



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
NACIONAL DE ESTADÍSTICA

**AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005.
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA**

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 LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA . EDI 2005	15
3.1 TRIADAS DE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.....	15
4. AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGUEDAD PARA EL ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA. EDI 2005.	18
5. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA PARA LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA . EDI 2005	21

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1. AMBIENTE INSTITUCIONAL (EJEMPLO)	14
GRÁFICO 2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (EJEMPLO).....	14
GRÁFICO 3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA EDI	16
GRÁFICO 3.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA EDI 2005	17
GRÁFICO 4.1 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA. 2005	18
GRÁFICO 4.2 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 2005	20
GRÁFICO 5.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005.....	21
GRAFICO 5.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005.....	23
GRÁFICO 5.3 CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005.....	24
GRÁFICO 5.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2005	26
GRÁFICO 5.5 DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005	27
GRÁFICO 5.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005.....	29
GRÁFICO 5.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005.....	30
GRÁFICO 5.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005	32
GRÁFICO 5.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005	33
GRÁFICO 5.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005.....	34
GRÁFICO 5.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005	36

ÍNDICE DE TABLAS

CUADRO 1.1 Ficha Metodológica EDI 2005	7
CUADRO 3.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA - ESAP	15
CUADRO 3.2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA	17
CUADRO 4.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA. 2005.....	18
CUADRO 4.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA. 2005.....	19
CUADRO 5.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA. 2005	21
CUADRO 5.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA 2005.....	22
CUADRO 5.3. CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA 2005.....	23
CUADRO 5.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2005	25
CUADRO 5.5. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 2005	27
CUADRO 5.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA 2005.....	28
CUADRO 5.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 2005.....	30
CUADRO 5.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2005	31
CUADRO 5.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 2005	33
CUADRO 5.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2005	34
CUADRO 5.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 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 integridad¹ de las entidades públicas.

Existen grandes dificultades metodológicas en el diseño de mediciones 'directas' de la corrupción². 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 la ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA. En cuarto lugar, se

¹ Esto se entiende como una menor presencia de prácticas corruptas.

² 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.

muestran los resultados discriminados por antigüedad. 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"> • De estudio: 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 • De clasificación: Área funcional, cargo, edad, tiempo de servicio.
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>Criterios de estratificación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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"> Nivel 1 Directivos, asesores y ejecutivos Nivel 2 Profesionales y técnicos Nivel 3 Operarios y administrativos
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.

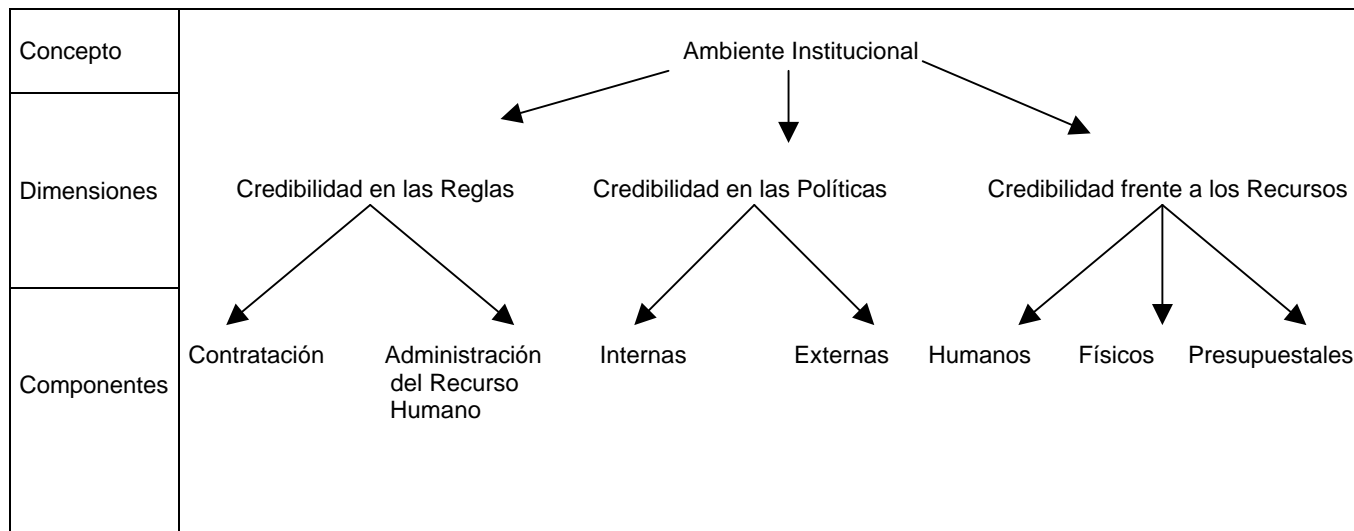
2.1.3. MARCO CONCEPTUAL

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



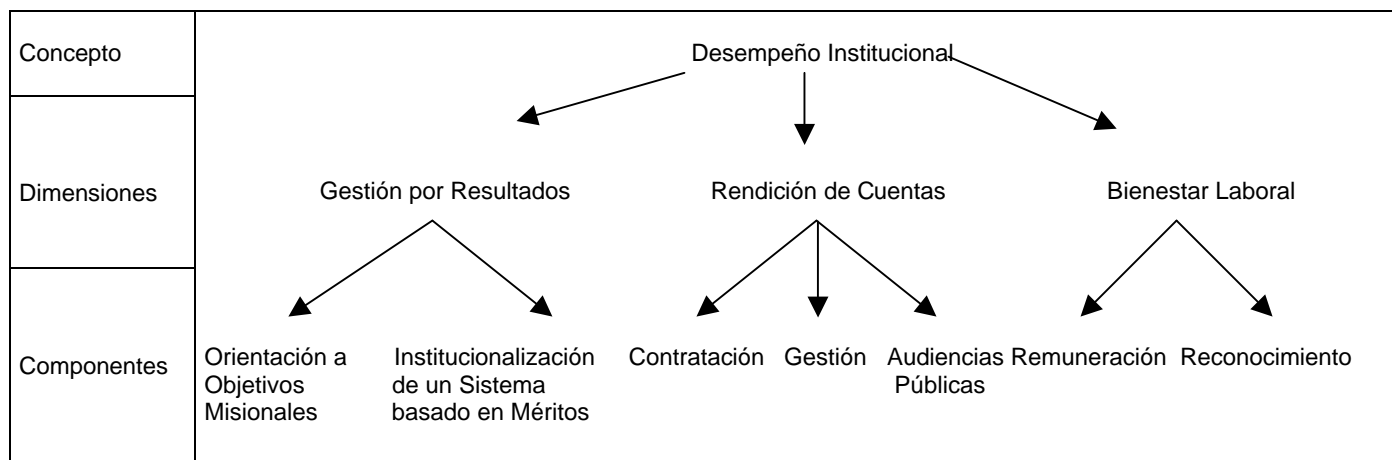
Donde,

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	Especificidad conceptual: 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	Lógica Conceptual: 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 ANTIGUEDAD³

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

³ No se entregan los resultados por nivel, debido a que la muestra efectiva de funcionarios directivos 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”⁴.

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 involucrados⁵.

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 principios⁶:

⁴ 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.

⁵ 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.

⁶ 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) ⁷	11 (9)
RENDICIÓN DE CUENTAS (REDCUENT)	40
BIENESTAR LABORAL (BIENLAB) ⁸	16 (14)
TOTAL	118

Posteriormente, para cada entidad se calcularon los promedios para cada componente⁹, de la siguiente manera¹⁰:

CREREG CREPOL CREREC

⁷ 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.

⁸ 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.

⁹ 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.

¹⁰ 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.

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

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

$$\sum_1^7 Xi / 7$$

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)

