



**DANE**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
NACIONAL DE ESTADÍSTICA

**AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005.  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION  
PUBLICA -DAFP**

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

Bogotá, Septiembre de 2006

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....   | 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 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP . EDI 2005.....                                 | 14 |
| 3.1 TRIADAS DE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.....  | 15 |
| 4. AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. EDI 2005 ..... | 18 |
| 5. AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGUEDAD PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA -DAFP. EDI 2005. ....    | 20 |
| 6. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA -DAFP . EDI 2005.....                             | 23 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO 1. AMBIENTE INSTITUCIONAL (EJEMPLO).....  | 13 |
| GRÁFICO 2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (EJEMPLO).....   | 14 |
| GRÁFICO 3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP EDI.....   | 16 |
| GRÁFICO 3.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP EDI 2005.....                                  | 17 |
| GRÁFICO 4.1 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP EDI 2005.....                | 18 |
| GRÁFICO 4.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 2005.....                   | 19 |
| GRÁFICO 5.1 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 2005.....                       | 21 |
| GRÁFICO 5.2 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 2005.....                       | 22 |
| GRÁFICO 6.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005.....                  | 23 |
| GRÁFICO 6.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005.....                            | 24 |
| GRÁFICO 6.3 CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005.....                            | 26 |
| GRÁFICO 6.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005.....                      | 28 |
| GRÁFICO 6.5 DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005.....  | 30 |
| GRÁFICO 6.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005.....                                   | 31 |
| GRÁFICO 6.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005.....                               | 33 |
| GRÁFICO 6.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005.....                      | 34 |
| GRÁFICO 6.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005..... | 36 |
| GRÁFICO 6.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005.....                | 37 |
| GRÁFICO 6.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005.....                | 39 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| CUADRO 1.1 Ficha Metodológica EDI 2005 .....   | 7  |
| CUADRO 3.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP.....  | 15 |
| CUADRO 3.2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP.....   | 17 |
| CUADRO 4.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP 2005 .....                              | 18 |
| CUADRO 4.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP 2005 .....                              | 19 |
| CUADRO 5.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 2005.....                                 | 20 |
| CUADRO 5.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 2005.....                                | 22 |
| CUADRO 6.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 2005 .....               | 23 |
| CUADRO 6.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA -DAFP. 2005 .....                           | 24 |
| CUADRO 6.3. CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 2005 .....                          | 25 |
| CUADRO 6.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 2005 .....                     | 27 |
| CUADRO 6.5. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 2005.....                                       | 29 |
| CUADRO 6.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 2005.....                                   | 31 |
| CUADRO 6.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA - DAFP. 2005.....                             | 32 |
| CUADRO 6.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 2005 .....                     | 34 |
| CUADRO 6.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 2005..... | 35 |
| CUADRO 6.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 2005 .....             | 37 |
| CUADRO 6.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 2005.....               | 38 |

## 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 cinco 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 DE LA FUNCION PUBLICA -DAFP. En cuarto lugar, se muestran los resultados discriminados por nivel y antigüedad. Por último se

---

<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.

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<br>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 INVESTIGACIÓN                           | 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.<br>Indicador de muestra efectiva aplicada.<br>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**

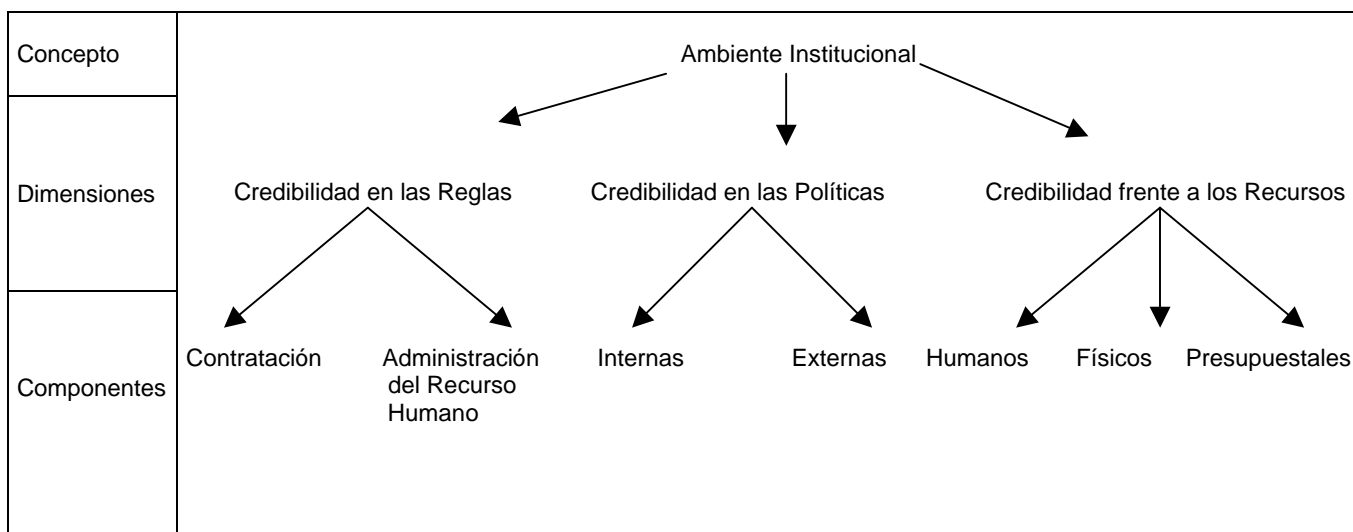
Para propósitos de medición, se implementan las siguientes definiciones operativas:

**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



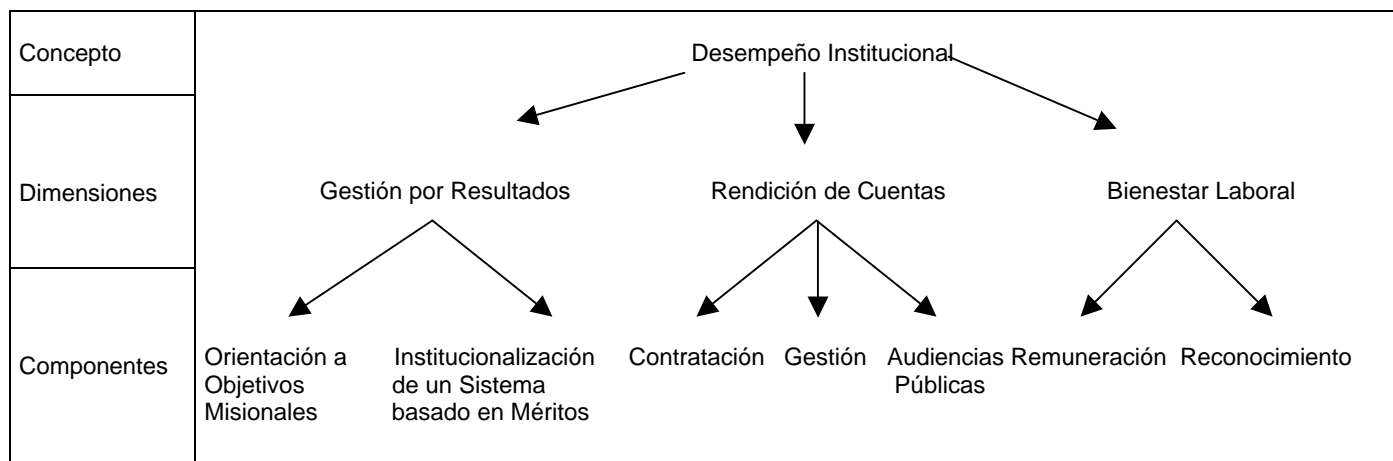
Donde,

**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 ANTIGUEDAD

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 distinciones. Lo anterior, dentro de un espíritu de "no proponer cuadros de salida, que por razones técnicas no se puedan obtener"<sup>3</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

<sup>3</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.

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>4</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>5</sup>:

- 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.

---

<sup>4</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>5</sup> La EDI por su contenido, sólo puede desarrollar los principios mencionados.

- 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>6</sup> | 11 (9)                         |
| RENDICIÓN DE CUENTAS (REDCUENT)               | 40                             |
| BIENESTAR LABORAL (BIENLAB) <sup>7</sup>      | 16 (14)                        |
| TOTAL   | 118                            |

Posteriormente, para cada entidad se calcularon los promedios para cada componente<sup>8</sup>, de la siguiente manera<sup>9</sup>:

**CREREG**

$$\sum_{1}^{17} Xi / 17$$

**CREPOL**

$$\sum_{1}^{27} Xi / 27$$

**CREREC**

$$\sum_{1}^{7} Xi / 7$$

**GESTREST**

$$\sum_{1}^{9} Xi / 9$$

**REDCUENT**

$$\sum_{1}^{40} Xi / 40$$

**BIENLAB**

$$\sum_{1}^{14} Xi / 14$$

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,

<sup>6</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>7</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>8</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>9</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.

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

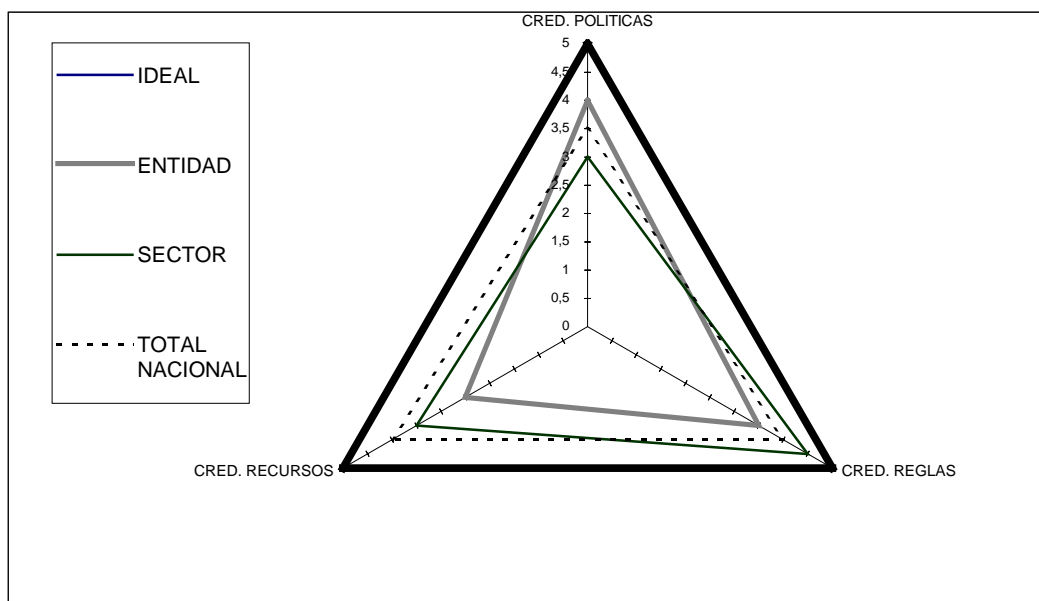
$$\left( \sum_1^{17} Xi / 17 + \sum_1^{27} Xi / 27 + \sum_1^7 Xi / 7 \right) / 3$$

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

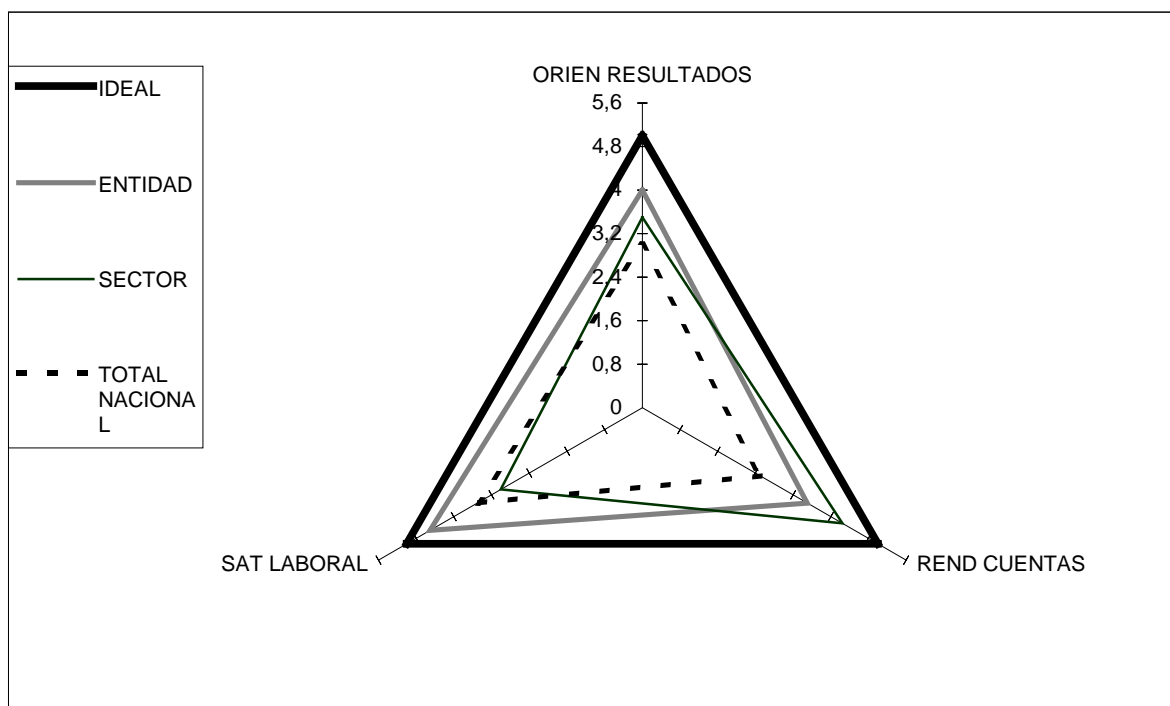
Gráficamente, el resultado obtenido para cada entidad se presentaría como dos tríadas; una para el Ambiente Institucional y otra para el Desempeño Institucional, cada una se compara con la tríada ideal, la tríada para el sector y la tríada del Total Nacional. En la siguiente sección se presentan los 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 DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP . 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 110 funcionarios del DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA -DAFP, con una antigüedad mayor a seis meses, asistieron 153 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.

