación está regido por vínculos políticos, el 23,63% no está de acuerdo ni en desacuerdo con inclinaciones

de esta clase en el momento de contratar a los funcionarios y el 71,39% señala que la contratación es objetiva y no se encuentra influida por relaciones políticas. Este último resultado indica que, en términos generales, los funcionarios de la institución perciben que los procesos de contratación están libres de clientelismo y se orientan a cumplir con los requerimientos de la organización (Ver Cuadro y Gráfico 4.2).

**CUADRO 4.3 CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005**

CALIFIQUE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS SIGUIENTES ESTRATEGIAS EN SU ENTIDAD:	MUY EFECTIVA	EFECTIVA	NI EFECTIVA NI INEFECTIVA	INEFECTIVA	MUY INEFECTIVA	NS/NR
Selección de funcionarios públicos basándose en sus méritos	7,46%	52,14%	20,50%	12,44%	0,00%	7,46%
Ejercicio de rendición de cuentas	12,44%	47,16%	27,96%	0,00%	4,98%	7,46%
Aplicación de normas de certificación de calidad	12,44%	51,50%	23,62%	2,49%	4,98%	4,98%
Promoción de veedurías ciudadanas	4,98%	26,70%	25,44%	11,81%	2,49%	28,59%
Renovación de la Administración Pública	7,46%	44,67%	27,96%	2,49%	0,00%	17,42%

**GRÁFICO 4.3 CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA - DANSOCIAL 2005**



El 59,60% de los funcionarios opina que la implementación de las estrategias orientadas a la vinculación de personal basada en meritocracia es efectiva, resultado favorable para la entidad porque indica que al interior de la misma se promueven estrategias que busquen conformar equipos de trabajo a partir de profesionales eficientes e idóneos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Entre tanto, el 20,50% indica que no es efectiva ni inefectiva, el 12,44% piensa que carece de efectividad y el 7,46% no responde.

En materia de programas encaminados a fortalecer la rendición de cuentas, el 59,60% de los encuestados relaciona una alta implementación, lo cual se constituye en una cualidad de la entidad en la medida en que busca incrementar el acceso de veedores a la información sobre su desempeño, mientras el 27,96% no la cataloga de efectiva ni inefectiva, el 4,98% respondió que no es efectiva y en el 7,46% de los casos no hubo respuesta.

Por otra parte, las estrategias de aplicación de normas de certificación de calidad son percibidas como efectivas por el 63,94% de los funcionarios, situación que quiere decir que al interior de DANSOCIAL están trabajando por la estandarización de los procesos con el fin de garantizar la calidad de sus productos, y que esta labor redunde en mejores resultados institucionales, que son perceptibles para los funcionarios. El 23,62% indica que no son ni efectivas ni inefectivas, se relaciona carencia de efectividad en el 7,46% de los casos y no hubo respuesta en el 4,98%.

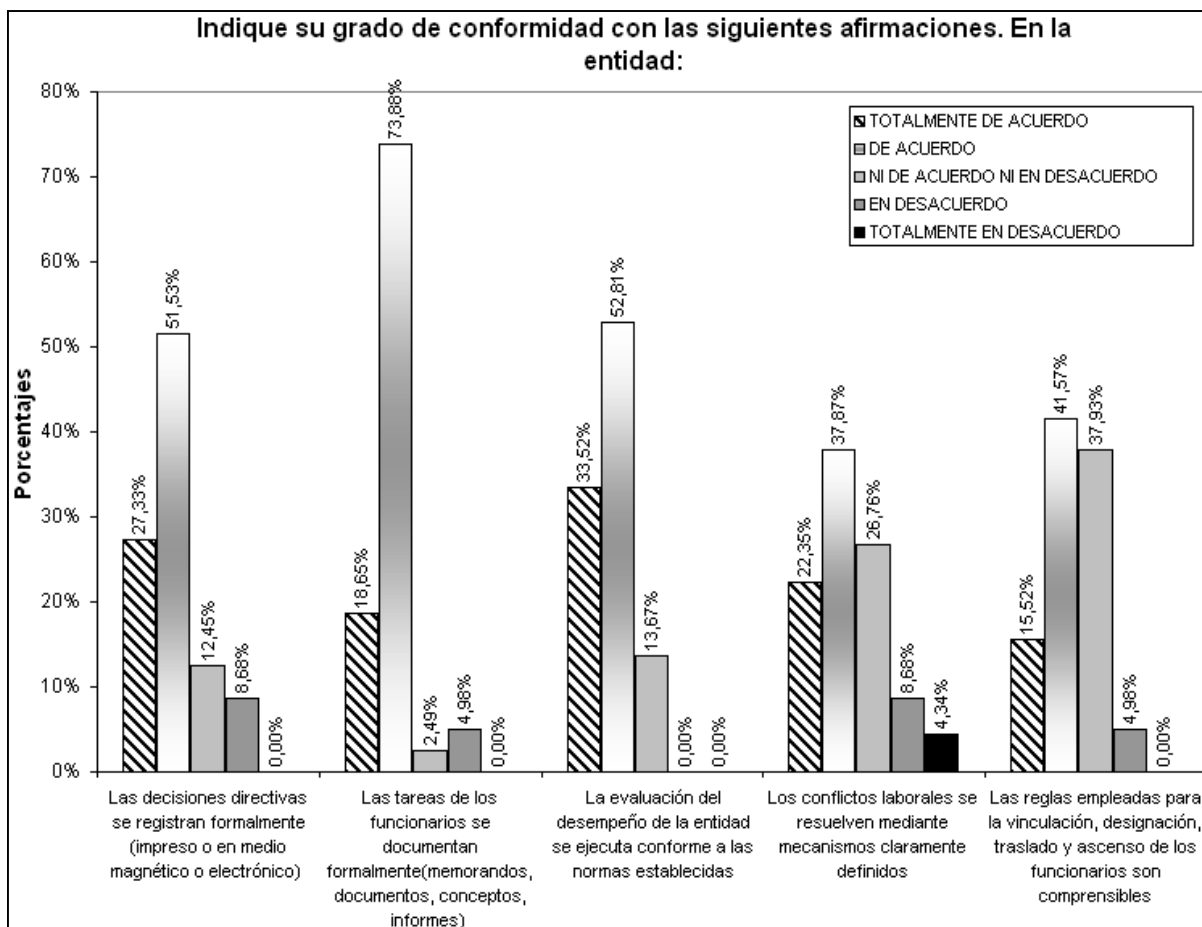
Con relación a los planes de promoción de veedurías ciudadanas, el 31,67% de los funcionarios indicó que estos son efectivos, mientras que el 25,44% no emitió conceptos ni a favor ni en contra, el 14,30% respondió que no son efectivas y el 28,59% de los funcionarios no respondió sobre este aspecto. De acuerdo con los resultados, se encuentra un ligero consenso sobre mejoras a partir de esta manera de vigilancia externa, de tal suerte que se aprovechen los mecanismos de retroalimentación con la comunidad en pro del crecimiento organizacional. Sin embargo, vale la pena señalar que es alto el porcentaje de personas que no responde, lo que puede implicar un conocimiento restringido del programa.