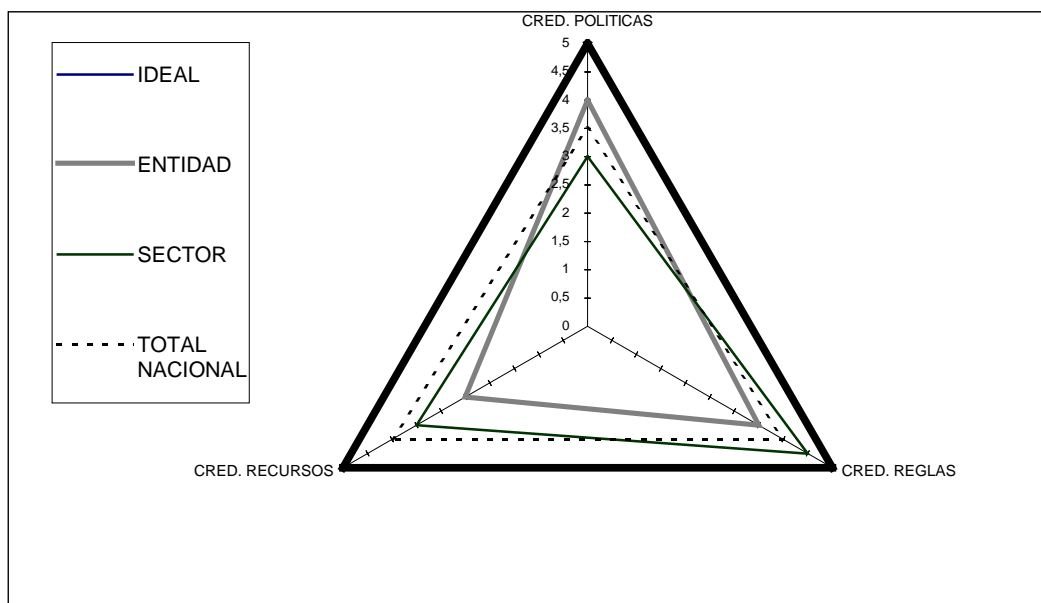
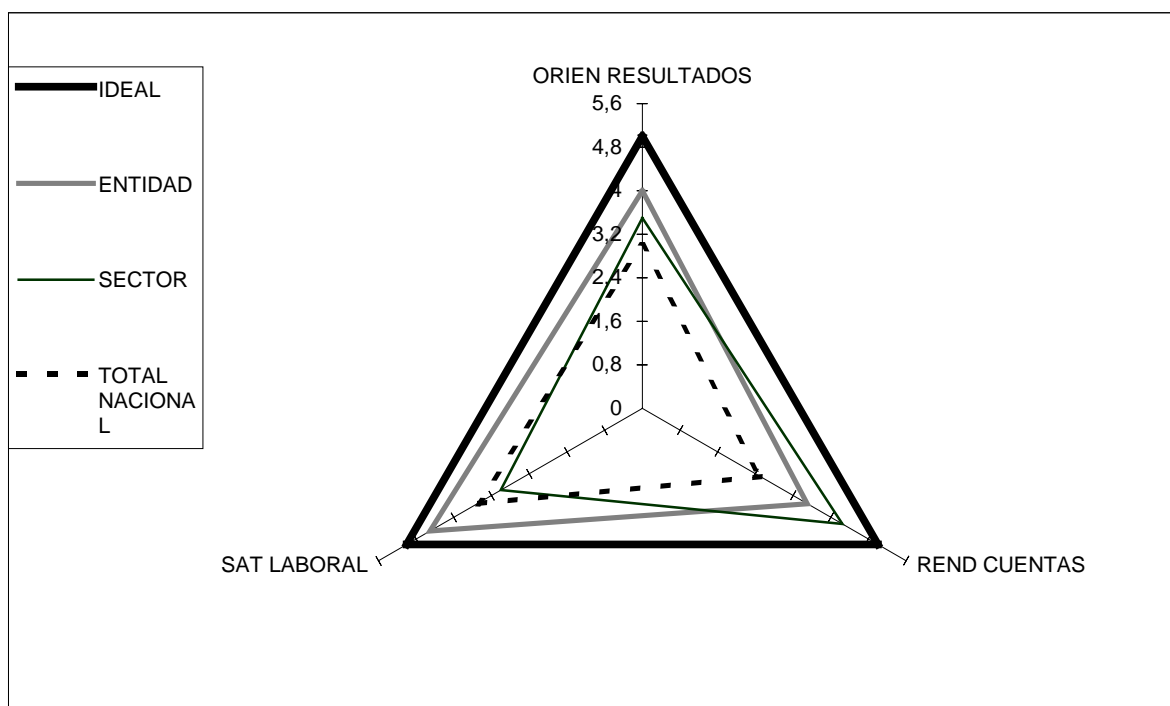


GRÁFICO 2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (EJEMPLO)



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 LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA . 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 130 funcionarios de la ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA, con una antigüedad mayor a seis meses, asistieron 78 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.

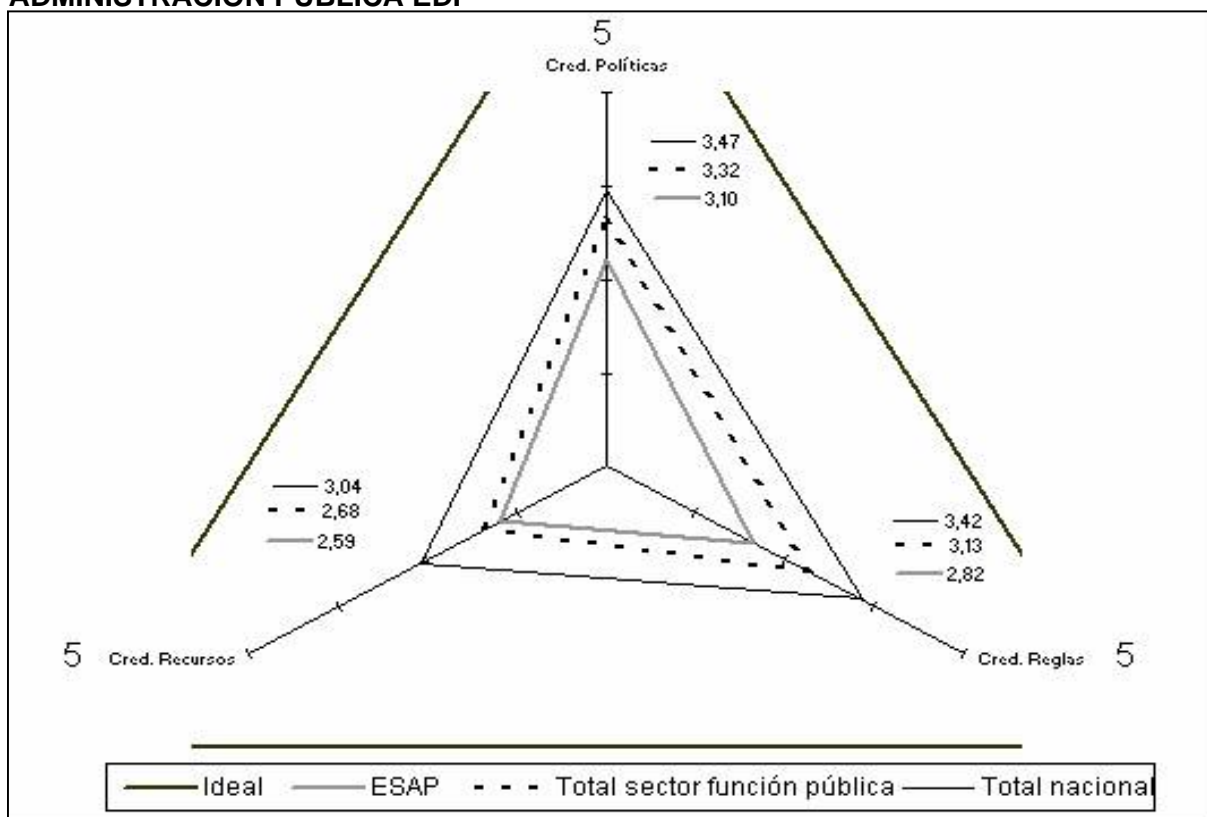
El análisis comparativo entre la entidad, el sector y la nación, permite caracterizar el perfil organizacional de la entidad. Debido a que se evalúan las percepciones en el ámbito de la entidad, sólo se puede distinguir entre organizaciones dependientes o independientes. Las primeras se entienden como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

ASPECTO EVALUADO	IDEAL	ENTIDAD	TOTAL SECTOR	TOTAL NACIONAL
Ambiente Institucional				
Cred. Políticas	5	3,10	3,32	3,47
Cred. Reglas	5	2,82	3,13	3,42
Cred. Recursos	5	2,59	2,68	3,04
Total ambiente institucional	5	2,84	3,04	3,31
Puntaje	100	56,77	60,85	66,20