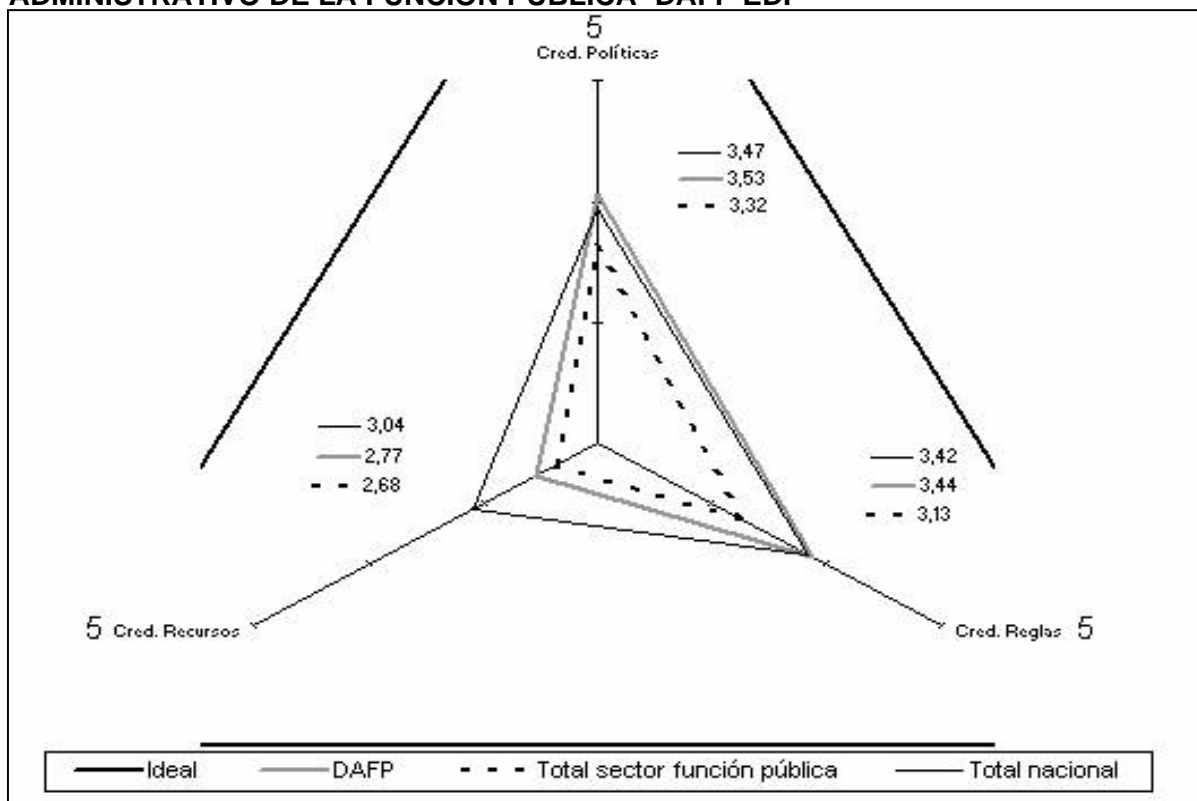
El análisis comparativo entre la entidad, el sector y la nación, permite caracterizar el perfil organizacional de la entidad. Debido a que se evalúan las percepciones en el ámbito de la entidad, sólo se puede distinguir entre organizaciones dependientes o independientes. Las primeras se entienden como 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 DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP**

| ASPECTO EVALUADO                    | IDEAL | ENTIDAD | TOTAL SECTOR | TOTAL NACIONAL |
|-------------------------------------|-------|---------|--------------|----------------|
| <b>Ambiente Institucional</b>       |       |         |              |                |
| Cred. Políticas                     | 5     | 3,53    | 3,32         | 3,47           |
| Cred. Reglas                        | 5     | 3,44    | 3,13         | 3,42           |
| Cred. Recursos                      | 5     | 2,77    | 2,68         | 3,04           |
| <b>Total ambiente institucional</b> | 5     | 3,25    | 3,04         | 3,31           |
| <b>Puntaje</b>                      | 100   | 64,93   | 60,85        | 66,20          |

**GRÁFICO 3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP EDI**



En materia de ambiente institucional, el Departamento Administrativo de la Función Pública recibió un resultado equivalente a 3,25, mientras que el sector y las entidades del nivel nacional obtuvieron un promedio de 3,04 y 3,31, respectivamente. Estas cifras pueden señalar que la institución sigue siendo un organismo de carácter dependiente, sumado a la percepción de indiferencia asociada a que no se han notado cambios positivos importantes en la cultura organizacional y el contexto en el cual se desenvuelven sus colaboradores, y que redunden en una mayor propensión al cambio, desarrollo de reglas y normas propias, y conciencia de que las soluciones se generan en su interior.

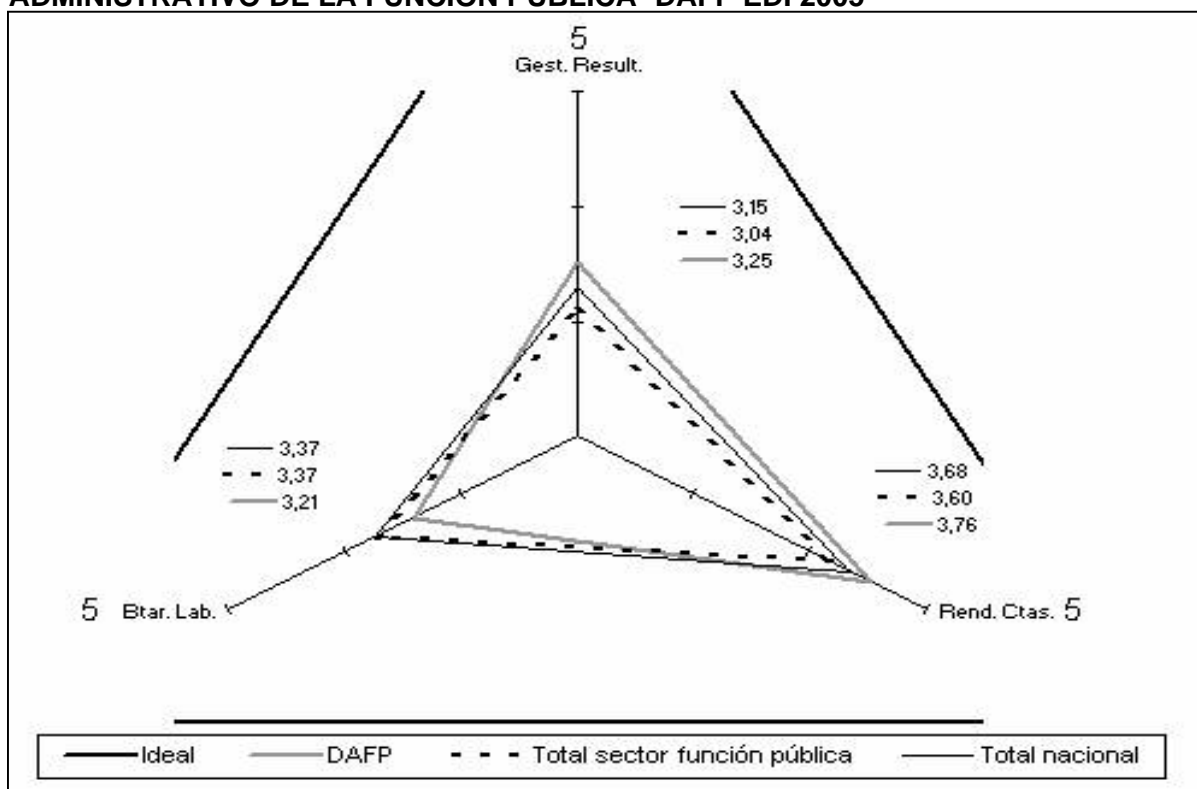
El único componente del ambiente institucional en el cual se ha percibido alguna mejora es la credibilidad en las políticas, concepto que se asocia a la imparcialidad y pertinencia en la incorporación de políticas internas y externas, al cual se atribuye un promedio de 3,53 (Ver Cuadro 3.1 y Gráfico 3.1).



**CUADRO 3.2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP**

| ASPECTO EVALUADO                     | IDEAL      | ENTIDAD      | TOTAL SECTOR | TOTAL NACIONAL |
|--------------------------------------|------------|--------------|--------------|----------------|
| <b>Desempeño Institucional</b>       |            |              |              |                |
| Gest. Result.                        | 5          | 3,25         | 3,04         | 3,15           |
| Rend. Ctas.                          | 5          | 3,76         | 3,60         | 3,68           |
| Btar. Lab.                           | 5          | 3,21         | 3,37         | 3,37           |
| <b>Total desempeño institucional</b> | <b>5</b>   | <b>3,41</b>  | <b>3,34</b>  | <b>3,40</b>    |
| <b>Puntaje</b>                       | <b>100</b> | <b>68,14</b> | <b>66,75</b> | <b>68,00</b>   |

**GRÁFICO 3.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP EDI 2005**



Con respecto al desempeño institucional, la entidad alcanzó un promedio de 3,41 puntos. Entre tanto, el sector y las entidades del nivel nacional obtuvieron un resultado de 3,34 y 3,40 respectivamente. Si bien el desempeño del Departamento es presenta un resultado ligeramente superior al sector y a la nación, se ubica en la parte intermedia de la escala y este comportamiento refleja dependencia e indiferencia, debido a que no se avizoran mejoras notables en este aspecto, producto de la implementación de medidas dirigidas a mejorar su orientación al logro, a la adquisición de nuevas capacidades (tales como monitoreo, comunicación e involucramiento social) y dedicación de todas sus energías al cumplimiento de su agenda.

El componente del desempeño institucional en el cual se percibe alguna mejoría es rendición de cuentas, que se refiere a la calidad de la información que se entrega por solicitud de la ciudadanía o vía audiencias públicas, sobre los procesos propios de la organización, con el fin de facilitar el seguimiento externo a los mismos, y que recibió un promedio de 3,76 (Ver Cuadro 3.2 y Gráfico 3.2).

#### 4. AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. EDI 2005

Los resultados por nivel permiten avizorar la coincidencia en la percepción por niveles, con respecto al conjunto de reglas, políticas y recursos. Si la percepción de los directivos y asesores difiere del resto de cargos es un indicio del tipo de liderazgo que ejercen los directivos para llevar a cabo los procesos organizacionales. Por consiguiente, es una forma indirecta de captar la presencia de problemas de coordinación, que en el caso del ambiente institucional, se manifiestan en la posibilidad de desarrollar conductas oportunistas, tales como el riesgo moral y la selección adversa.

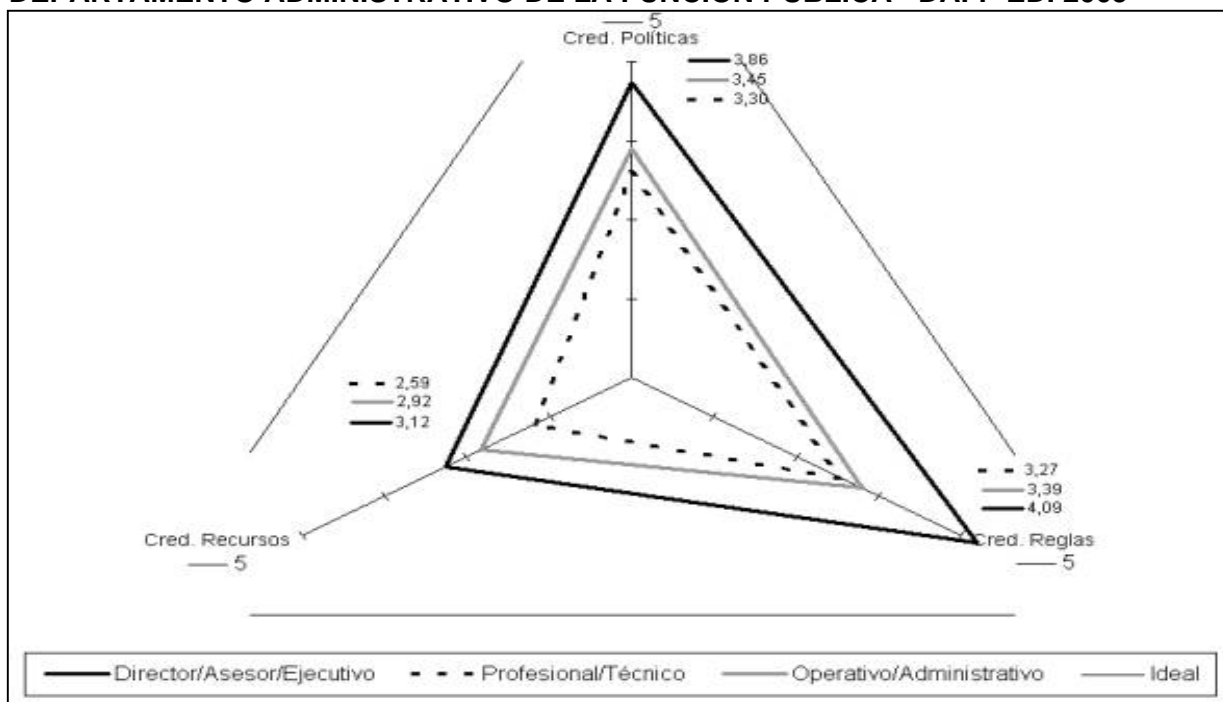
En el caso del desempeño, si los directivos tienen una mejor percepción que el resto de niveles, es un indicio de que la apropiación de las distintas innovaciones institucionales, tales como un sistema de evaluación del desempeño, mecanismos de comunicación externa e incentivos que apunten al reconocimiento de la entidad; no se están apropiando de manera simétrica. Esto manifiesta la necesidad del liderazgo directivo para llevar a cabo el cambio en la cultura de la organización, que se desprende de la implementación de dichas innovaciones.