En torno a los esquemas de renovación de la Administración Pública, es importante señalar que el 52,14% de las personas considera que estos son de aplicación efectiva, que puede ser interpretado como un aspecto positivo de la organización que se relaciona con una alta implementación de planes tipo PRAP y una visualización de efectos positivos asociados a su adopción por parte de DANSOCIAL. El 27,96% piensa que no es efectivo y tampoco inefectivo, el 2,49% señala que son inefectivos y en el 17,42% de los casos no hubo respuesta (Ver Cuadro y Gráfico 4.3).

**CUADRO 4.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005**

INDIQUE SU GRADO DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES. EN LA ENTIDAD:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Las decisiones directivas se registran formalmente ( <i>impreso o en medio magnético o electrónico</i> )	27,33%	51,53%	12,45%	8,68%	0,00%
Las tareas de los funcionarios se documentan formalmente(memorandos, documentos, conceptos, informes)	18,65%	73,88%	2,49%	4,98%	0,00%
La evaluación del desempeño de la entidad se ejecuta conforme a las normas establecidas	33,52%	52,81%	13,67%	0,00%	0,00%
Los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos claramente definidos	22,35%	37,87%	26,76%	8,68%	4,34%
Las reglas empleadas para la vinculación, designación, traslado y ascenso de los funcionarios son comprensibles	15,52%	41,57%	37,93%	4,98%	0,00%

**GRÁFICO 4.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -  
DANSOCIAL 2005**



El 78,86% de los funcionarios indican que las decisiones directivas se registran formalmente (impreso, en medio magnético o electrónico), lo que puede interpretarse como una fortaleza que la entidad está desarrollando mediante la aplicación de medidas dirigidas a la realización de seguimiento de las decisiones, mientras que el 12,45% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y el 8,68% expresa que no hay formalidad en el registro de las decisiones de nivel directivo.

Con respecto a la documentación formal de las tareas de los funcionarios, mediante memorandos, documentos, conceptos o informes, el 92,53% de los encuestados indica que esta actividad realmente se lleva a cabo, lo que se asocia con una percepción generalizada de alta implementación de la estrategia encaminada a establecer procedimientos predecibles. Entre tanto, el 2,49% no opina ni a favor ni en contra y el 4,98% señala que no se realizan este tipo de acciones.

El 86,33% de las personas están de acuerdo en que la evaluación del desempeño de DANSOCIAL se ejecuta conforme a las normas establecidas, resultado favorable que implica que existen sistemas definidos mediante los cuales se valora en rendimiento de los funcionarios y el 13,67% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El 60,22% de los encuestados indica que los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos claramente definidos, lo que puede ser interpretado como un punto a favor de la organización puesto que existen conductos regulares debidamente



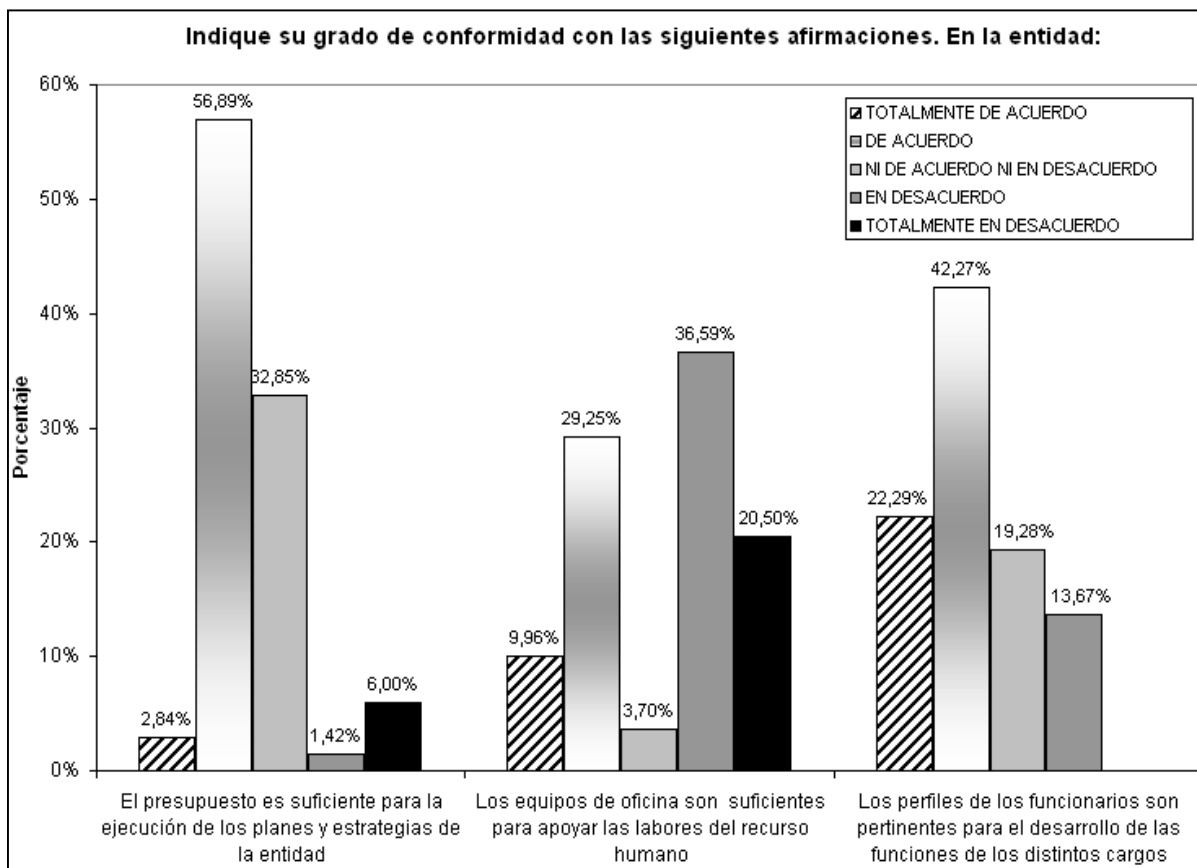
establecidos que permiten conocer la manera adecuada de resolver los problemas internos. El 26,76% es indiferente ante la manera de manejar los problemas de trabajo y el 13,03% no está de acuerdo con esta aseveración.