GRÁFICO 3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA EDI



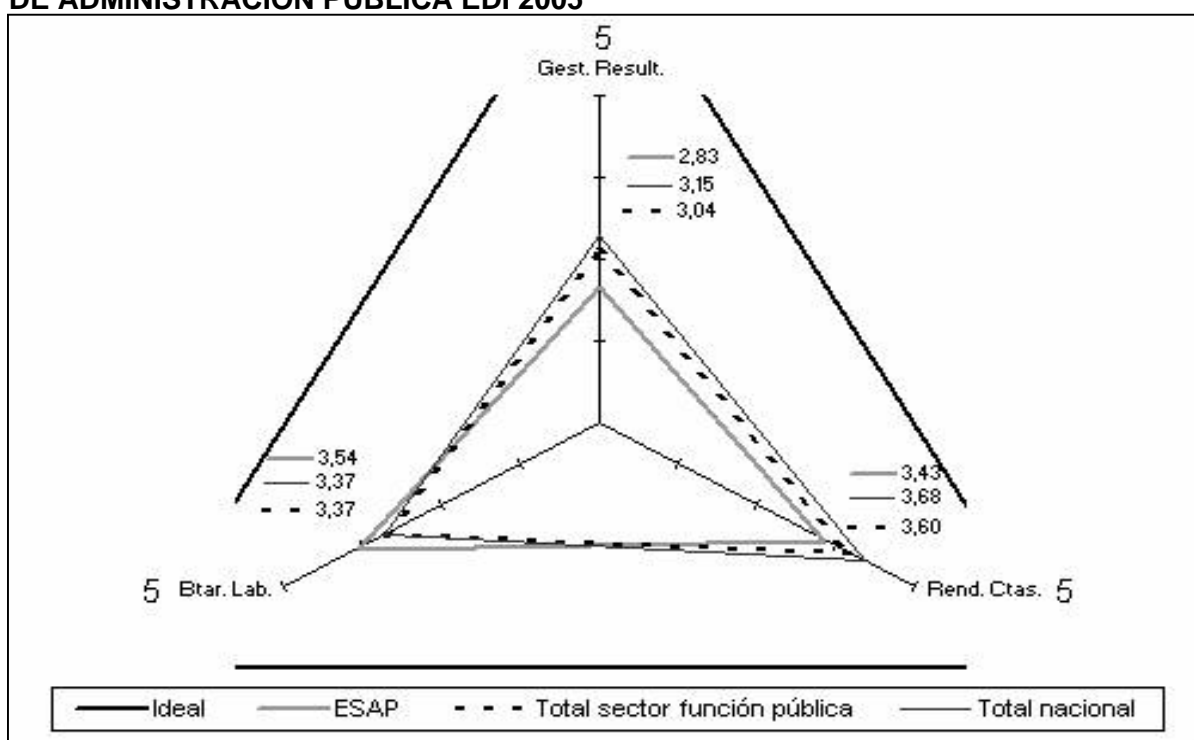
En materia de ambiente institucional, la ESAP obtuvo un resultado de 2,84, mientras que el sector y las entidades del nivel nacional alcanzaron un promedio de 3,04 y 3,31 respectivamente. Estos resultados señalan que posiblemente la entidad tiene matices de dependencia, y que existe una percepción de indiferencia debido a que no han sido

notados cambios significativos en el contexto laboral en el cual se desenvuelven sus colaboradores, tales como aprovechamiento y adaptación al cambio, desarrollo de reglas y normas propias y generación de conciencia de que las soluciones provienen del interior de la misma (Ver Cuadro 3.1 y Gráfico 3.1).

CUADRO 3.2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA

ASPECTO EVALUADO	IDEAL	ENTIDAD	TOTAL SECTOR	TOTAL NACIONAL
Desempeño Institucional				
Gest. Result.	5	2,83	3,04	3,15
Rend. Ctas.	5	3,43	3,60	3,68
Btar. Lab.	5	3,54	3,37	3,37
Total desempeño institucional	5	3,27	3,34	3,40
Puntaje	100	65,37	66,75	68,00

GRÁFICO 3.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA EDI 2005



Con respecto al desempeño institucional, la ESAP obtuvo un promedio de 3,27, entre tanto, el sector y las entidades del nivel nacional recibieron un resultado de 3,34 y 3,40 respectivamente. Al igual que en la situación anterior, se encuentra indiferencia con respecto a la detección de efectos o mejoras notables como producto de aplicación de

estrategias encaminadas a incrementar la orientación al logro, así como planes con miras a adquirir nuevas capacidades (tales como monitoreo, comunicación e involucramiento social), y desarrollar mayores esfuerzos destinados al cumplimiento de sus compromisos.

El componente cuyo resultado muestra una consideración de mejora moderada es el grado de satisfacción de los funcionarios con respecto a su remuneración y el reconocimiento de su labor, con 3,54 como promedio para bienestar laboral (Ver Cuadro 3.2 y Gráfico 3.2).

4. AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD PARA EL ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA. 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.

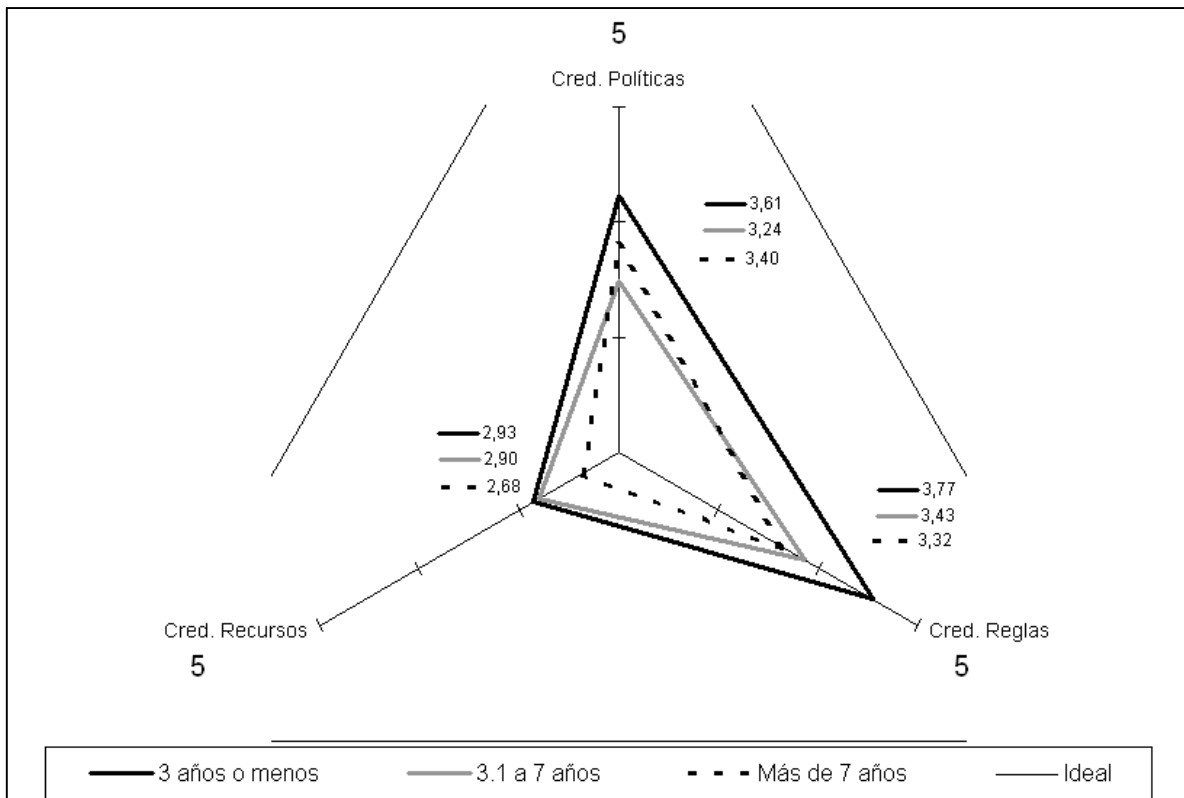
En el caso del ambiente institucional, la menor percepción de los funcionarios antiguos es el reflejo de que los cambios en las reglas, políticas y gestión de los recursos no tienen la suficiente legitimidad para ser implementados.

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 4.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA. 2005

ASPECTO EVALUADO	IDEAL	3 AÑOS O MENOS	3.1 A 7 AÑOS	MÁS DE 7 AÑOS
Ambiente Institucional				
Cred. Políticas	5	3,61	3,24	3,40
Cred. Reglas	5	3,77	3,43	3,32
Cred. Recursos	5	2,93	2,90	2,68
Total ambiente institucional	5	3,44	3,19	3,13
Puntaje	100	68,71	63,81	62,69

GRÁFICO 4.1 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA. 2005



La percepción de las personas con tres años o menos en la entidad se manifiesta en un resultado de 3,44; mientras que aquellos con una antigüedad entre tres y siete años generan un promedio de 3,19 y las personas vinculadas a la ESAP por más de siete años le atribuyen 3,13.