A continuación se mencionan los hallazgos en ambiente y desempeño institucional discriminado por niveles, para el DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP.

**CUADRO 4.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP 2005**

| ASPECTO EVALUADO                    | IDEAL      | DIRECTOR/ASESOR/<br>EJECUTIVO | PROFESIONAL/<br>TÉCNICO | OPERATIVO/ADMINISTRATIVO |
|-------------------------------------|------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>Ambiente institucional</b>       |            |                               |                         |                          |
| Cred. Políticas                     | 5          | 3,86                          | 3,30                    | 3,45                     |
| Cred. Reglas                        | 5          | 4,09                          | 3,27                    | 3,39                     |
| Cred. Recursos                      | 5          | 3,12                          | 2,59                    | 2,92                     |
| <b>Total ambiente institucional</b> | <b>5</b>   | <b>3,69</b>                   | <b>3,05</b>             | <b>3,25</b>              |
| <b>Puntaje</b>                      | <b>100</b> | <b>73,86</b>                  | <b>61,02</b>            | <b>65,05</b>             |

**GRÁFICO 4.1 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP EDI 2005**



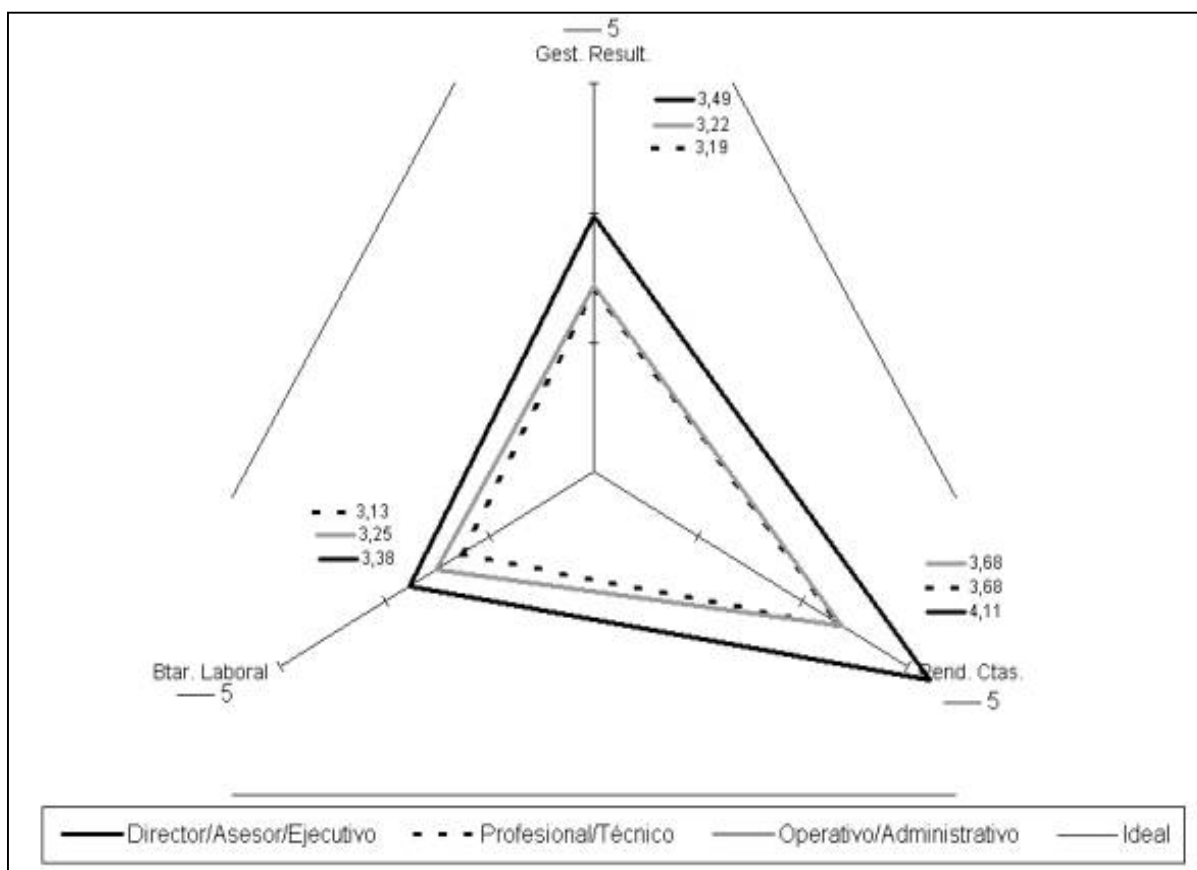
El ambiente institucional de Departamento, a partir de la percepción de los funcionarios del nivel directivo alcanzó un promedio de 3,69, mientras que el nivel profesional atribuyó a este aspecto un resultado de 3,05 y el nivel operativo 3,25. Desde la perspectiva del nivel superior de la escala jerárquica, se han presentado mejoras en el entorno laboral que maneja la organización. Sin embargo, desde la óptica de los profesionales y los operativos, no ha habido impactos relacionados con la aplicación de estrategias dirigidas a mejorar este aspecto. Esta diferencia en los resultados abre la posibilidad al surgimiento de problemas de acción colectiva, que demandan el involucramiento de todos los niveles en el mejoramiento del entorno en el cual se desenvuelven.

Con base en las consideraciones de los directivos, los componentes del ambiente que efectivamente han presentado evolución son la credibilidad en las políticas, con un resultado de 3,86, y la credibilidad en las reglas, con 4,09. Para los profesionales y operativos no ha habido mejoras perceptibles a nivel específico (Ver Cuadro 4.1 y Gráfico 4.1).

**CUADRO 4.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP 2005**

| ASPECTO EVALUADO                     | IDEAL      | DIRECTOR/ASESOR/ EJECUTIVO | PROFESIONAL/ TÉCNICO | OPERATIVO/ADMINISTRATIVO |
|--------------------------------------|------------|----------------------------|----------------------|--------------------------|
| <b>Desempeño institucional</b>       |            |                            |                      |                          |
| Gest. Result.                        | 5          | 3,49                       | 3,19                 | 3,22                     |
| Rend. Ctas.                          | 5          | 4,11                       | 3,68                 | 3,68                     |
| Btar. Laboral                        | 5          | 3,38                       | 3,13                 | 3,25                     |
| <b>Total desempeño institucional</b> | <b>5</b>   | <b>3,66</b>                | <b>3,34</b>          | <b>3,39</b>              |
| <b>Puntaje</b>                       | <b>100</b> | <b>73,21</b>               | <b>66,70</b>         | <b>67,70</b>             |

**GRÁFICO 4.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 2005**



En materia de desempeño institucional, el resultado obtenido a partir del nivel directivo fue 3,66, para el nivel profesional 3,34 y para el nivel operativo 3,39. De nuevo, los directivos han notado cambios positivos en la consecución de los objetivos institucionales como producto de la aplicación de estrategias en este sentido. Para los niveles intermedio e inferior de la escala jerárquica, estos cambios no han sido notables, de tal suerte que detectan una restringida implementación de los programas y les parece que en la entidad no se han fortalecido aspectos tales como la generación de conciencia acerca de la necesidad de adquirir nuevas capacidades y la importancia del cumplimiento de las metas y compromisos organizacionales. Estas diferencias en la apropiación de las innovaciones institucionales podrían llegar a originar problemas del tipo principal-agente, puesto que los programas son diseñados por los niveles superiores de la escala, pero son los niveles intermedio e inferior quienes deben ejecutarlos, de tal suerte que si estos últimos no los interiorizan y aplican de forma adecuada, no es posible garantizar su éxito.

Sin embargo, para todos los funcionarios ha habido crecimiento con respecto a la calidad de la información que se entrega a la comunidad (ya sea por solicitud directa o mediante audiencias públicas) sobre la gestión del Departamento, con el fin de facilitar la vigilancia externa sobre su desempeño, y que se sintetiza en el ítem rendición de cuentas (Ver Cuadro 4.2 y Gráfico 4.2).

#### **5. AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. EDI 2005.**

El análisis discriminado de las percepciones por tipo de antigüedad, permite visualizar la viabilidad del cambio institucional. Si los funcionarios con mayor experiencia laboral tienen una menor percepción en promedio, explicaría porque no habría buenos augurios de éxito de las reformas e innovaciones institucionales. Esto captura indirectamente el tipo de inercia institucional que caracteriza a la entidad.

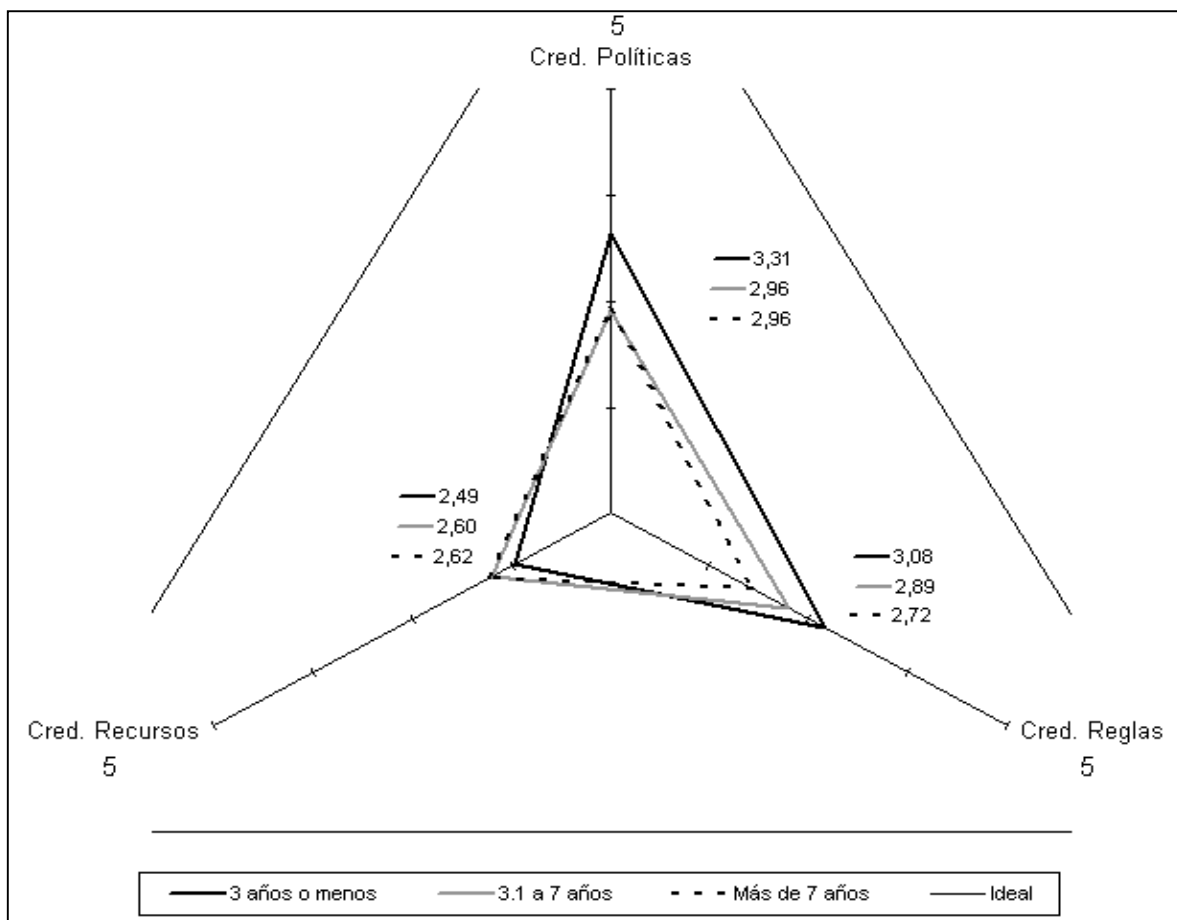
En el caso del ambiente institucional, la menor percepción de los funcionarios antiguos es el reflejo de que los cambios en las reglas, políticas y gestión de los recursos no tienen la suficiente legitimidad para ser implementados.