El 57,09% de los funcionarios está de acuerdo en que las reglas empleadas para la vinculación, designación, traslado y ascenso de los funcionarios son comprensibles, una característica positiva de la entidad que permite tener claridad sobre los mecanismos de manejo y gestión del recurso humano de la misma. El 37,93% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y el 4,98% opina hay un bajo nivel de comprensibilidad en esta clase de reglas (Ver Cuadro y Gráfico 4.4).

**CUADRO 4.5 DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005**

INDIQUE SU GRADO DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES. EN LA ENTIDAD:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
El presupuesto es suficiente para la ejecución de los planes y estrategias de la entidad	2,84%	56,89%	32,85%	1,42%	6,00%
Los equipos de oficina son suficientes para apoyar las labores del recurso humano	9,96%	29,25%	3,70%	36,59%	20,50%
Los perfiles de los funcionarios son pertinentes para el desarrollo de las funciones de los distintos cargos	22,29%	42,27%	19,28%	13,67%	2,49%

**GRÁFICO 4.5 DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA - DANSOCIAL 2005**



El 59,73% de los funcionarios considera que el presupuesto es suficiente para la ejecución de los planes y estrategias de la entidad, lo cual es un aspecto positivo asociado a una alta implementación de programas destinados a garantizar disponibilidad de recursos. El 32,85% no emite opiniones ni a favor ni en contra de esta afirmación y el 7,42% revela una percepción de insuficiencia presupuestal, ya que no está de acuerdo con la afirmación.

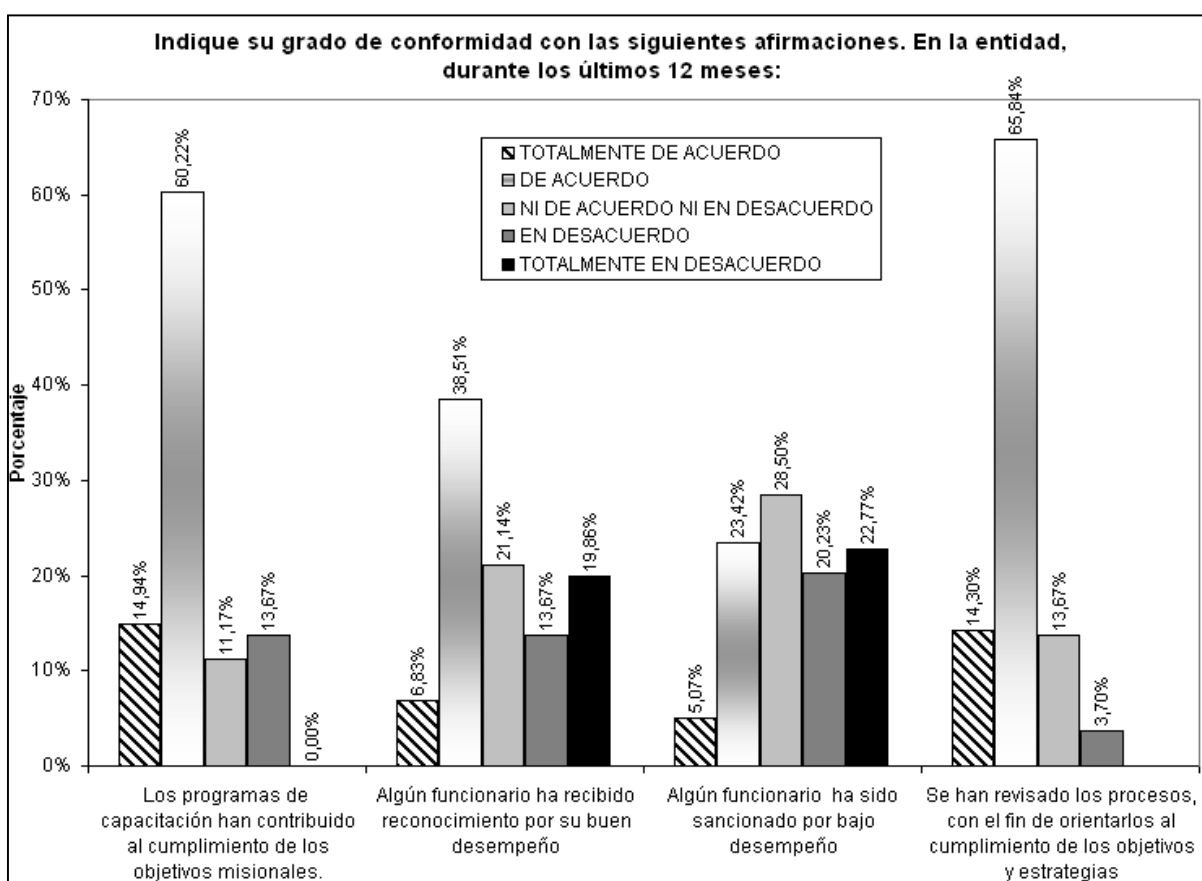
El 39,21% de los encuestados señala que los equipos de oficina son suficientes para apoyar las labores del recurso humano, 3,70% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 57,09% manifiesta una deficiencia de recursos físicos, puesto que está en desacuerdo con la aseveración. Este último resultado implica un resultado negativo, en vista de que hay una modesta implementación de planes orientados a garantizar las herramientas para el óptimo desempeño de las personas contratadas en la entidad.