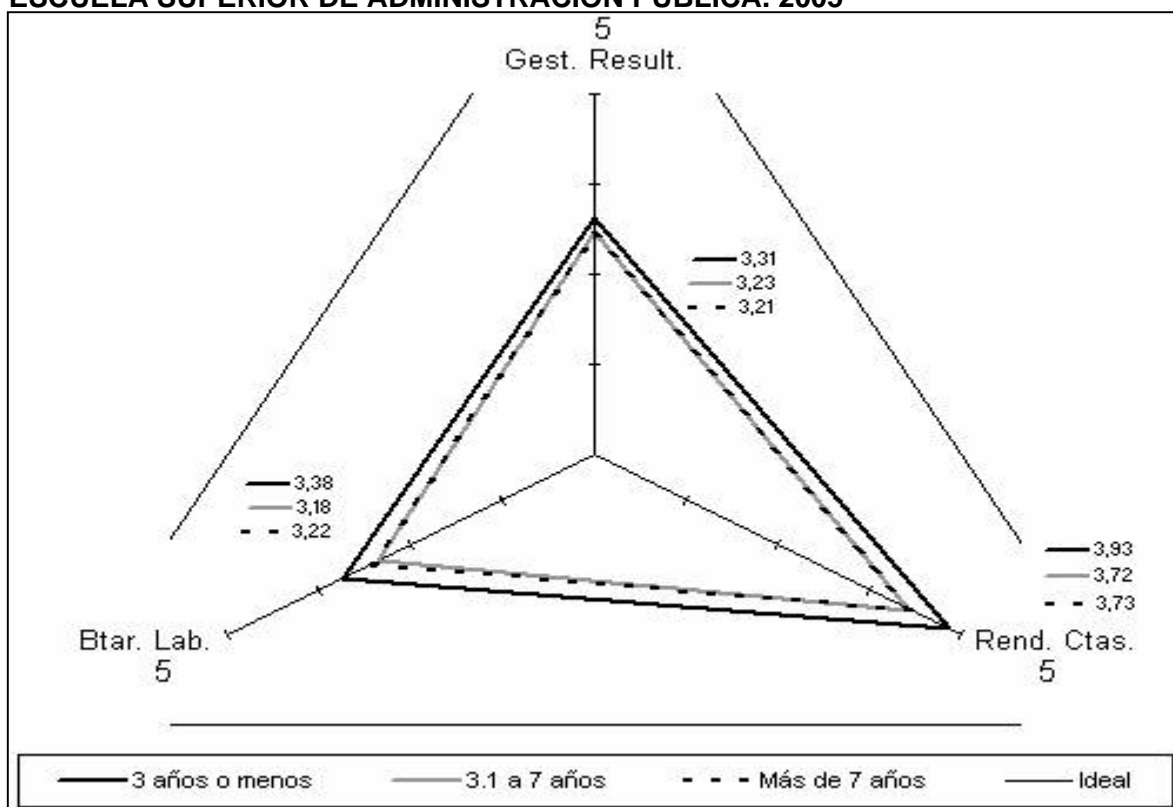
En términos generales, los resultados manifiestan indiferencia frente a cambios contundentes en el ambiente institucional por parte de todos los niveles de antigüedad. Sin embargo, los funcionarios que más se aproximan al acuerdo sobre los efectos positivos de las estrategias orientadas a mejorar la cultura organizacional son las personas con menor tiempo de vinculación con el organismo. Esto puede indicar que aunque el rango de resultados es el mismo para todos los funcionarios, los colaboradores con mayor antigüedad perciben con menos legitimidad estos planes, y en esa medida se limita su interiorización y aplicación efectiva en la organización.

En cuanto a los componentes del ambiente, sobresale la consideración por parte de los colaboradores con vinculación más reciente, de mejora parcial asociada a la implementación de procedimientos en la contratación y administración del recurso humano, con un promedio de 3,77 atribuido al componente de credibilidad en las reglas (Ver Cuadro 4.1 y Gráfico 4.1).

CUADRO 4.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA. 2005

ASPECTO EVALUADO	IDEAL	3 AÑOS O MENOS	3.1 A 7 AÑOS	MÁS DE 7 AÑOS
Desempeño Institucional				
Gest. Result.	5	3,31	3,23	3,21
Rend. Ctas.	5	3,93	3,72	3,73
Btar. Lab.	5	3,38	3,18	3,22
Total desempeño institucional	5	3,54	3,38	3,39
Puntaje	100	70,78	67,53	67,75

GRÁFICO 4.2 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 2005



Con respecto al desempeño institucional, los funcionarios con tres años o menos en la entidad otorgaron un resultado de 3,54, entre tanto, aquellos con una vinculación de entre tres y siete años le atribuyeron un promedio de 3,38 y los que llevan más de siete años en la entidad, 3,39.

Para las personas con menor tiempo de vinculación a la entidad se encuentra un consenso de mejora moderada en aspectos asociados a la manera en la cual se alcanzan los objetivos de la entidad y se cumplen sus metas. Los otros niveles de antigüedad se ubican en puntos de indiferencia, de tal suerte que no perciben efectos positivos de planes destinados a mejorar el desempeño de la organización. En concordancia con lo anterior, es posible que las personas con mayor tiempo de vinculación a la organización perciban insuficientes incentivos para interiorizar y aplicar de manera adecuada este tipo de programas, y de esta manera las estrategias encaminadas a mejorar la productividad de la ESAP no estén generando impactos efectivos en el bienestar de los actores involucrados (ciudadanía y funcionarios).

El optimismo de los funcionarios nuevos y su interés por contribuir activamente en el desarrollo de los planes de la institución los lleva a sobreestimar los efectos de estas innovaciones.

A nivel de los componentes del desempeño, el único en el cual todos los integrantes perciben una evolución parcial es la rendición de cuentas, de manera que la entidad ha aplicado de forma perceptiblemente adecuada planes de destinados a incrementar su transparencia (Ver Cuadro 4.2 y Gráfico 4.2).

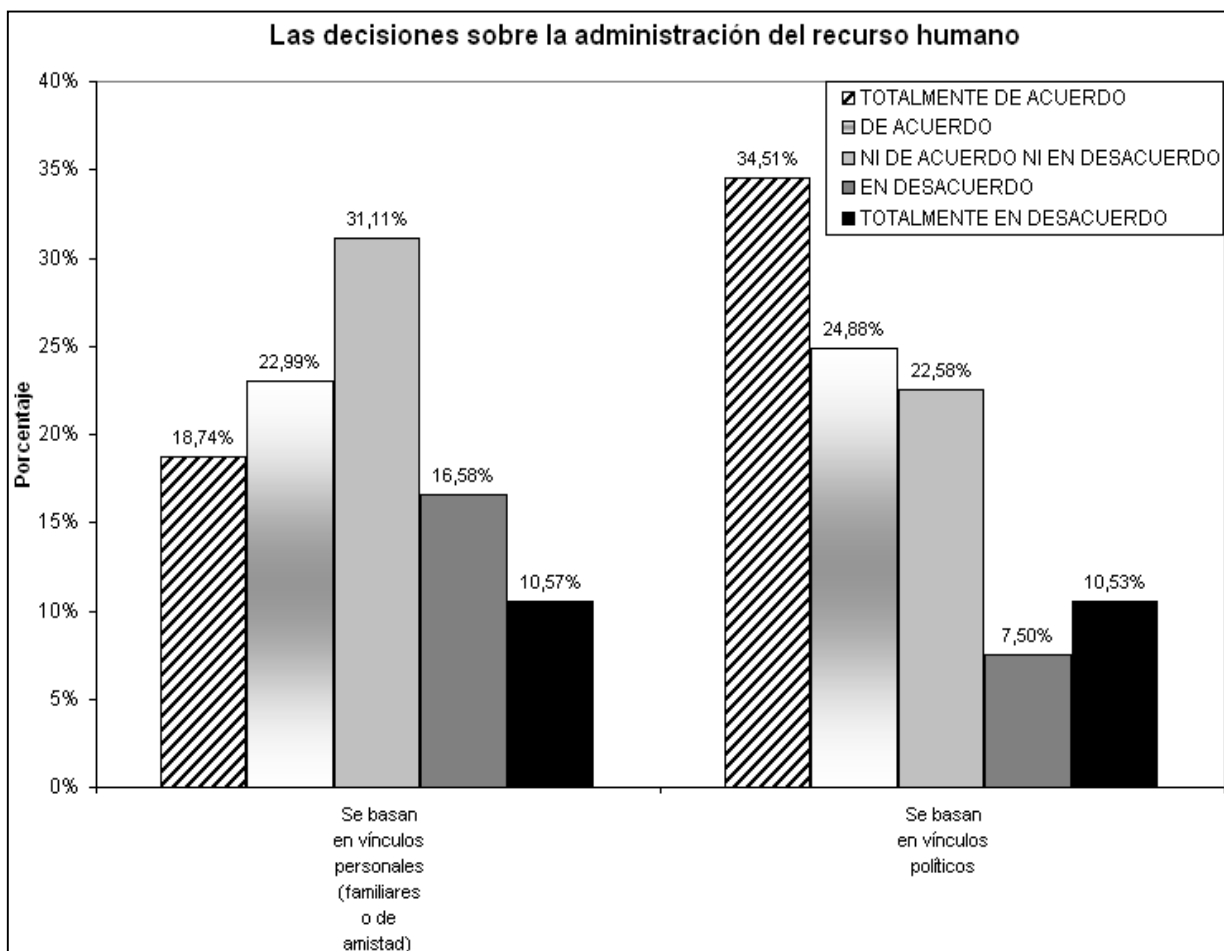
5. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA PARA LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA . EDI 2005

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

CUADRO 5.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA. 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)	18,74%	22,99%	31,11%	16,58%	10,57%
Se basan en vínculos políticos	34,51%	24,88%	22,58%	7,50%	10,53%