En el caso del desempeño, las menores percepciones por parte de los funcionarios con una antigüedad superior a 7 años, es una muestra de que las innovaciones institucionales y la estructura de incentivos dirigidas al bienestar laboral no son suficientes para generar un cambio en la cultura de la organización.

#### **CUADRO 5.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 2005**

| ASPECTO EVALUADO                    | IDEAL      | 3 AÑOS O MENOS | 3.1 A 7 AÑOS | MÁS DE 7 AÑOS |
|-------------------------------------|------------|----------------|--------------|---------------|
| <b>Ambiente Institucional</b>       |            |                |              |               |
| Cred. Políticas                     | 5          | 3,31           | 2,96         | 2,96          |
| Cred. Reglas                        | 5          | 3,08           | 2,89         | 2,72          |
| Cred. Recursos                      | 5          | 2,49           | 2,60         | 2,62          |
| <b>Total ambiente institucional</b> | <b>5</b>   | <b>2,96</b>    | <b>2,82</b>  | <b>2,77</b>   |
| <b>Puntaje</b>                      | <b>100</b> | <b>59,21</b>   | <b>56,33</b> | <b>55,34</b>  |

**GRÁFICO 5.1 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 2005**



La percepción de los funcionarios del DAFP llevan tres años o menos en la misma está representada en un resultado 2,96, entre tanto, aquellos que tienen una antigüedad entre tres y siete años otorgaron un promedio de 2,82 y las personas que han estado vinculadas a la misma por más de siete años le atribuyen 2,77.

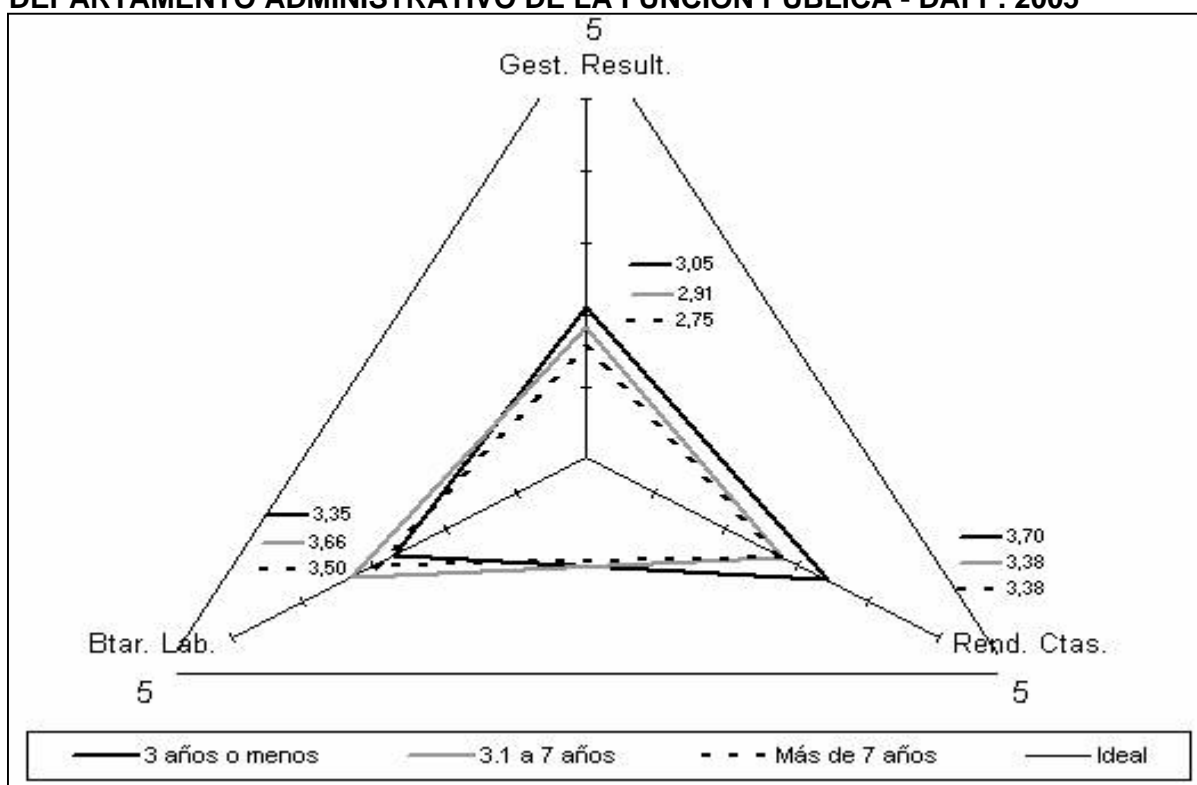
La tendencia de los valores es esencialmente la misma y se concentra en la parte intermedia de la escala, lo que puede señalar que los funcionarios no perciben como legítimos los programas destinados a mejorar en entorno laboral en el cual se desenvuelven y dudan de su continuidad en la organización. Esta situación está relacionada con la consideración de indiferencia debida a que no han notado cambios positivos en la cultura organizacional.

En ningún componente del ambiente institucional se aprecian mejoras moderadas. Por otra parte, el menor resultado lo atribuyen los funcionarios con menor tiempo de vinculación a la organización a la credibilidad en los recursos, aspecto relacionado con la suficiencia y pertinencia de los recursos humanos, físicos y presupuestales, con un promedio de 2,49 (Ver Cuadro 5.1 y Gráfico 5.1).

**CUADRO 5.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 2005**

| ASPECTO EVALUADO                     | IDEAL      | 3 AÑOS O MENOS | 3.1 A 7 AÑOS | MÁS DE 7 AÑOS |
|--------------------------------------|------------|----------------|--------------|---------------|
| <b>Desempeño Institucional</b>       |            |                |              |               |
| Gest. Result.                        | 5          | 3,05           | 2,91         | 2,75          |
| Rend. Ctas.                          | 5          | 3,70           | 3,38         | 3,38          |
| Btar. Lab.                           | 5          | 3,35           | 3,66         | 3,50          |
| <b>Total desempeño institucional</b> | <b>5</b>   | <b>3,37</b>    | <b>3,32</b>  | <b>3,21</b>   |
| <b>Puntaje</b>                       | <b>100</b> | <b>67,36</b>   | <b>66,37</b> | <b>64,15</b>  |

**GRÁFICO 5.2 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 2005**



En materia de desempeño institucional, el promedio obtenido de la percepción promedio de los funcionarios con tres años o menos en la entidad fue 3,37; entre tanto, aquellos que han estado trabajando en el Departamento entre tres y siete años presentan un resultado de 3,32 y los que tienen una antigüedad superior a siete años asignan 3,21.

En términos generales, los valores están muy cercanos y concentrados en la parte media de la escala. Esta situación puede indicar que en general las personas que prestan sus servicios a la organización seguramente no han percibido cambios relevantes en materia de generación de resultados, circunstancia que señala que las estrategias de innovación institucional no están generando incrementos en el bienestar social de los actores involucrados (ciudadanía y funcionarios).

En cuanto a los componentes del desempeño, los colaboradores de contratación más reciente encuentran mejoras en la rendición de cuentas, con un promedio de 3,70 (Ver Cuadro 5.2 y Gráfico 5.2).

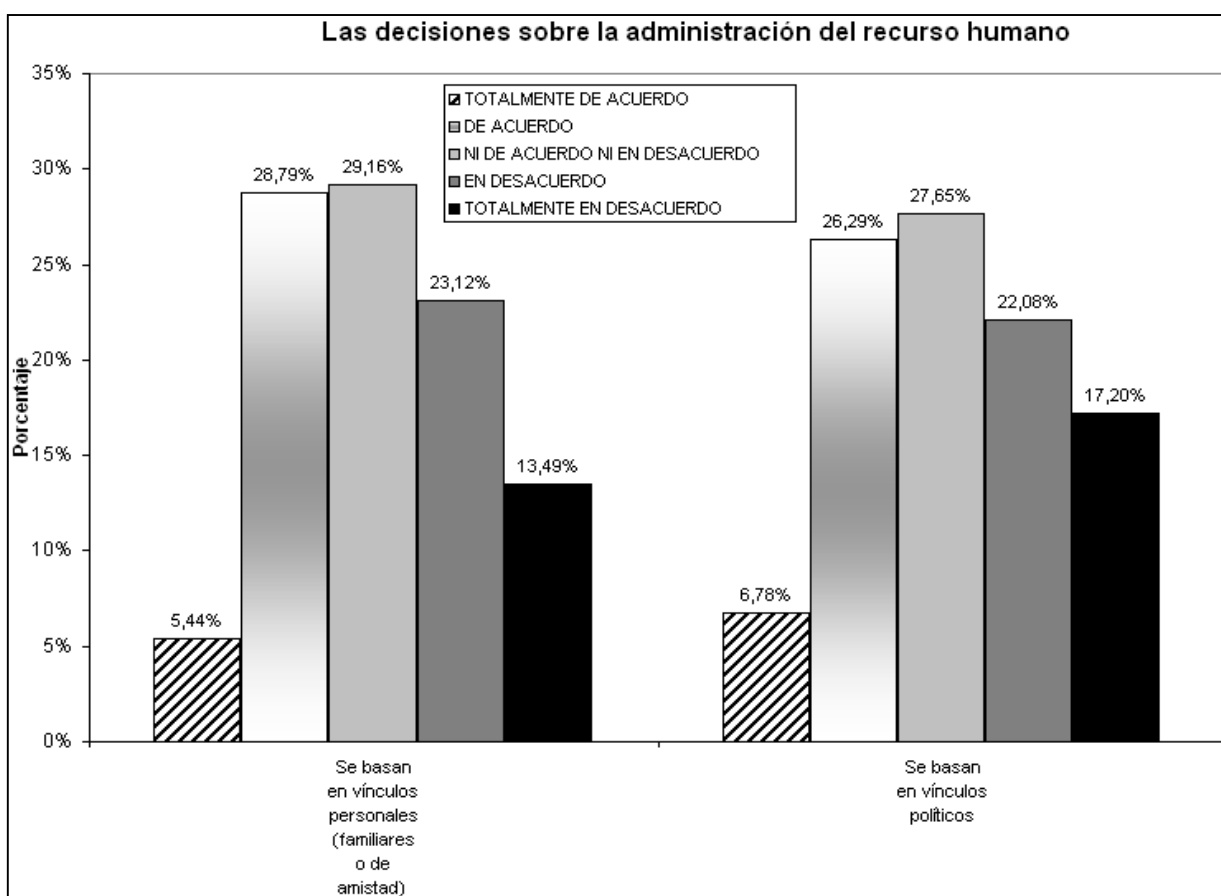
## 6. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA -DAFP . EDI 2005

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

**CUADRO 6.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 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)  | 5,44%                 | 28,79%     | 29,16%                         | 23,12%        | 13,49%                   |
| Se basan en vínculos políticos                             | 6,78%                 | 26,29%     | 27,65%                         | 22,08%        | 17,20%                   |