El 64,56% de las personas opina que los perfiles de los funcionarios son pertinentes para el desarrollo de las funciones de los distintos cargos, resultado que puede interpretarse como una cualidad de la entidad, en la medida en que se asocia a una alta implementación de políticas orientadas a establecer coherencia entre las características de los cargos y las responsabilidades que les son asignadas. En el 19,28% de los casos no hay una opinión claramente definida, dado que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 16,16% está en desacuerdo (Ver Cuadro y Gráfico 4.5).

**CUADRO 4.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL 2005**

INDIQUE SU GRADO DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES. EN LA ENTIDAD, DURANTE LOS ÚLTIMOS 12 MESES:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Los programas de capacitación han contribuido al cumplimiento de los objetivos misionales.	14,94%	60,22%	11,17%	13,67%	0,00%
Algún funcionario ha recibido reconocimiento por su buen desempeño	6,83%	38,51%	21,14%	13,67%	19,86%
Algún funcionario ha sido sancionado por bajo desempeño	5,07%	23,42%	28,50%	20,23%	22,77%
Se han revisado los procesos, con el fin de orientarlos al cumplimiento de los objetivos y estrategias	14,30%	65,84%	13,67%	3,70%	2,49%

**GRÁFICO 4.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA - DANSOCIAL 2005**



El 75,16% de los funcionarios opinan que los programas de capacitación han contribuido al cumplimiento de los objetivos misionales, resultado que revela un aspecto a favor del Departamento, derivado de la alta implementación de estrategias adecuadas de formación institucional. Entre tanto, el 11,17% indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y el 13,67% piensa que los programas de actualización no contribuyen de forma pertinente al logro de los objetivos de la entidad.

El 45,34% de las personas consideran que algún funcionario ha recibido reconocimiento por su buen desempeño, el 21,14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 33,52% indican que no están de acuerdo. A partir de la información obtenida, se puede concluir que hay un consenso moderado sobre la existencia de un esquema de incentivos que otorgue alguna valoración a las contribuciones de los colaboradores con el logro de los objetivos organizacionales.

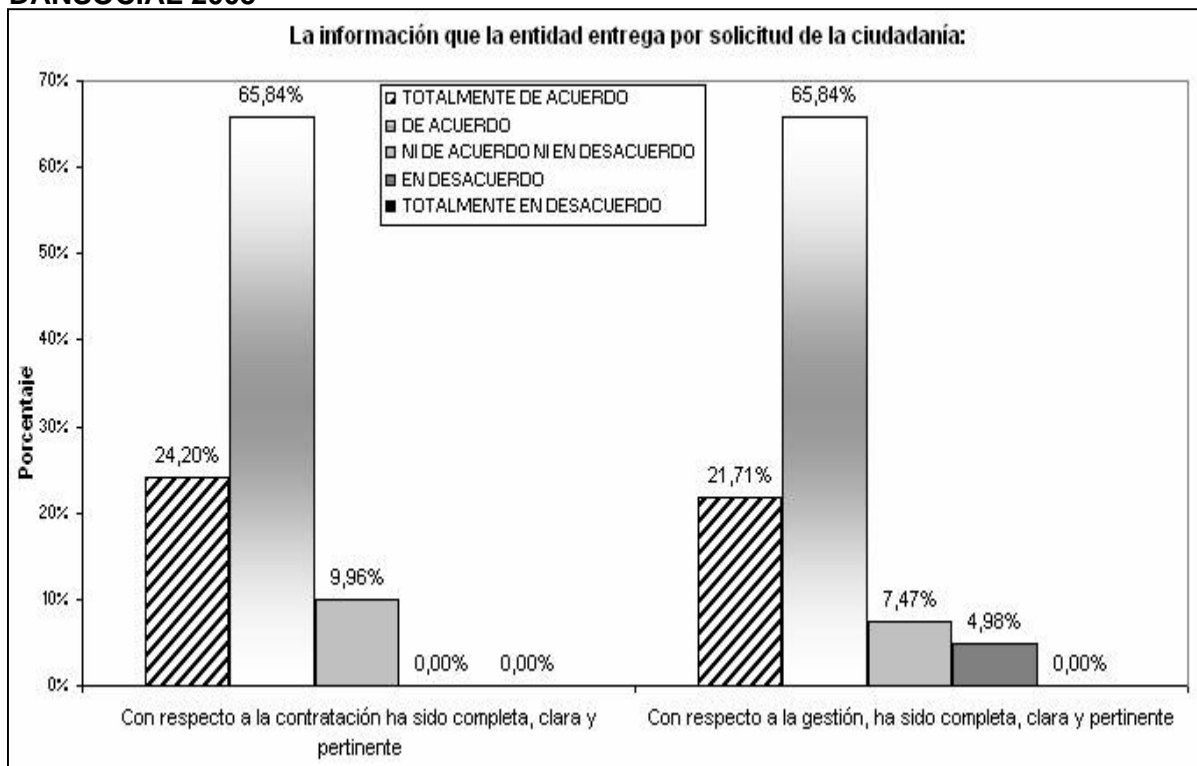
El 28,50% de los encuestados señala que ha habido sanciones a algún funcionario por desempeño, mientras que otro 28,50% presenta indiferencia ante la situación dado que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 43,01% expresa que no ha habido sanción alguna por baja productividad, ya que están en desacuerdo con la aseveración. En esta situación se presenta un acuerdo parcial en torno a que no se ha detectado la presencia de sistemas de incentivos que contemplen sanciones por bajo rendimiento de los funcionarios.