GRÁFICO 5.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005



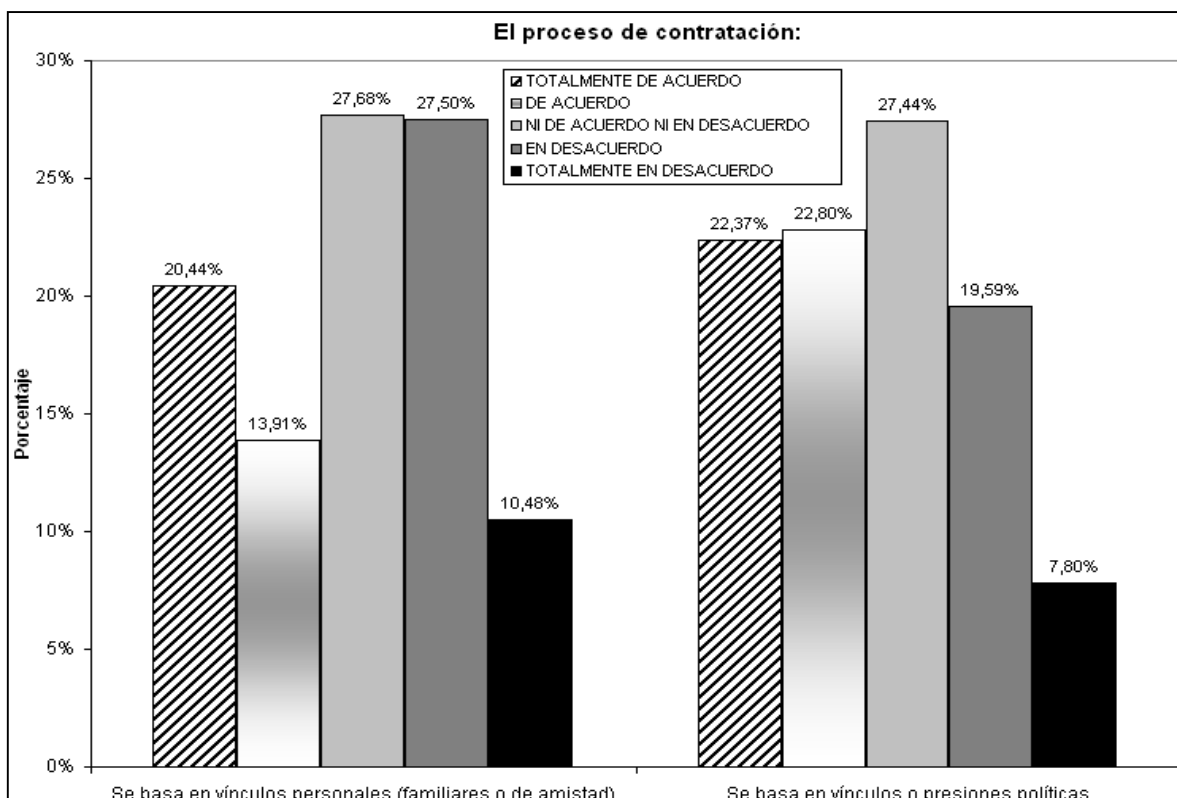
El 41,73% de los funcionarios perciben que los procesos de contratación están manejados de forma poco objetiva dado que consideran que existen interferencias personalistas, mientras que el 31,11% no tiene opiniones ni a favor ni en contra de los mismos y el 27,16% opina que la administración del recurso humano se encuentra libre de vínculos personales. De esta manera, se detecta un acuerdo parcial con respecto a la presencia de nexos personalistas en el proceso de gestión del recurso humano.

Por otra parte, el 59,39% de las personas que prestan sus servicios en la ESAP considera que los mecanismos asociados a la administración del recurso humano se basan en vínculos políticos, resultado que se relaciona con la percepción de existencia de nexos de carácter clientelista al interior de la institución, lo que le resta confiabilidad a la gestión del recurso humano en la misma. Entre tanto, el 22,58% es indiferente con respecto a esta situación y el 18,03% señala que la administración del recurso humano no está afectada por este tipo de influencias (Ver Cuadro 5.1 y Gráfico 5.1).

CUADRO 5.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA 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)	20,44%	13,91%	27,68%	27,50%	10,48%
Se basa en vínculos o presiones políticas	22,37%	22,80%	27,44%	19,59%	7,80%

GRAFICO 5.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005



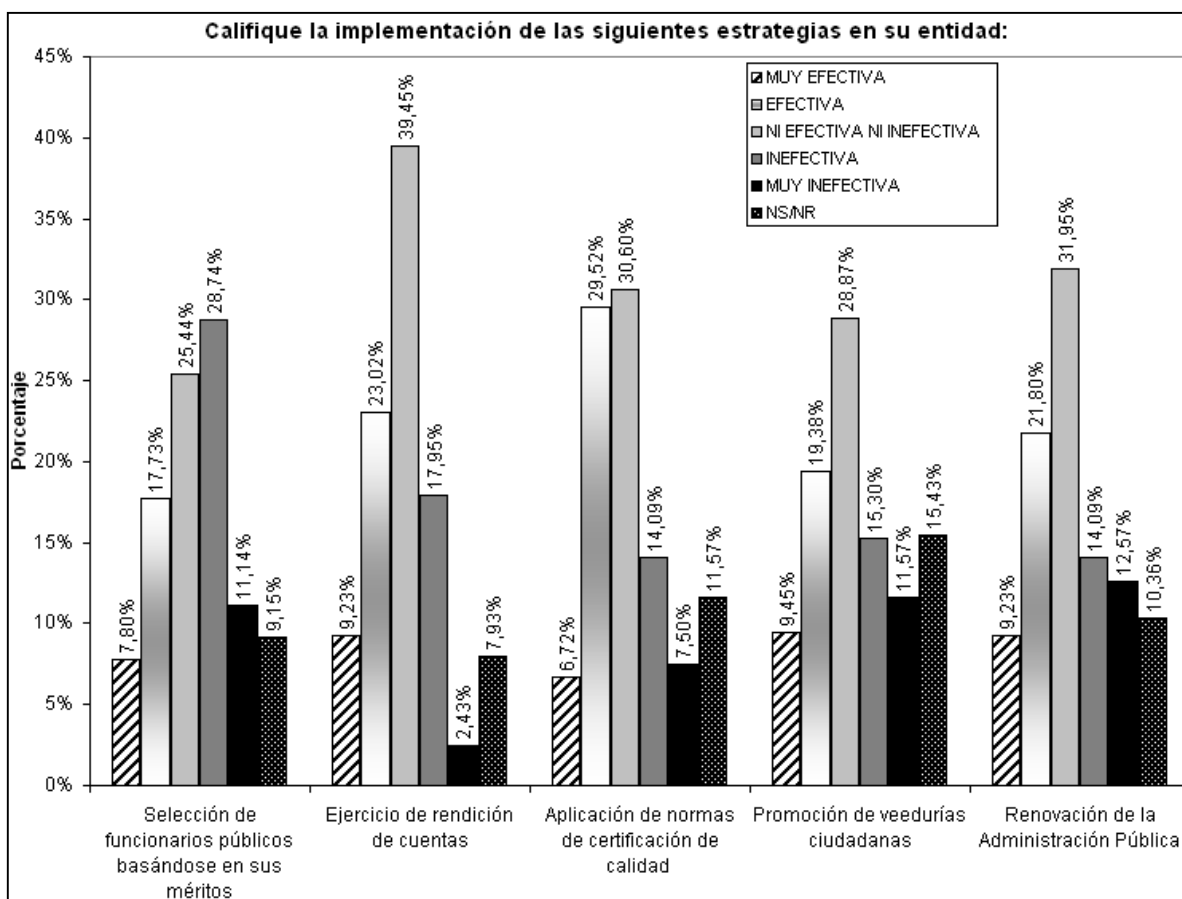
El 34,34% de los funcionarios de la organización considera que el proceso de contratación se encuentra influido por vínculos personales, ya sean estos familiares o de amistad, el 27,68% no emite opinión ni a favor ni en contra y el 37,98% indica que la contratación se encuentra libre de este tipo de sesgos. Con base en las cifras presentadas, se encuentra un ligero consenso en torno a la objetividad de los mecanismos de vinculación de nuevo personal ante amiguismos.

El 45,17% de los encuestados opina que el proceso de contratación está regido por vínculos políticos, el 27,44% no está de acuerdo ni en desacuerdo con inclinaciones de esta clase en el momento de contratar a los funcionarios y el 27,39% señala que la contratación es objetiva y no se encuentra influida por relaciones políticas. Los resultados señalan un acuerdo moderado sobre la presencia de nexos clientelistas en los mecanismos de vinculación de personal en la organización, lo que se convierte en un aspecto negativo para la misma por cuanto disminuye la confiabilidad en relación con la incorporación de colaboradores que contribuyan al cumplimiento de los compromisos institucionales (Ver Cuadro 5.2 y Gráfico 5.2).