**GRÁFICO 6.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005**



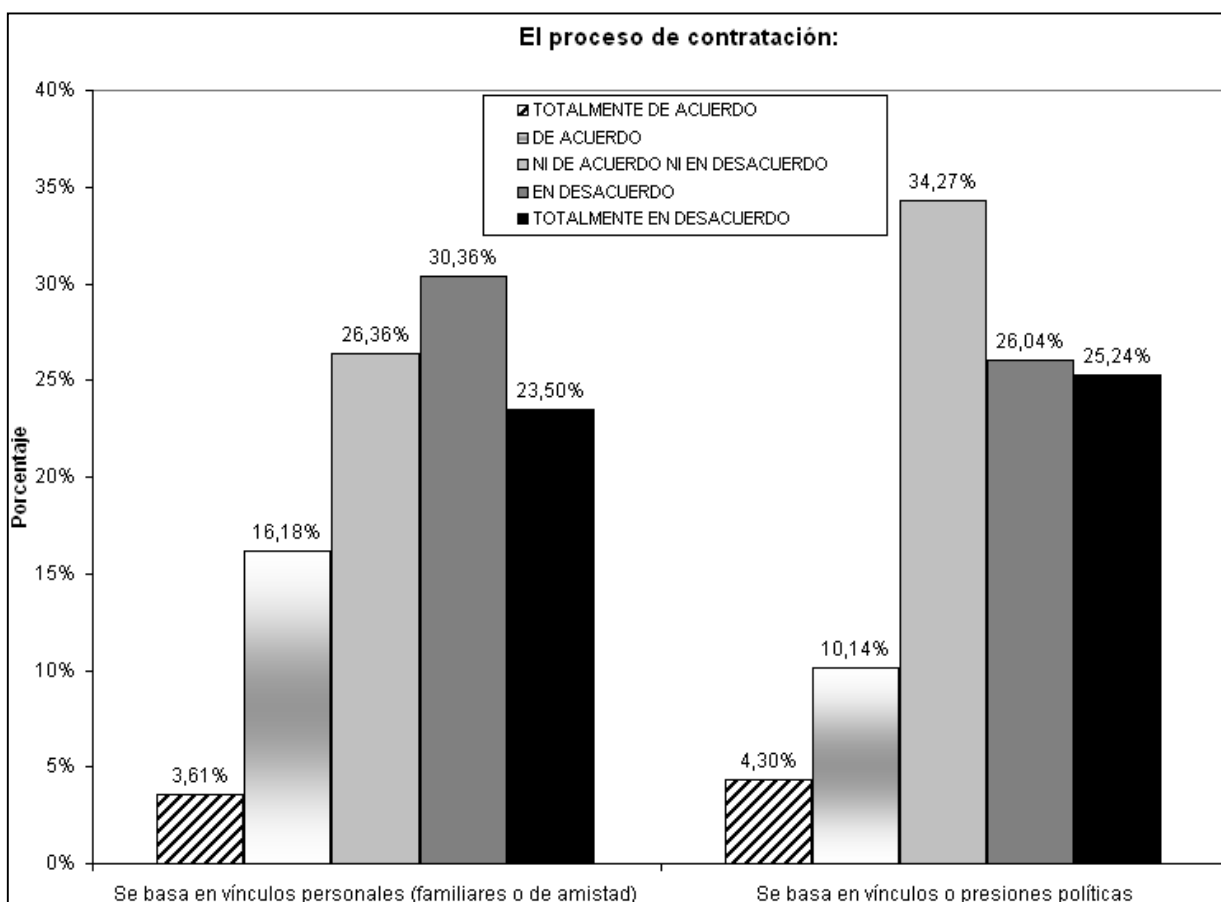
El 34,23% de los funcionarios perciben que los procesos de contratación están manejados de forma poco objetiva dado que consideran que existen interferencias personalistas, mientras que el 29,16% no tiene opiniones ni a favor ni en contra de los mismos y el 36,61% piensa que la administración del recurso humano se encuentra

libre de vínculos personales. En concordancia con los resultados, se encuentra un ligero acuerdo sobre la objetividad de la gestión del capital humano ante amiguismos. Por otra parte, el 33,08% de las personas que prestan sus servicios en la Contaduría considera que los procesos asociados a la administración del recurso humano se basan en vínculos políticos, entre tanto, el 27,65% es indiferente con respecto a este aspecto y el 39,27% señala que la administración del recurso humano no está afectada por este tipo de influencias. A partir de los datos presentados, se observa un consenso leve hacia la presencia de influencias políticas en la gestión de personal (Ver Cuadro y Gráfico 6.2)

**CUADRO 6.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 2005**

| EL PROCESO DE CONTRATACIÓN:                              | TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO | NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|--|-----------------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| Se basa en vínculos personales (familiares o de amistad) | 3,61%                 | 16,18%     | 26,36%                         | 30,36%        | 23,50%                   |
| Se basa en vínculos o presiones políticas                | 4,30%                 | 10,14%     | 34,27%                         | 26,04%        | 25,24%                   |

**GRÁFICO 6.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005**



El 19,78% 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 26,36% no emite opinión ni a favor ni en contra y el 53,86% indica que la contratación se encuentra libre de este tipo de sesgos, lo que se convierte en un



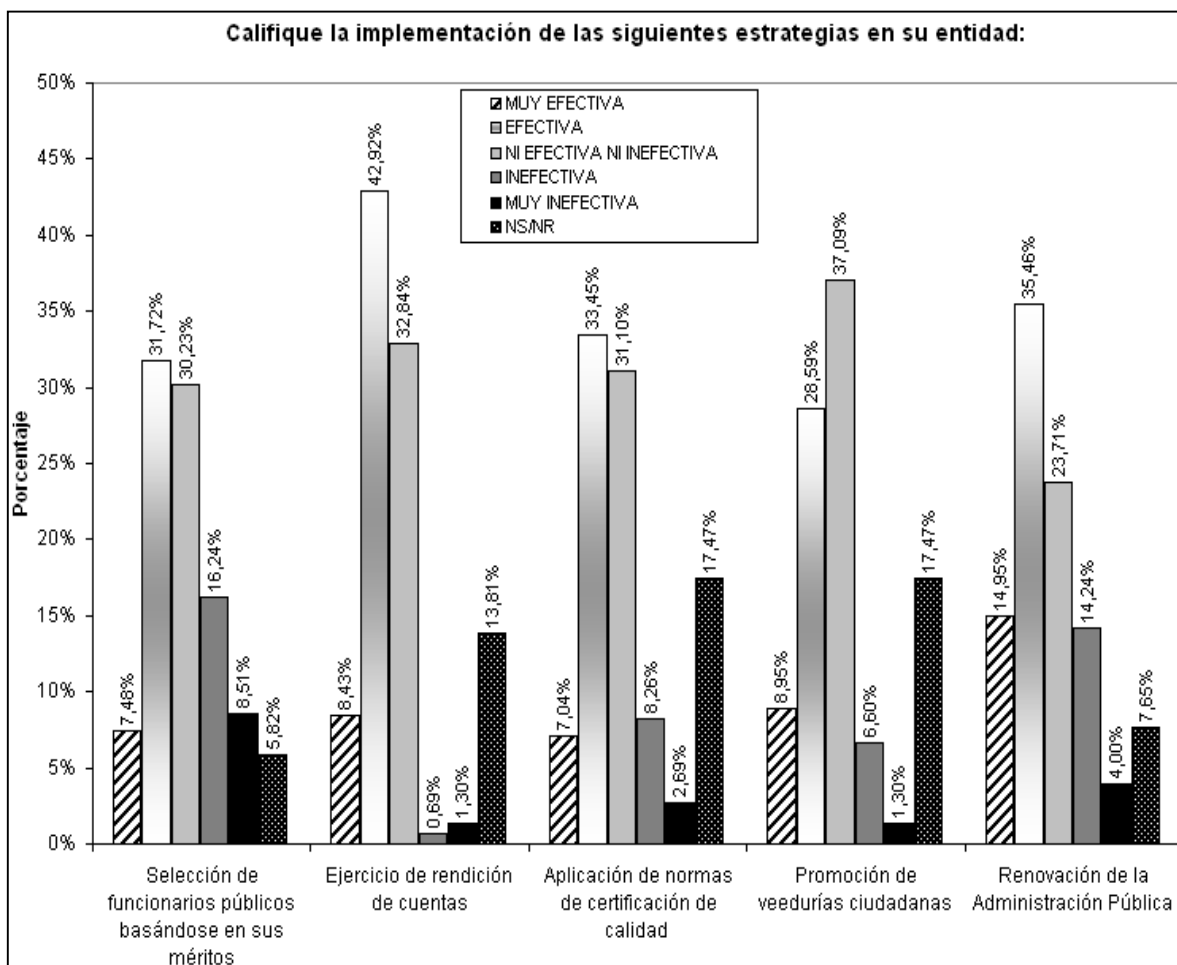
aspecto positivo para el Departamento en la medida en que hay una percepción generalizada de objetividad en los procesos de vinculación del recurso humano, ante relaciones personales.

El 14,44% de los encuestados opina que el proceso de contratación está regido por vínculos políticos, el 34,27% no está de acuerdo ni en desacuerdo con inclinaciones de esta clase en el momento de contratar a los funcionarios y el 51,28% señala que la contratación es objetiva y no se encuentra influida por relaciones políticas. Este último resultado indica que, en términos generales, los colaboradores de la institución perciben que estos procesos son limpios y se orientan a cumplir con los requerimientos de la organización (Ver Cuadro y Gráfico 6.2).

**CUADRO 6.3. CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 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              | 7,48%        | 31,72%   | 30,23%                    | 16,24%     | 8,51%          | 5,82%  |
| Ejercicio de rendición de cuentas  | 8,43%        | 42,92%   | 32,84%                    | 0,69%      | 1,30%          | 13,81% |
| Aplicación de normas de certificación de calidad                         | 7,04%        | 33,45%   | 31,10%                    | 8,26%      | 2,69%          | 17,47% |
| Promoción de veedurías ciudadanas  | 8,95%        | 28,59%   | 37,09%                    | 6,60%      | 1,30%          | 17,47% |
| Renovación de la Administración Pública                                  | 14,95%       | 35,46%   | 23,71%                    | 14,24%     | 4,00%          | 7,65%  |

**GRÁFICO 6.3 CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005**



El 39,20% de los funcionarios opina que la implementación de las estrategias orientadas a la vinculación de personal basada en meritocracia es efectiva, entre tanto, el 30,23% indica que no es efectiva o inefectiva, el 24,75% piensa que carece de efectividad y el 5,82% no responde. Existe un acuerdo parcial frente a los impactos favorables de los programas destinados a contratar el recurso humano de acuerdo con sus logros, lo que se relaciona con una adecuada implementación de los mismos.

En materia de planes encaminados a fortalecer la rendición de cuentas, el 51,35% de los encuestados relaciona una alta implementación, lo cual se constituye en una fortaleza para la entidad, puesto que facilita el seguimiento externo a la gestión institucional, mientras el 32,84% no la cataloga de efectiva o inefectiva, el 2% respondió que no es efectiva y en el 13,81% 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 40,49% de los funcionarios, el 31,10% indica que no son ni efectivas ni inefectivas, se relaciona carencia de efectividad en el 10,95% de los casos y no hubo respuesta en el 17,47%. En esta situación, es posible concluir que hay un consenso moderado frente a la percepción de efectos positivos en el accionar de la organización, a raíz de la estandarización de procesos, que a su vez revela una buena implementación de este tipo de planes.

Con relación a los programas de promoción de veedurías ciudadanas, el 37,54% de los funcionarios indicó que estos son efectivos, mientras que el 37,09% no emitió conceptos ni a favor ni en contra, el 7,90% respondió que no son efectivas y el 17,47%

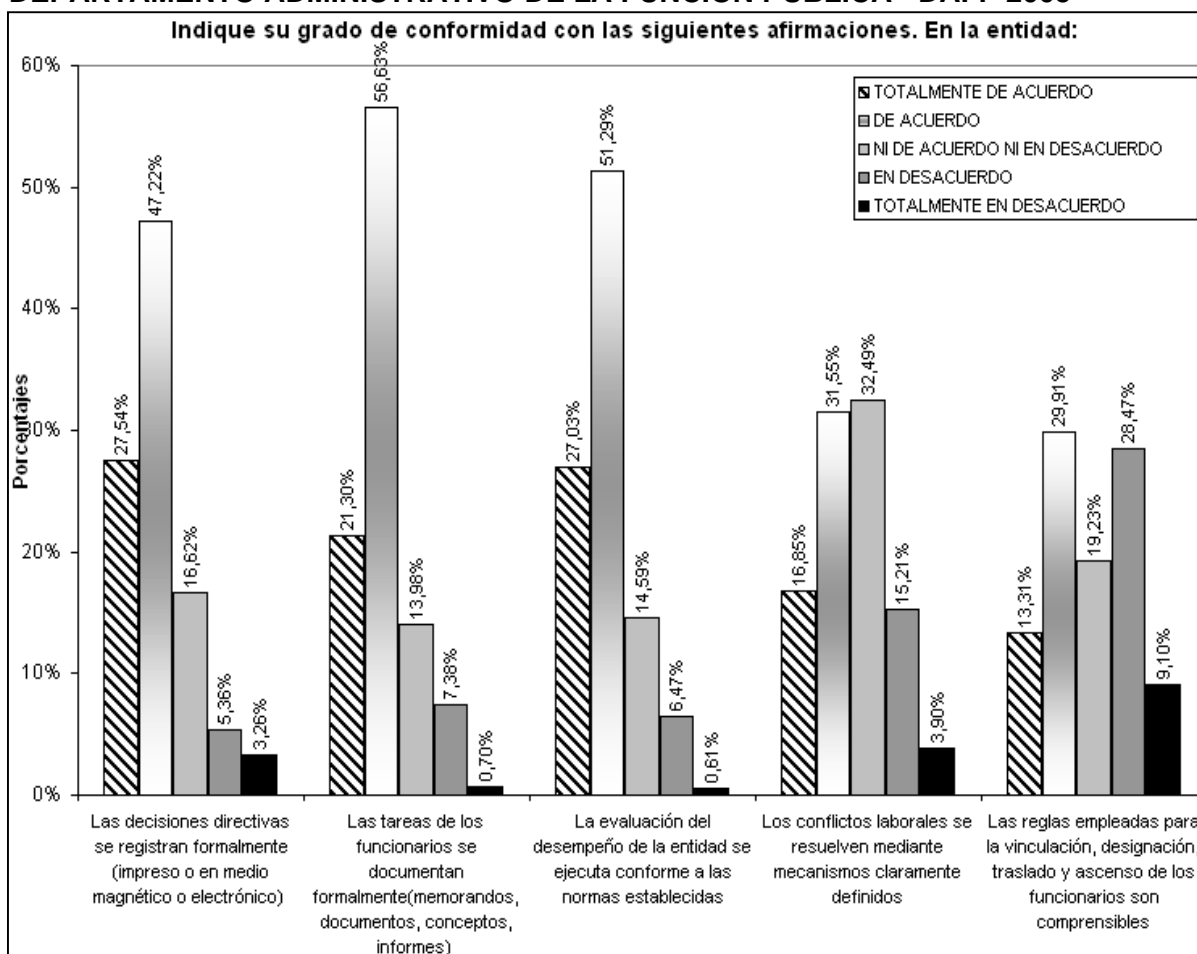
de los funcionarios no respondió sobre este aspecto. Como puede ser observado en las cifras, las opiniones se debaten, en líneas generales, entre la efectividad y la indiferencia, frente a lo cual puede argumentarse desconocimiento parcial de las políticas de vigilancia de la comunidad sobre el desempeño de la entidad y sus impactos, y a su vez sugiere una restringida implementación de las mismas.