Con respecto a la revisión de los procesos, con el fin de orientarlos al cumplimiento de los objetivos y estrategias, el 80,14% de los encuestados señala que este tipo de acciones se han llevado a cabo, resultado que favorable para la institución porque indica que las tareas de los funcionarios están encaminadas al cumplimiento de los compromisos de la entidad. El 13,67% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6,19% manifiesta que estas actividades no se han realizado, por cuanto están en desacuerdo con la afirmación (Ver Cuadro y Gráfico 4.6).

**CUADRO 4.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005**

LA INFORMACIÓN QUE LA ENTIDAD ENTREGA POR SOLICITUD DE LA CIUDADANÍA,	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Con respecto a la contratación ha sido completa, clara y pertinente	24,20%	65,84%	9,96%	0,00%	0,00%
Con respecto a la gestión, ha sido completa, clara y pertinente	21,71%	65,84%	7,47%	4,98%	0,00%

**GRÁFICO 4.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA - DANSOCIAL 2005**



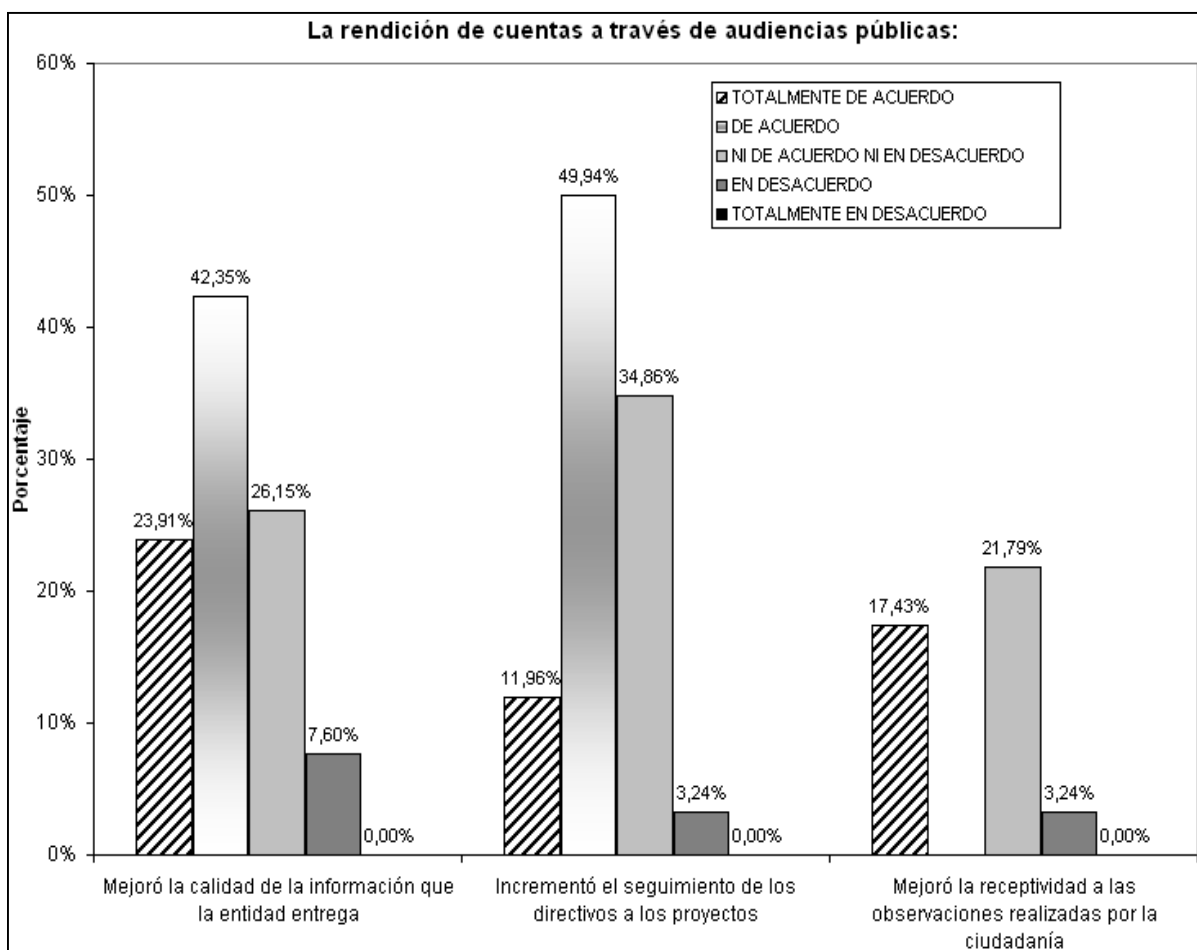
El 90,04% de los funcionarios opina que la información entregada a la comunidad en general, con respecto a la contratación ha sido completa, clara y pertinente, resultado que se constituye en un aspecto positivo para DANSOCIAL, puesto que está asociado a una alta implementación de planes encaminados a mejorar la rendición de cuentas. El 9,96% presenta indiferencia ante este aspecto, debido a que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la calidad de la información.

Con respecto a la completitud, claridad y pertinencia de la información sobre la gestión, el 87,55% de las personas indica que efectivamente se cumple con estas características, que representa una fortaleza para la institución en la medida en que se facilita la comprensión de los procesos internos del Departamento y se difunde conocimiento con respecto al cumplimiento de sus metas. El 7,47% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4,98% señala que la información sobre las actividades de la organización no ha sido clara, completa ni pertinente, por cuanto manifiestan desacuerdo con la afirmación (Ver Cuadro y Gráfico 4.7).

**CUADRO 4.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005**

LA REDICIÓN DE CUENTAS A TRAVÉS DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Mejóro la calidad de la información que la entidad entrega	23,91%	42,35%	26,15%	7,60%	0,00%
Incrementó el seguimiento de los directivos a los proyectos	11,96%	49,94%	34,86%	3,24%	0,00%
Mejóro la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía	17,43%	57,54%	21,79%	3,24%	0,00%

**GRÁFICO 4.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA - DANSOCIAL 2005**



El 66,26% de los funcionarios opinan que la rendición de cuentas mediante audiencias públicas mejoró la calidad de la información que entrega la entidad, un resultado favorable que implica que al interior de DANSOCIAL están empleando adecuadamente este tipo de audiencias en pro del mejor desempeño de la organización. El 26,15% no emite opiniones ni a favor ni en contra y el 7,60% piensa que este aspecto no ha impactado el logro de las metas institucionales, dado que no está de acuerdo.