CUADRO 5.3. CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA 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	7,80%	17,73%	25,44%	28,74%	11,14%	9,15%
Ejercicio de rendición de cuentas	9,23%	23,02%	39,45%	17,95%	2,43%	7,93%
Aplicación de normas de certificación de calidad	6,72%	29,52%	30,60%	14,09%	7,50%	11,57%
Promoción de veedurías ciudadanas	9,45%	19,38%	28,87%	15,30%	11,57%	15,43%
Renovación de la Administración Pública	9,23%	21,80%	31,95%	14,09%	12,57%	10,36%

GRÁFICO 5.3 CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005



El 25,53% de los funcionarios opina que la implementación de las estrategias orientadas a la vinculación de personal basada en meritocracia es efectiva, entre tanto, el 25,44% indica que no es efectiva ni inefectiva, el 39,88% piensa que carece de efectividad y el 9,15% no responde. Es posible concluir que hay un consenso leve asociado a que podría aplicarse con más fuerza la política, de manera que sean notables sus efectos y se permita contratar el personal según sus logros.

En materia de programas encaminados a fortalecer la rendición de cuentas, el 32,25% de los encuestados relaciona una alta implementación, mientras el 39,45% no la cataloga de efectiva ni inefectiva, el 20,37% respondió que no es efectiva y en el 7,93% de los casos no hubo respuesta. Se observa indiferencia leve con respecto a los impactos de este tipo de presentación de informes, en la medida en que no se señalan efectos positivos o negativos asociados a su implementación por parte de la mayoría simple de los colaboradores encuestados.

Por otra parte, las estrategias de aplicación de normas de certificación de calidad son percibidas como efectivas por el 36,24% de los funcionarios, el 30,60% indica que no

son ni efectivas ni inefectivas, se relaciona carencia de efectividad en el 21,59% de los casos y no hubo respuesta en el 11,57%. Con base en las cifras presentadas, se encuentra un ligero acuerdo frente a la efectividad de la estandarización de procesos y sus implicaciones sobre la calidad de los productos de la ESAP.

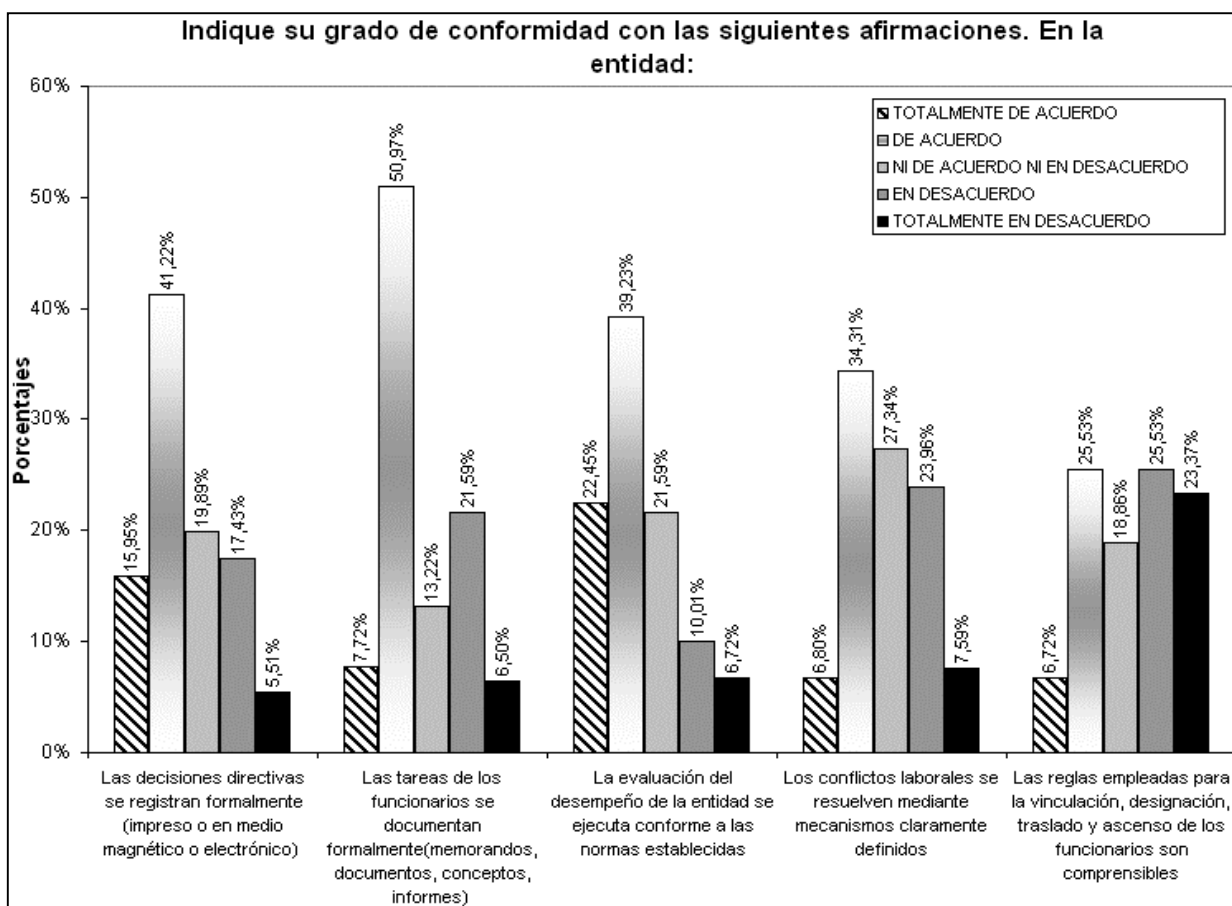
Con relación a los planes de promoción de veedurías ciudadanas, el 28,83% de los funcionarios indicó que estos son efectivos, mientras que el 28,87% no emitió conceptos ni a favor ni en contra, el 26,87% respondió que no son efectivos y el 15,43% no respondió sobre este aspecto. En esta situación los porcentajes asignados a la percepción de efectividad de la medida y los que representan indiferencia son lo suficientemente similares como para impedir la determinación de un consenso hacia alguna de las dos opiniones. Sin embargo, esto señala una aplicación leve de la política, de tal suerte que no es posible establecer una percepción generalizada sobre sus efectos en la gestión institucional.

En torno a los esquemas de renovación de la Administración Pública, es importante resaltar que el 31,04% de las personas considera que estos son de aplicación efectiva, el 31,95% piensa que no es efectivo y tampoco inefectivo, el 26,66% señala que son inefectivos y en el 10,36% de los casos no hubo respuesta. Al igual que en la situación anterior, se detecta que las opiniones están divididas entre la aceptación de cambios positivos en la situación de la organización a partir de la implementación del PRAP y la indiferencia asociada a la no percepción de los mismos a causa de una restringida aplicación de este tipo de estrategias. De modo similar, no es posible concluir de forma precisa cuál es la opinión promedio presente en los funcionarios, lo que es una señal de que no se conoce completamente el programa o sus consecuencias para el bienestar de la ESAP (Ver Cuadro 5.3 y Gráfico 5.3).

CUADRO 5.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 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>)	15,95%	41,22%	19,89%	17,43%	5,51%
Las tareas de los funcionarios se documentan formalmente(memorandos, documentos, conceptos, informes)	7,72%	50,97%	13,22%	21,59%	6,50%
La evaluación del desempeño de la entidad se ejecuta conforme a las normas establecidas	22,45%	39,23%	21,59%	10,01%	6,72%
Los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos claramente definidos	6,80%	34,31%	27,34%	23,96%	7,59%
Las reglas empleadas para la vinculación, designación, traslado y ascenso de los funcionarios son comprensibles	6,72%	25,53%	18,86%	25,53%	23,37%

GRÁFICO 5.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2005



El 57,17% 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 el diseño y aplicación de medidas dirigidas al seguimiento de las decisiones, mientras que el 19,89% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y el 22,93% 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 58,69% de los encuestados

indica que esta actividad realmente se lleva a cabo, resultado que se asocia con una percepción generalizada de alta implementación de la estrategia encaminada a establecer procedimientos predecibles, entre tanto, el 13,22% no opina ni a favor ni en contra y el 28,09% señala que no se realizan este tipo de acciones.

El 61,68% de las personas están de acuerdo en que la evaluación del desempeño de la ESAP se ejecuta conforme a las normas establecidas, situación positiva que se relaciona con una alta implementación de planes que definen los criterios bajo los cuales es valorada la labor de los funcionarios. El 21,59% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 16,73% indica que esta actividad no se desarrolla de acuerdo a lineamientos, puesto que están en desacuerdo con la afirmación.