En torno a los esquemas de renovación de la Administración Pública, vale señalar que el 50,40% de las personas considera que estos son de aplicación efectiva, que puede ser interpretado como un aspecto a favor de la organización, que se relaciona con una alta implementación de este tipo de planes. El 23,71% piensa que no es efectivo y tampoco inefectivo, el 18,23% señala que son inefectivos y en el 7,65% de los casos no hubo respuesta. A partir de los resultados, es posible inferir que la consideración general es que los programas del tipo PRAP han sido adoptados de manera adecuada en el Departamento, de manera que han generado mejoras perceptibles.

**CUADRO 6.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 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> )        | 27,54%                | 47,22%     | 16,62%                         | 5,36%         | 3,26%                    |
| Las tareas de los funcionarios se documentan formalmente(memorandos, documentos, conceptos, informes)           | 21,30%                | 56,63%     | 13,98%                         | 7,38%         | 0,70%                    |
| La evaluación del desempeño de la entidad se ejecuta conforme a las normas establecidas                         | 27,03%                | 51,29%     | 14,59%                         | 6,47%         | 0,61%                    |
| Los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos claramente definidos                                  | 16,85%                | 31,55%     | 32,49%                         | 15,21%        | 3,90%                    |
| Las reglas empleadas para la vinculación, designación, traslado y ascenso de los funcionarios son comprensibles | 13,31%                | 29,91%     | 19,23%                         | 28,47%        | 9,10%                    |

## GRÁFICO 6.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005



El 74,76% 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 implementación de políticas destinadas a realizar seguimiento a las medidas tomadas por los directivos, mientras que el 16,62% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y el 8,62% 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 77,93% de los encuestados indica que esta actividad realmente se lleva a cabo, situación que se asocia con una percepción generalizada de alta implementación de la estrategia. Entre tanto, el 13,98% no opina ni a favor ni en contra y el 8,09% señala que no se realizan este tipo de acciones.

El 78,32% de las personas están de acuerdo en que la evaluación del desempeño del DAFP se ejecuta conforme a las normas establecidas, resultado positivo que se relaciona con una alta aplicación mecanismos establecidos de valoración del rendimiento de los funcionarios. El 14,51% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7,09% no está de acuerdo con esta afirmación.

El 48,40% de los encuestados indica que los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos claramente definidos, el 32,49% es indiferente ante la manera de manejar los problemas de trabajo y el 19,12% no está de acuerdo con esta aseveración. En concordancia con los resultados, es posible establecer que existe un

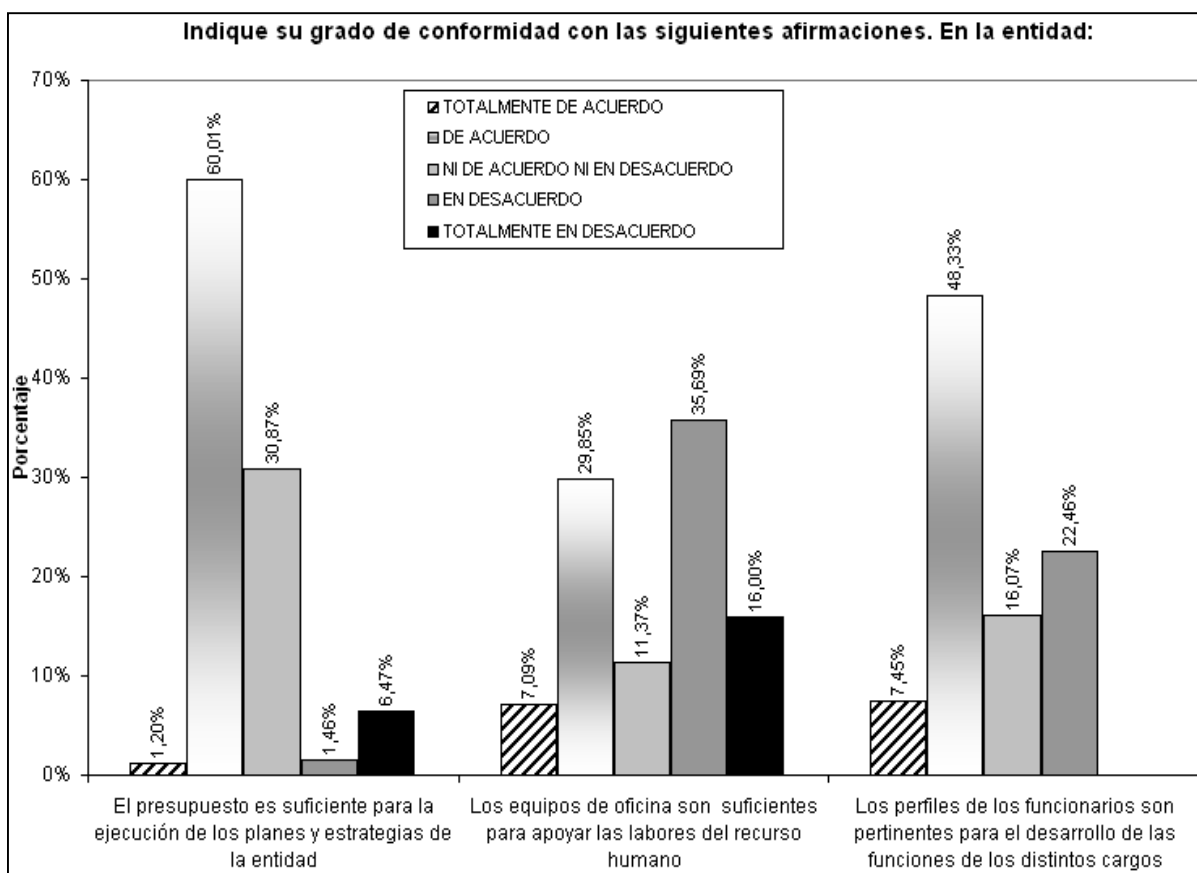
acuerdo parcial sobre la presencia de conductos regulares mediante los cuales se resuelven ágil y satisfactoriamente los inconvenientes internos.

El 43,21% de los funcionarios está de acuerdo en que las reglas empleadas para la vinculación, designación, traslado y ascenso de los funcionarios son comprensibles, el 19,23% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y el 37,56% opina hay un bajo nivel de comprensibilidad en esta clase de reglas. En términos generales, se encuentra un consenso moderado que señala que las reglas que enmarcan la gestión del capital humano son claras y precisas (Ver Cuadro y Gráfico 6.4).

**CUADRO 6.5. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 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                     | 1,20%                 | 60,01%     | 30,87%                         | 1,46%         | 6,47%                    |
| Los equipos de oficina son suficientes para apoyar las labores del recurso humano                            | 7,09%                 | 29,85%     | 11,37%                         | 35,69%        | 16,00%                   |
| Los perfiles de los funcionarios son pertinentes para el desarrollo de las funciones de los distintos cargos | 7,45%                 | 48,33%     | 16,07%                         | 22,46%        | 5,69%                    |

## GRÁFICO 6.5 DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005



El 61,20% 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 30,87% no emite opiniones ni a favor ni en contra de esta afirmación y el 7,93% revela una percepción de insuficiencia presupuestal, ya que no está de acuerdo con la afirmación.

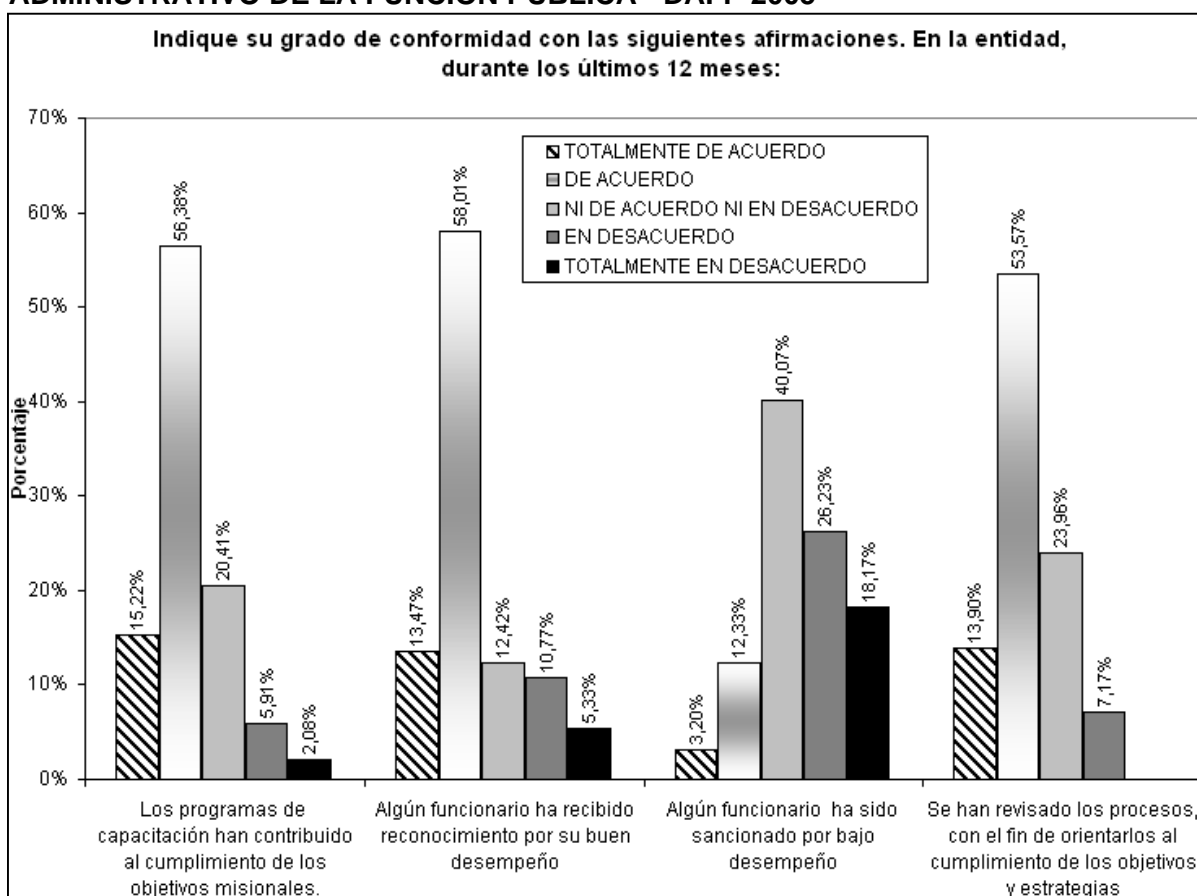
El 36,94% de los encuestados señala que los equipos de oficina son suficientes para apoyar las labores del recurso humano, 11,37% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 51,69% manifiesta una deficiencia de recursos físicos, puesto que está en desacuerdo con la aseveración. Este último resultado se vincula con un aspecto negativo, en vista de que revela una restringida implementación de planes orientados a garantizar las herramientas para el óptimo desempeño de las personas contratadas en la entidad.

El 55,77% 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 favorable para la entidad, en la medida en que se asocia a una alta aplicación de políticas orientadas a establecer unos requerimientos de los cargos que sean coherentes con las responsabilidades asignadas. En el 16,07% de los casos no hay una opinión claramente definida, dado que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 28,15% está en desacuerdo (Ver Cuadro y Gráfico 6.5).

**CUADRO 6.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 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.                    | 15,22%                | 56,38%     | 20,41%                         | 5,91%         | 2,08%                    |
| Algún funcionario ha recibido reconocimiento por su buen desempeño  | 13,47%                | 58,01%     | 12,42%                         | 10,77%        | 5,33%                    |
| Algún funcionario ha sido sancionado por bajo desempeño   | 3,20%                 | 12,33%     | 40,07%                         | 26,23%        | 18,17%                   |
| Se han revisado los procesos, con el fin de orientarlos al cumplimiento de los objetivos y estrategias        | 13,90%                | 53,57%     | 23,96%                         | 7,17%         | 1,40%                    |

**GRÁFICO 6.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005**



El 71,60% de los funcionarios opinan que los programas de capacitación han contribuido al cumplimiento de los objetivos misionales, situación que manifiesta un aspecto positivo derivado de la alta implementación de estrategias adecuadas de formación institucional. Entre tanto, el 20,41% indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y el 7,99% piensa que los programas de actualización no contribuyen de forma pertinente al logro de los objetivos de la entidad.

El 71,49% de las personas consideran que algún funcionario ha recibido reconocimiento por su buen desempeño, lo que se interpreta como un aspecto a favor del Departamento, en la medida en que se crean incentivos a la productividad y aporte

de las personas que prestan sus servicios en el mismo. El 12,42% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 16,10% indican que no están de acuerdo.