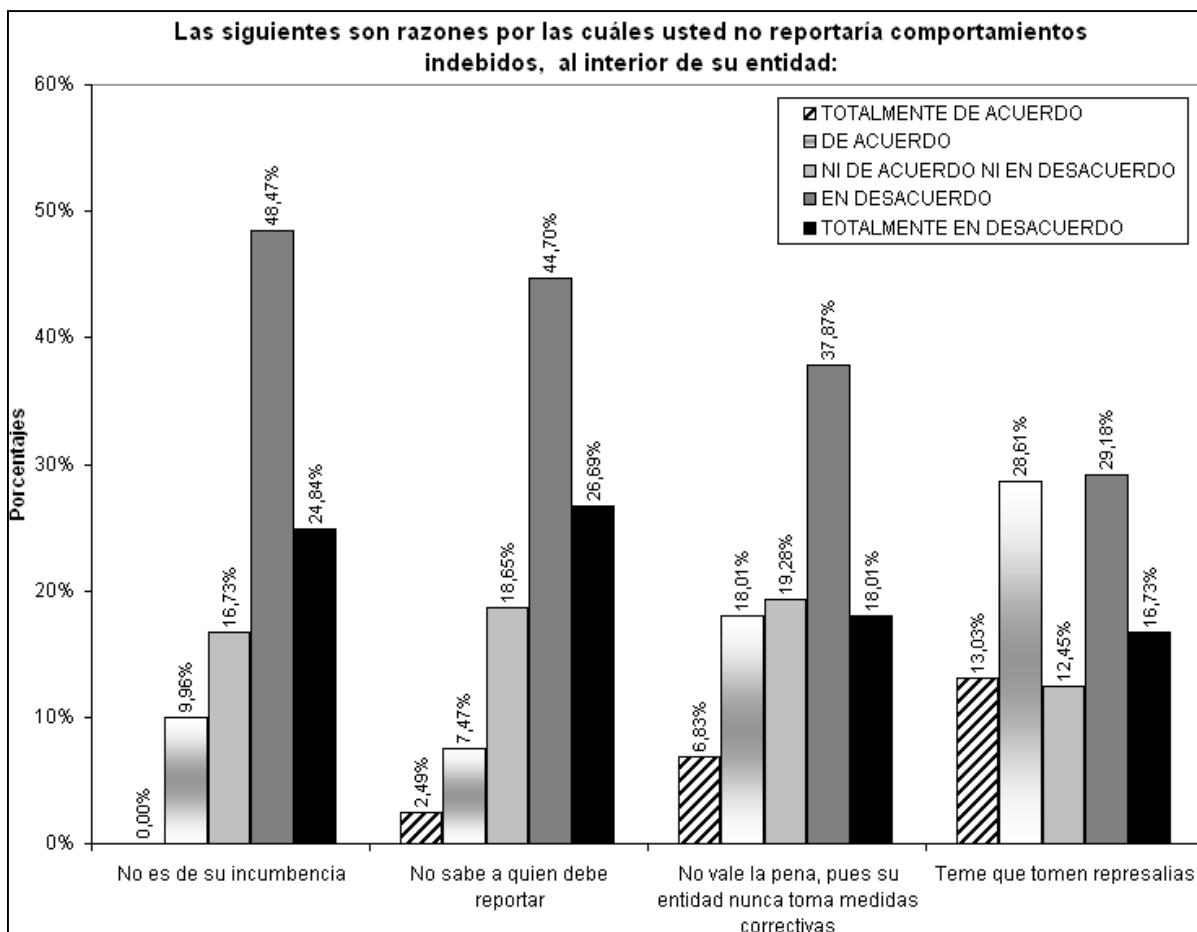
El 61,90% de los encuestados indica que gracias a la aplicación de esta manera de rendición de cuentas, ha incrementado el seguimiento de los directivos a los proyectos, lo que se traduce en una fortaleza para el organismo ya que un mayor involucramiento de los altos niveles jerárquicos redundaría en una manera más diligente de ejecutar las actividades y tareas del Departamento. El 34,86% opina que las audiencias no han mejorado ni desmejorado la participación directiva en los proyectos y el 3,24% está en desacuerdo.

El 74,97% de las personas piensa que debido a este tipo de rendición de cuentas mejoró la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía, resultado que manifiesta una cualidad de la institución debido a que la aplicación efectiva de este tipo de estrategias crea mecanismos de retroalimentación que hacen verdaderamente provechosa la veeduría ciudadana para el desempeño de la entidad. El 21,79% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,24% señala que no ha mejorado la receptividad a las observaciones realizadas por la comunidad en general como consecuencia de las audiencias, en la medida en que están en desacuerdo con la afirmación (Ver Cuadro y Gráfico 4.8).

**CUADRO 4.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005**

LAS SIGUENTES SON RAZONES POR LAS CUALES USTED NO REPORTARÍA COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS, AL INTERIOR DE SU ENTIDAD:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
No es de su incumbencia	0,00%	9,96%	16,73%	48,47%	24,84%
No sabe a quien debe reportar	2,49%	7,47%	18,65%	44,70%	26,69%
No vale la pena, pues su entidad nunca toma medidas correctivas	6,83%	18,01%	19,28%	37,87%	18,01%
Temer que tomen represalias	13,03%	28,61%	12,45%	29,18%	16,73%

**GRAFICO 4.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005**



El 9,96% de los funcionarios no denunciaría un comportamiento indebido por considerar que no es de su incumbencia, el 16,73% es indiferente ante esta sentencia y el 73,31% indica que esta no sería una razón para no denunciar, por cuanto están en desacuerdo con la aseveración. Este último resultado es positivo para la institución, en la medida que se asocia con una alta disposición a informar hechos de corrupción en la entidad.

El 9,96% de los encuestados no avisaría sobre este tipo de comportamientos puesto que no sabe a quien debe reportar, 18,65% manifiesta indiferencia ante la situación concreta y el 71,39% señala una propensión a alertar sobre prácticas corruptas debido a que están en desacuerdo con la afirmación, lo cual se convierte en una fortaleza para la integridad de la institución y demuestra conocimiento de los mecanismos de conservación de la probidad organizacional.