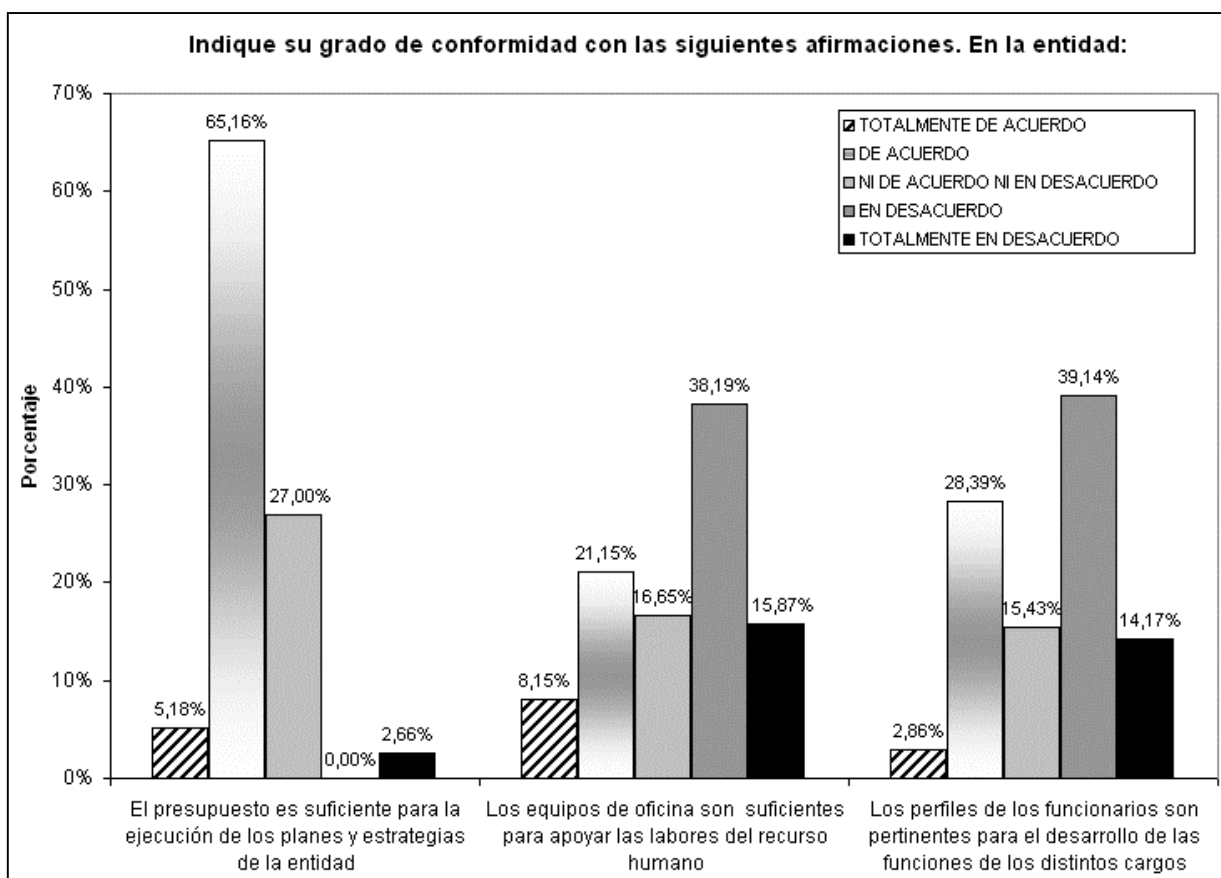
El 41,11% de los encuestados indica que los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos claramente definidos, el 27,34% es indiferente ante la manera de manejar los problemas de trabajo y el 31,55% no está de acuerdo con esta aseveración. La información obtenida permite inferir la existencia de un consenso parcial con respecto a la presencia de un conducto regular claramente definido, mediante el cual se resuelven ágilmente los inconvenientes internos.

El 32,25% de los funcionarios está de acuerdo en que las reglas empleadas para la vinculación, designación, traslado y ascenso de los funcionarios son comprensibles, el 18,86% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y el 48,89% opina hay un bajo nivel de comprensibilidad en esta clase de reglas. Los datos anteriores señalan una percepción moderada con respecto a que las reglas que enmarcan la gestión del capital humano en la ESAP podrían ser más claras y precisas (Ver Cuadro 5.4 y Gráfico 5.4).

CUADRO 5.5. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 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	5,18%	65,16%	27,00%	0,00%	2,66%
Los equipos de oficina son suficientes para apoyar las labores del recurso humano	8,15%	21,15%	16,65%	38,19%	15,87%
Los perfiles de los funcionarios son pertinentes para el desarrollo de las funciones de los distintos cargos	2,86%	28,39%	15,43%	39,14%	14,17%

GRÁFICO 5.5 DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005



El 70,34% 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 27% no emite opiniones ni a favor ni en contra de esta afirmación y el 2,66% revela una percepción de insuficiencia presupuestal, ya que no está de acuerdo con la sentencia.

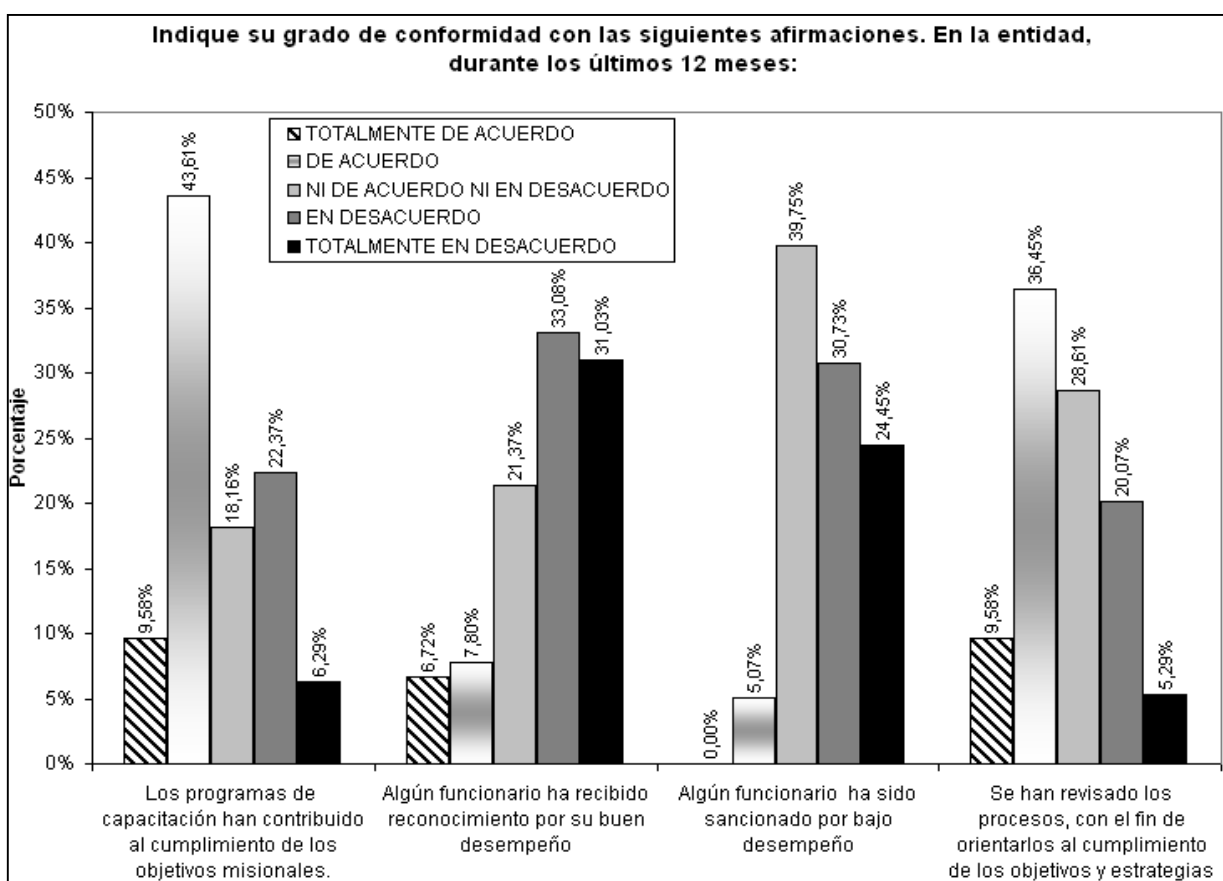
El 29,30% de los encuestados señala que los equipos de oficina son suficientes para apoyar las labores del recurso humano, 16,65% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 54,05% manifiesta una deficiencia de recursos físicos, puesto que está en desacuerdo con la aseveración. Este último resultado se traduce en un aspecto negativo, en vista de que se percibe que podría mejorarse la implementación de planes orientados a garantizar las herramientas para el óptimo desempeño de las personas contratadas en la entidad.

El 31,25% de los colaboradores opina que los perfiles de los funcionarios son pertinentes para el desarrollo de las funciones de los distintos cargos, en el 15,43% de los casos no hay una opinión claramente definida, dado que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 53,32% está en desacuerdo, resultado que manifiesta una percepción asociada a que sería viable incrementar la coherencia entre los requisitos de los cargos y las responsabilidades que les son asignadas, de manera que se garantice el desempeño (Ver Cuadro 5.5 y Gráfico 5.5).