El 15,33% de los encuestados señala que ha habido sanciones a algún funcionario por desempeño, mientras que 40,07% presenta indiferencia ante la situación dado que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 44,40% expresa que no ha habido sanción alguna por productividad, ya que están en desacuerdo con la aseveración. En estas circunstancias, se detecta un acuerdo parcial con respecto a que los colaboradores no han notado la existencia de un esquema de incentivos que contemple sanciones por bajo rendimiento.

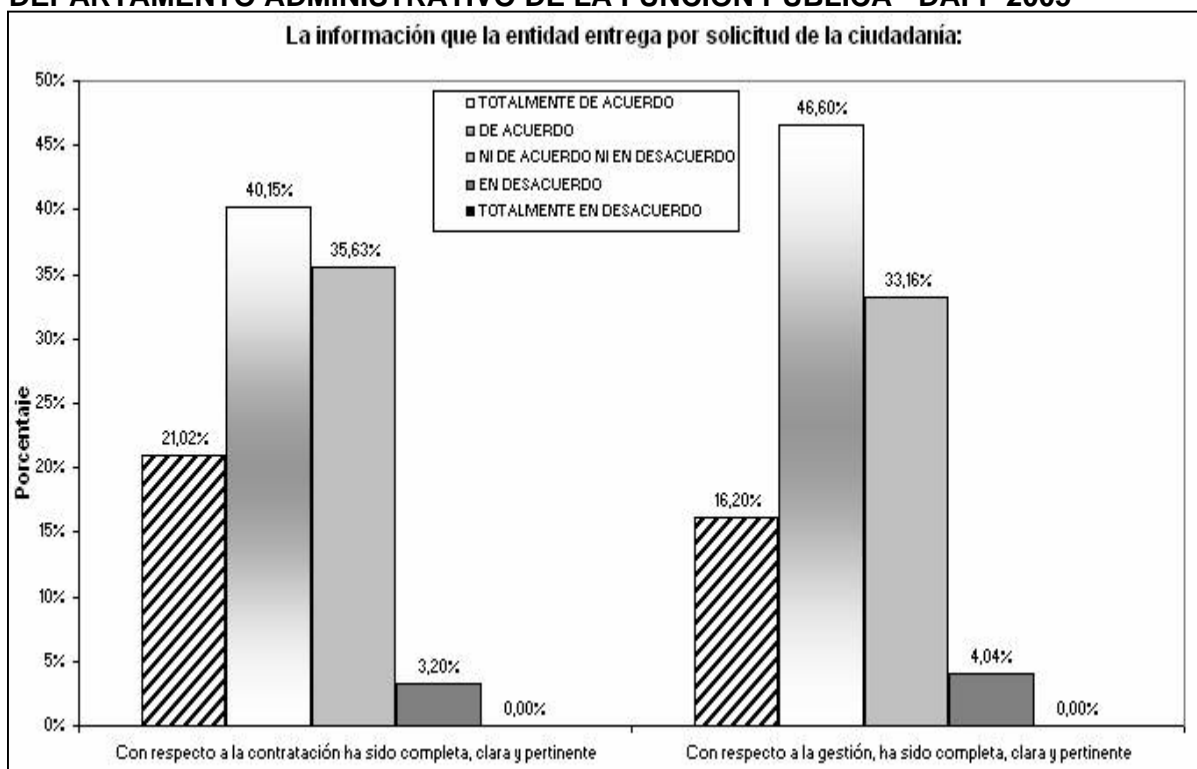
Con respecto a la revisión de los procesos, con el fin de orientarlos al cumplimiento de los objetivos y estrategias, el 67,47% de los encuestados señala que este tipo de acciones se han llevado a cabo, resultado que se convierte en un aspecto favorable para la organización porque señala que las tareas de los funcionarios están encaminadas al cumplimiento de los compromisos institucionales. El 23,96% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8,57% señala que estas actividades no se han realizado, por cuanto están en desacuerdo con la afirmación.

**CUADRO 6.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA - DAFF. 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   | 21,02%                | 40,15%     | 35,63%                         | 3,20%         | 0,00%                    |
| Con respecto a la gestión, ha sido completa, clara y pertinente       | 16,20%                | 46,60%     | 33,16%                         | 4,04%         | 0,00%                    |



**GRÁFICO 6.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005**



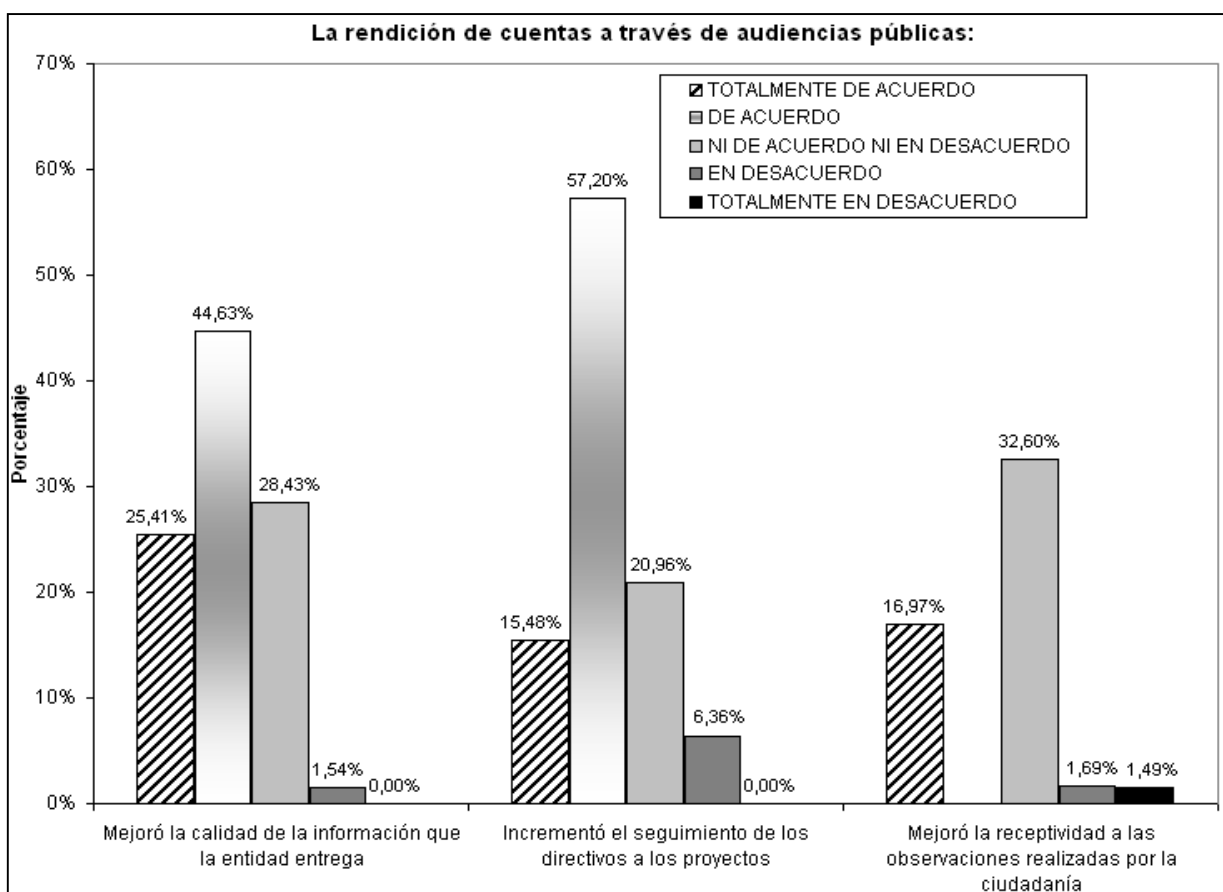
El 61,18% de los funcionarios opina que la información entregada a la comunidad en general, con respecto a la contratación ha sido completa, clara y pertinente, resultado que se constituye en un aspecto positivo para el DAFP, en vista de que está asociado a una alta implementación de planes encaminados a mejorar la rendición de cuentas. El 35,63% presenta indiferencia ante este aspecto, debido a que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la calidad de la información y el 3,20% no está de acuerdo con las características de la información entregada a la ciudadanía en materia de contratación.

Con respecto a la completitud, claridad y pertinencia de la información sobre la gestión, el 62,80% de las personas indica que efectivamente se cumple con estas características, lo 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 objetivos. El 33,16% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4,04% 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 6.7).

**CUADRO 6.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 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              | 25,41%                | 44,63%     | 28,43%                         | 1,54%         | 0,00%                    |
| Incrementó el seguimiento de los directivos a los proyectos             | 15,48%                | 57,20%     | 20,96%                         | 6,36%         | 0,00%                    |
| Mejóro la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía | 16,97%                | 47,26%     | 32,60%                         | 1,69%         | 1,49%                    |

**GRÁFICO 6.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005**



El 70,04% 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 el empleo de este tipo de audiencias mejora la disponibilidad externa de información sobre el desempeño de la organización. El 28,43% no emite opiniones ni a favor ni en contra y el 1,54% piensa que este aspecto no ha impactado el logro de las metas institucionales, dado que no está de acuerdo.

El 72,68% 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 constituye en una cualidad para el organismo ya que un mayor involucramiento de los altos niveles jerárquicos redundará en una manera más diligente de ejecutar las actividades y tareas del Departamento. El 20,96% opina que las

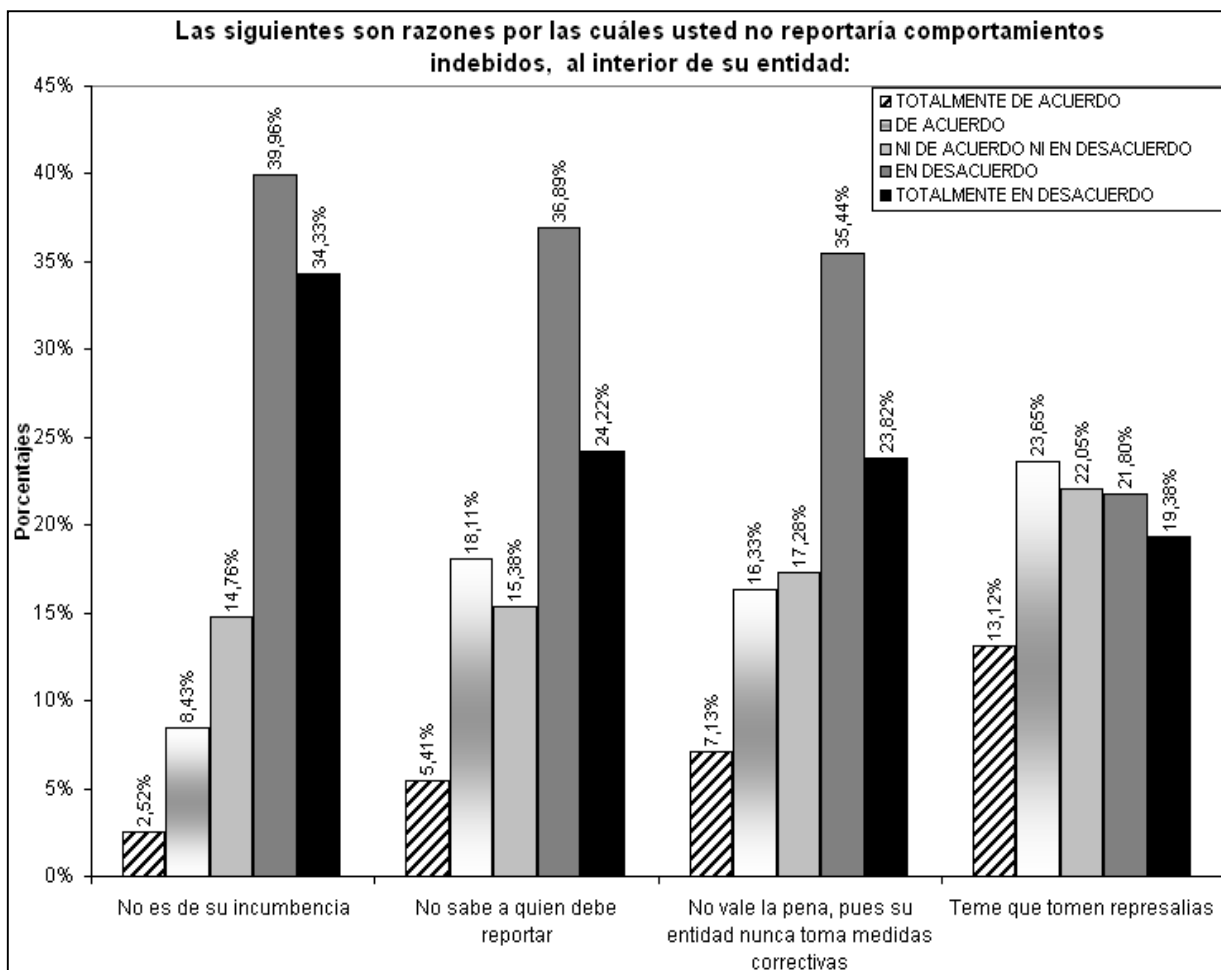
audiencias no han mejorado ni desmejorado la participación directiva en los proyectos y el 6,36% está en desacuerdo.