El 24,84% de las personas expresa que no vale la pena denunciar, pues su entidad nunca toma medidas correctivas, el 19,28% es indiferente ante la sentencia y el 55,87% indica que esta no es una justificación para obviar prácticas ilícitas o indebidas, situación que se refleja una generalizada inclinación a comunicar el hecho a las personas indicadas para llevar a cabo las acciones necesarias, revela confianza en los mecanismos de conservación de la integridad institucional y es un aspecto positivo para la organización.

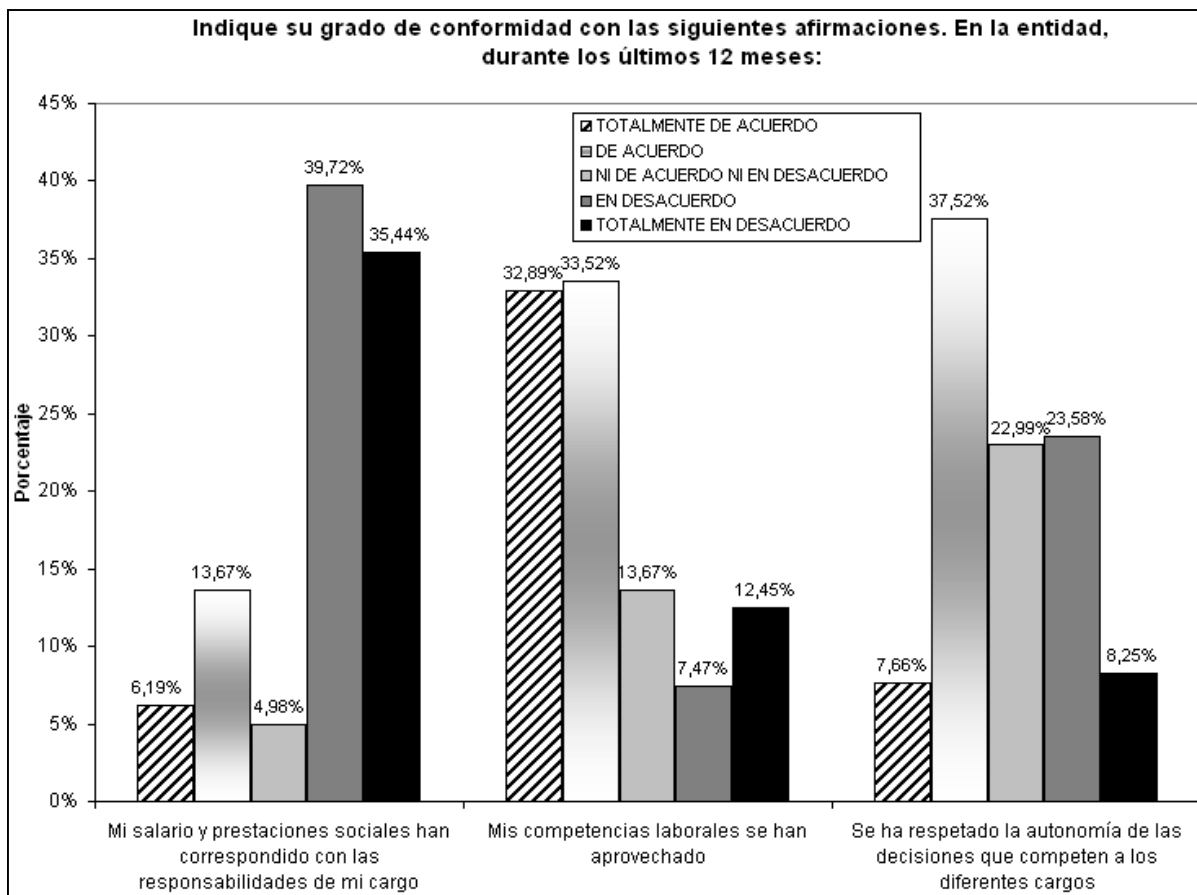


El 41,63% no evidenciaría las prácticas corruptas porque teme que tomen represalias, el 12,45% no emite opiniones ni a favor ni en contra de esta justificación y el 45,91% expresa que esta no es una razón válida al interior de la institución. En concordancia con la información disponible, se observa un consenso moderado de propensión a la denuncia, de tal suerte que hay confianza en los esquemas de control interno (Ver Cuadro y Gráfico 4.9).

**CUADRO 4.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005**

INDIQUE SU GRADO DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES. EN LA ENTIDAD, DURANTE LOS ÚLTIMOS 12 MESES:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Mi salario y prestaciones sociales han correspondido con las responsabilidades de mi cargo	6,19%	13,67%	4,98%	39,72%	35,44%
Mis competencias laborales se han aprovechado	32,89%	33,52%	13,67%	7,47%	12,45%
Se ha respetado la autonomía de las decisiones que competen a los diferentes cargos	7,66%	37,52%	22,99%	23,58%	8,25%

**GRÁFICO 4.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA - DANSOCIAL 2005**



El 19,83% de los funcionarios señala que su salario y prestaciones sociales han correspondido con las responsabilidades de su cargo, el 4,98% presenta una percepción de indiferencia al respecto y el 75,16% manifiesta inconformidad en la materia. Este último resultado revela un aspecto negativo para la organización, dado que representa una percepción de restringida contribución de la misma para el desarrollo personal de sus integrantes.

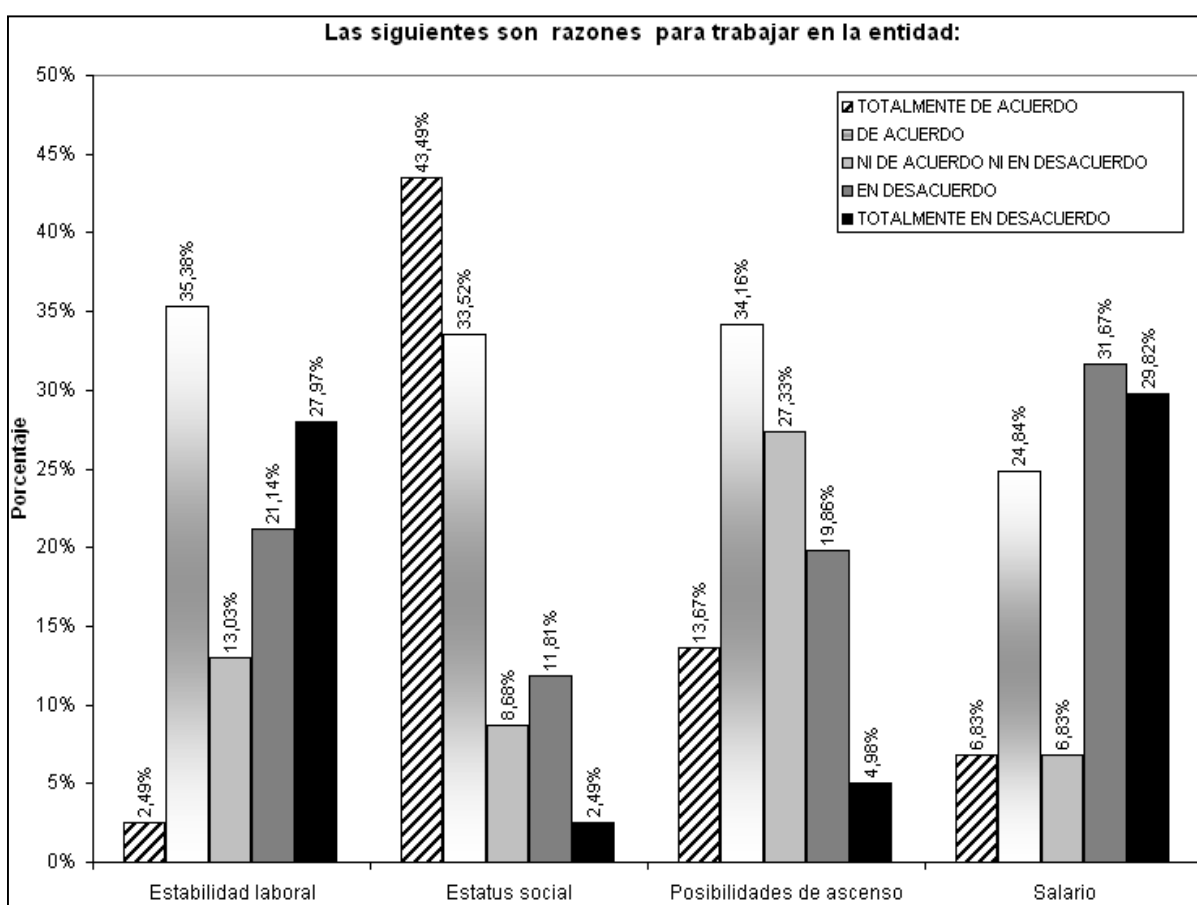
El 66,41% de los encuestados manifiesta que sus competencias laborales se han aprovechado, situación favorable para entidad puesto que se asocia con una alta contribución con el desarrollo profesional de su capital humano y un adecuado empleo de este en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El 13,61% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 19,92% opina que sus habilidades y capacidades están siendo subutilizadas.

El 45,19% de las personas expresa que se ha respetado la autonomía de las decisiones que competen a los diferentes cargos, el 22,99% es indiferente en este aspecto particular y el 31,83% señala que se presenta interferencia en la medida en que la autonomía de ciertos cargos es fácilmente vulnerada. A partir de los datos presentados, se encuentra un acuerdo parcial sobre la definición y claridad de las competencias de las diversas dependencias y cargos, así como sus correspondientes líneas de autoridad (Ver Cuadro y Gráfico 4.10).

**CUADRO 4.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA -DANSOCIAL. 2005**

LAS SIGUIENTES SON RAZONES PARA TRABAJAR EN LA ENTIDAD:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Estabilidad laboral	2,49%	35,38%	13,03%	21,14%	27,97%
Estatus social	43,49%	33,52%	8,68%	11,81%	2,49%
Posibilidades de ascenso	13,67%	34,16%	27,33%	19,86%	4,98%
Salario	6,83%	24,84%	6,83%	31,67%	29,82%

**GRÁFICO 4.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA - DANSOCIAL 2005**



El 37,87% de los funcionarios relaciona la estabilidad laboral como una razón para estar vinculados con la entidad, el 13,07% no está ni a favor ni en contra de esta justificación específica y el 49,11% indica que este no es el motivo por el cual trabajan para DANSOCIAL. Las cifras señalan que hay consenso moderado frente a la percepción de modestas posibilidades de continuidad laboral al interior del Departamento.

El 77,01% manifiesta que es el estatus social el motivo de vinculación con la entidad, lo cual se constituye en un factor positivo que se relaciona con apreciación por parte de los funcionarios de la imagen que proyecta la misma, relacionada con un beneficio intangible originado en el prestigio de pertenecer a la organización y contrasta con la

percepción sobre el esquema de remuneración, presentada anteriormente. El 8,68% es indiferente ante este aspecto en particular y el 14,30% no está de acuerdo con este argumento para prestar sus servicios en la institución.

El 47,83% menciona las posibilidades de ascenso como una causa para pertenecer al equipo de trabajo del Departamento, el 27,33% no está ni a favor ni en contra de esta razón y el 24,84% indica que esta no es una justificación para establecer vínculos laborales con la organización. Existe un acuerdo parcial sobre la presencia de probabilidades de construir una carrera al interior de la entidad, y su visualización como incentivo para formar parte de la misma, de manera tal que se encuentra una forma de contribución al desarrollo profesional de sus colaboradores.

El 31,67% establece el salario como argumento para trabajar en la institución, el 6,83% es indiferente ante este aspecto específico y el 61,49% indica que la remuneración no es una razón para prestar sus servicios en la misma, lo que se constituye en un aspecto negativo por cuanto la entidad no es completamente apreciada y reconocida como una organización que compensa bien a su capital humano (Ver Cuadro y Gráfico 4.11).