El 64,23% de las personas piensa que debido a este tipo de rendición de cuentas mejoró la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía, resultado positivo para 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 32,60% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,18% 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 6.8).

**CUADRO 6.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. 2005**

| LAS SIGUIENTES SON RAZONES POR LAS CUALES USTED NO REPORTARIA 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   | 2,52%                 | 8,43%      | 14,76%                         | 39,96%        | 34,33%                   |
| No sabe a quien debe reportar   | 5,41%                 | 18,11%     | 15,38%                         | 36,89%        | 24,22%                   |
| No vale la pena, pues su entidad nunca toma medidas correctivas   | 7,13%                 | 16,33%     | 17,28%                         | 35,44%        | 23,82%                   |
| Temer que tomen represalias   | 13,12%                | 23,65%     | 22,05%                         | 21,80%        | 19,38%                   |

**GRÁFICO 6.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005**



El 10,95% de los funcionarios no denunciaría un comportamiento indebido por considerar que no es de su incumbencia, el 14,76% es indiferente ante esta sentencia y el 74,29% indica que esta no sería una razón para no denunciar, por cuanto están en desacuerdo con la aseveración. Este último resultado es favorable para la institución, en la medida que se asocia con una alta disposición a informar hechos de corrupción en la entidad.

El 23,52% de los encuestados no avisaría sobre este tipo de comportamientos puesto que no sabe a quien debe reportar, 15,38% manifiesta indiferencia ante la situación concreta y el 61,10% 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 revela conocimiento de los mecanismos de conservación de la probidad organizacional.

El 23,46% de las personas expresa que no vale la pena denunciar, pues su entidad nunca toma medidas correctivas, el 17,28% es indiferente ante la sentencia y el 59,26% indica que esta no es una justificación para obviar prácticas ilícitas o indebidas, situación que se relaciona con una generalizada inclinación a comunicar a las personas indicadas para llevar a cabo las acciones necesarias, y es un aspecto positivo para la organización.

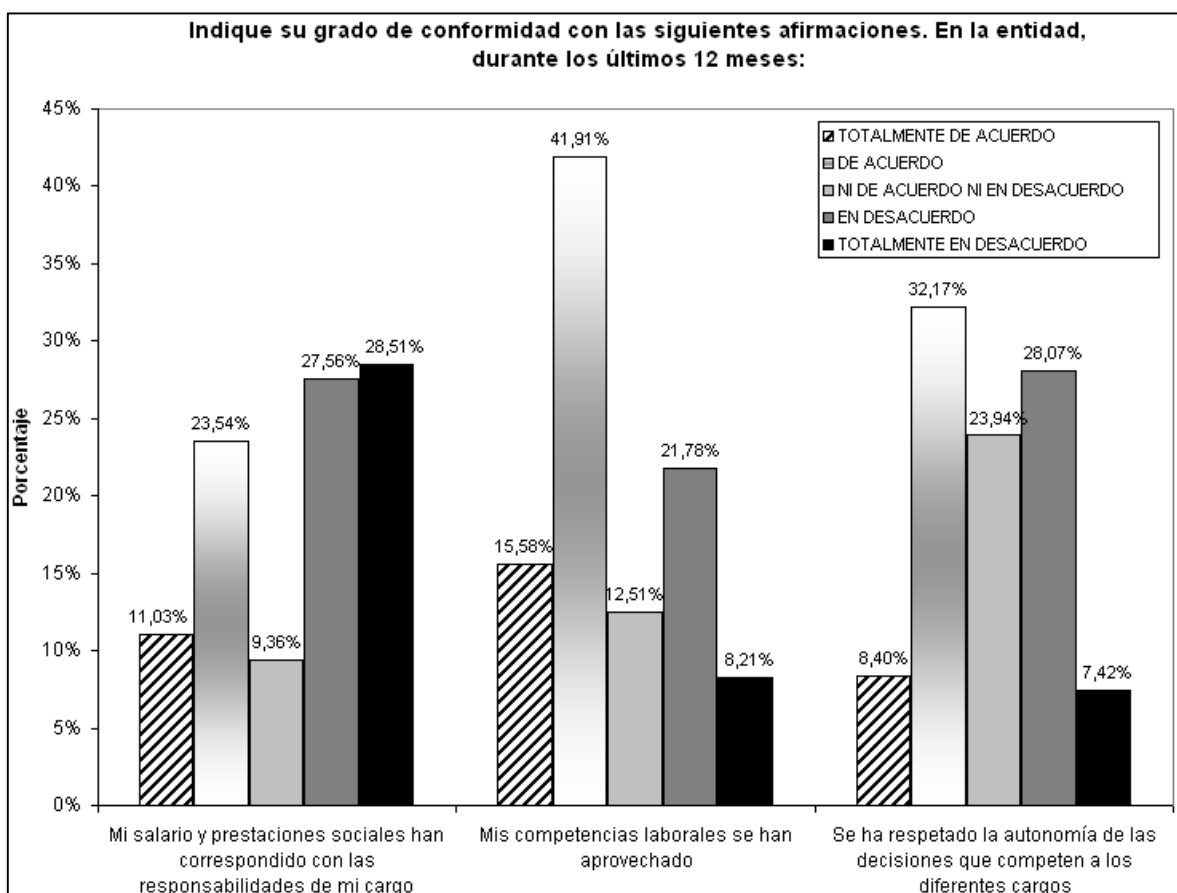
El 36,77% no evidenciaría las prácticas corruptas porque teme que tomen represalias, el 22,05% no emite opiniones ni a favor ni en contra de esta justificación y el 41,18%

expresa que esta no es una razón válida al interior de la institución. Se observa un consenso moderado que manifiesta una inclinación a informar comportamientos ilícitos que ocurran al interior de la entidad, situación que a su vez es benéfica para la misma por cuanto se asocia con el mantenimiento de su integridad y revela una confianza parcial en su sistema de control interno (Ver Cuadro y Gráfico 6.9).

**CUADRO 6.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 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                    | 11,03%                | 23,54%     | 9,36%                          | 27,56%        | 28,51%                   |
| Mis competencias laborales se han aprovechado   | 15,58%                | 41,91%     | 12,51%                         | 21,78%        | 8,21%                    |
| Se ha respetado la autonomía de las decisiones que competen a los diferentes cargos                           | 8,40%                 | 32,17%     | 23,94%                         | 28,07%        | 7,42%                    |

**GRÁFICO 6.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005**



El 34,57% de los funcionarios señala que su salario y prestaciones sociales han correspondido con las responsabilidades de su cargo, el 9,36% presenta una

percepción de indiferencia al respecto y el 56,07% manifiesta inconformidad en la materia. Este último resultado se constituye en un aspecto negativo para la organización, dado que representa una percepción de restringida contribución de la misma para el desarrollo personal de sus integrantes.

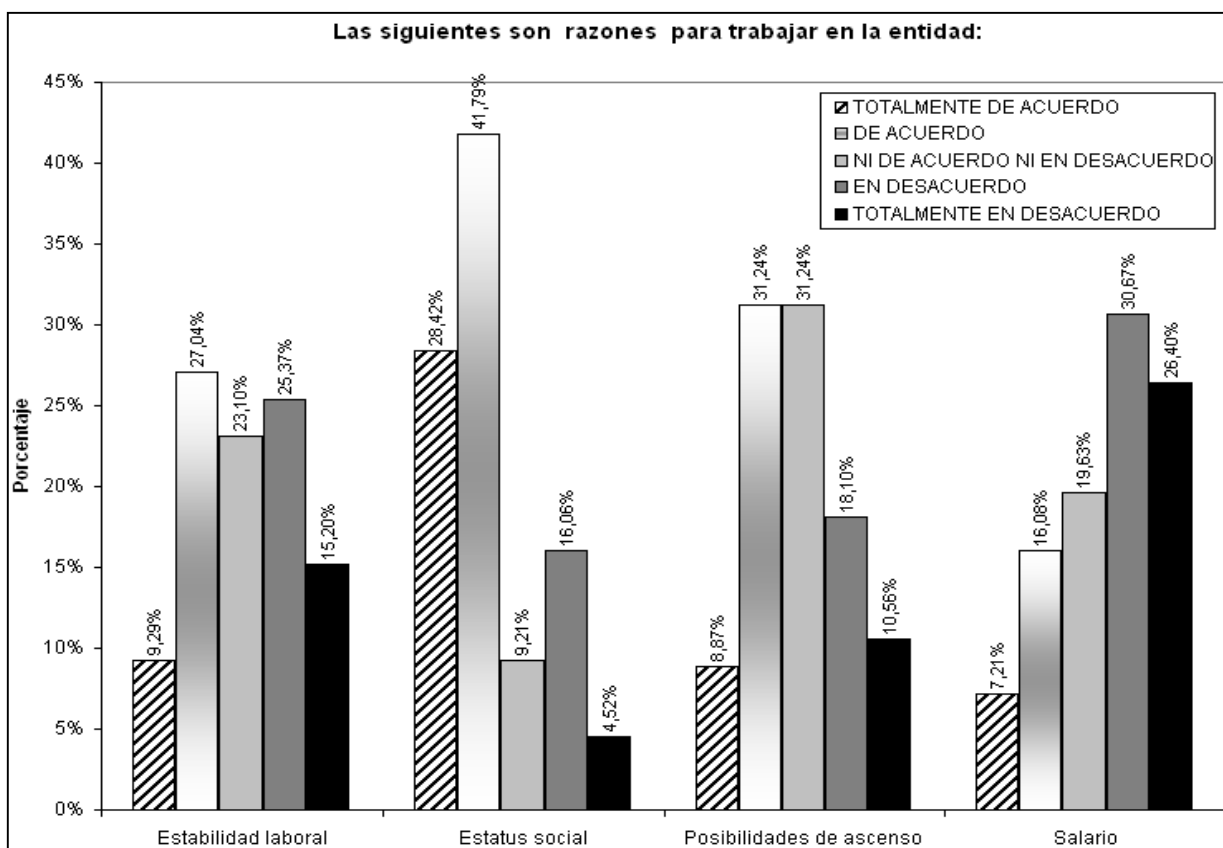
El 57,49% de los encuestados manifiesta que sus competencias laborales se han aprovechado, lo cual es favorable para la institución puesto que se asocia con una alta contribución con el desarrollo profesional de su capital humano y un apropiado empleo del mismo en aras del logro de los objetivos estratégicos del Departamento. El 12,51% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 29,99% opina que sus habilidades y capacidades están siendo subutilizadas.

El 40,57% de las personas expresa que se ha respetado la autonomía de las decisiones que competen a los diferentes cargos, el 23,94% es indiferente en este aspecto particular y el 35,49% señala que se presenta interferencia en la medida en que la autonomía de ciertos cargos es fácilmente vulnerada. A partir de los datos disponibles, es posible determinar un acuerdo parcial con respecto a la existencia de una definición clara en las competencias de cada cargo y sus respectivas líneas de autoridad (Ver Cuadro y Gráfico 6.10).

**CUADRO 6.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP. 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                                     | 9,29%                 | 27,04%     | 23,10%                         | 25,37%        | 15,20%                   |
| Estatus social  | 28,42%                | 41,79%     | 9,21%                          | 16,06%        | 4,52%                    |
| Posibilidades de ascenso                                | 8,87%                 | 31,24%     | 31,24%                         | 18,10%        | 10,56%                   |
| Salario   | 7,21%                 | 16,08%     | 19,63%                         | 30,67%        | 26,40%                   |

**GRÁFICO 6.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - DAFP 2005**



El 36,33% de los funcionarios relaciona la estabilidad laboral como una razón para estar vinculados con la entidad, el 23,10% no está ni a favor ni en contra de esta justificación específica y el 40,57% indica que este no es el motivo por el cual trabajan para el DAFP. Existe un consenso parcial en torno a las modestas posibilidades percibidas de tener continuidad laboral en la organización, de tal suerte que esto no se convierte en un incentivo para vincularse a ella.

El 70,21% manifiesta que es el estatus social el motivo de incorporación a la entidad, lo cual se constituye en un factor favorable que se relaciona con apreciación por parte de los funcionarios de la imagen que proyecta la misma, que revela un bienestar intangible asociado al prestigio de pertenecer a la institución y contrasta con la percepción sobre el esquema de remuneración, presentada anteriormente. El 9,21% es indiferente ante este aspecto en particular y el 20,58% no está de acuerdo con este argumento para prestar sus servicios en la institución.

El 40,10% menciona las posibilidades de ascenso como una causa para pertenecer al equipo de trabajo del Departamento, el 31,24% no está ni a favor ni en contra de esta razón y el 28,66% indica que esta no es una justificación para establecer vínculos laborales con la organización. De acuerdo con la información disponible, se encuentra un acuerdo parcial acerca de la percepción de la probabilidad de construir una carrera al interior de la entidad, lo cual indica que la misma contribuye de esta manera con el desarrollo profesional de sus integrantes.

El 23,29% establece el salario como argumento para trabajar en la institución, el 19,63% es indiferente ante este aspecto específico y el 57,07% indica que la remuneración no es una razón para prestar sus servicios en la misma, situación que

revela que la entidad no es completamente apreciada y reconocida como una organización que compensa bien a su capital humano.