CUADRO 5.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA 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.	9,58%	43,61%	18,16%	22,37%	6,29%
Algún funcionario ha recibido reconocimiento por su buen desempeño	6,72%	7,80%	21,37%	33,08%	31,03%
Algún funcionario ha sido sancionado por bajo desempeño	0,00%	5,07%	39,75%	30,73%	24,45%
Se han revisado los procesos, con el fin de orientarlos al cumplimiento de los objetivos y estrategias	9,58%	36,45%	28,61%	20,07%	5,29%

GRÁFICO 5.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005



El 53,19% de los funcionarios opinan que los programas de capacitación han contribuido al cumplimiento de los objetivos misionales, lo que revela un aspecto positivo de la entidad en la medida en que está diseñando y orientando correctamente la formación institucional. Entre tanto, el 18,16% indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y el 28,65% piensa que los programas de actualización no contribuyen de forma pertinente al logro de los objetivos de la institución.

El 14,52% de las personas consideran que algún funcionario ha recibido reconocimiento por su buen desempeño. El 21,37% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 64,11% indica que no están de acuerdo. Este último resultado refleja un aspecto negativo de la entidad asociado con la percepción generalizada de que

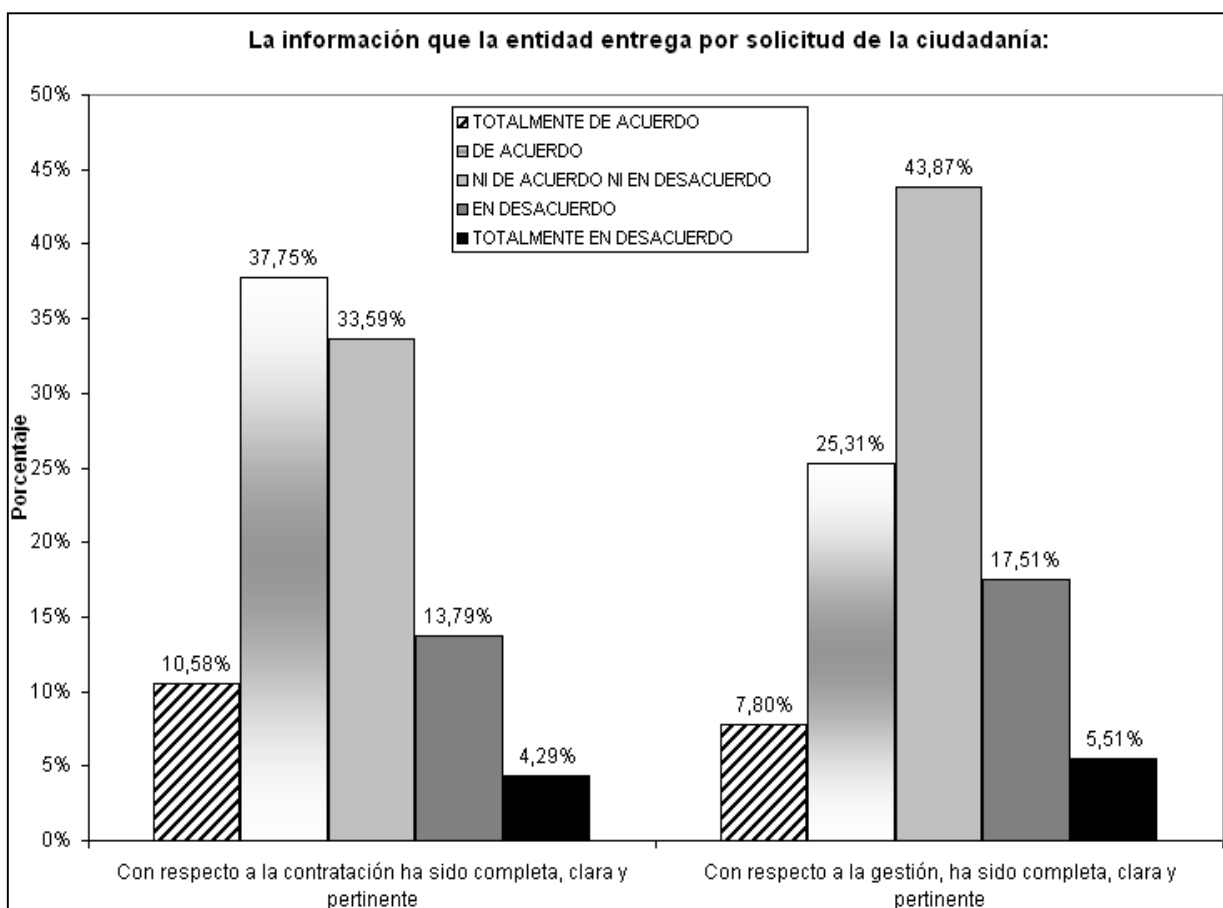
podrían implementarse estructuras de incentivos más visibles, que valoren los aportes de sus colaboradores.

El 5,07% de los encuestados señala que ha habido sanciones a algún funcionario por desempeño, mientras que el 39,75% presenta indiferencia ante la situación dado que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 55,18% expresa que no ha habido sanción alguna por baja productividad, ya que están en desacuerdo con la aseveración. Es posible concluir que la mayoría de los funcionarios no ha notado la existencia de una estructura de incentivos que contemple sanciones por bajo rendimiento (Ver Cuadro y Gráfico 5.6).

CUADRO 5.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 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	10,58%	37,75%	33,59%	13,79%	4,29%
Con respecto a la gestión, ha sido completa, clara y pertinente	7,80%	25,31%	43,87%	17,51%	5,51%

GRÁFICO 5.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005



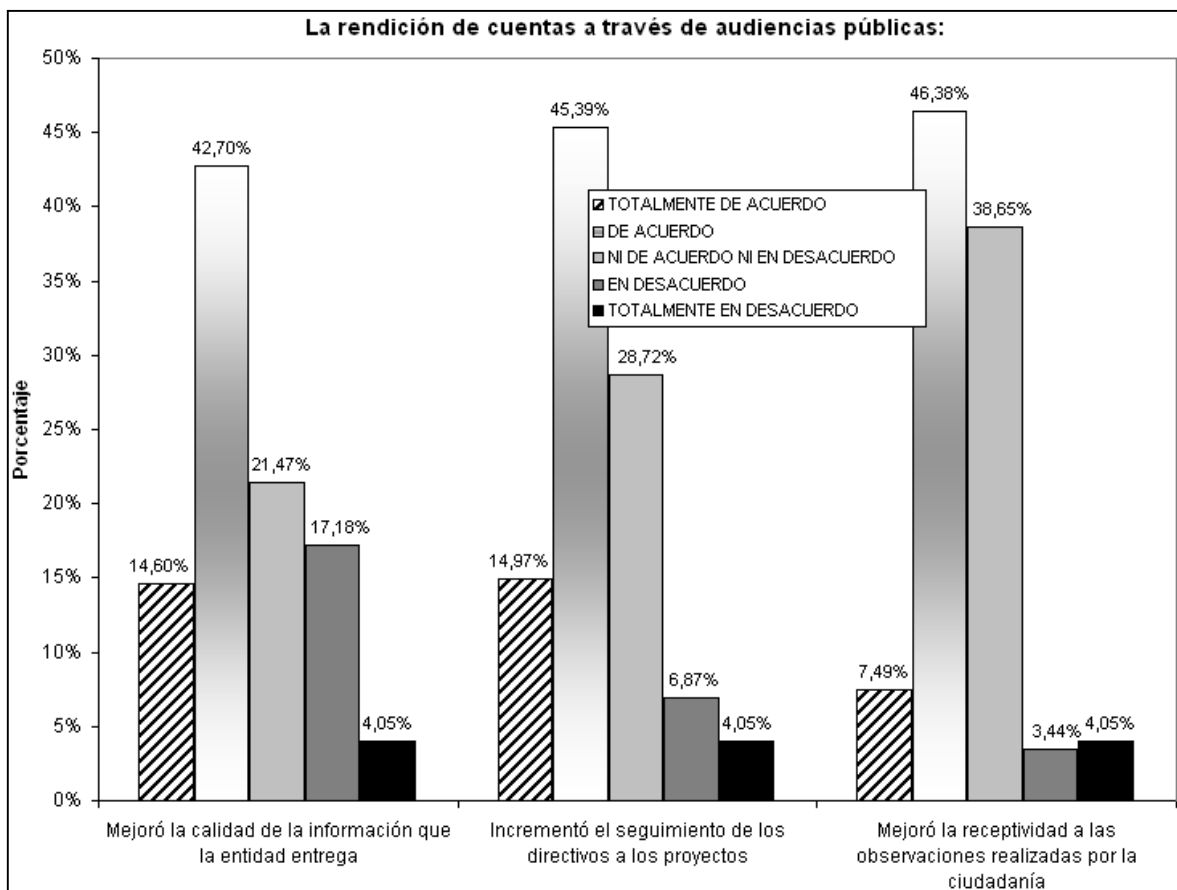
El 48,33% de los funcionarios opina que la información entregada a la comunidad en general, con respecto a la contratación ha sido completa, clara y pertinente. El 33,59% presenta indiferencia ante este aspecto, debido a que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la calidad de la misma y el 18,08% considera que hay deficiencias en la información entregada a la comunidad sobre el proceso de contratación, dado que está en desacuerdo. Se manifiesta una consideración moderada de que la información que se entrega a la ciudadanía sobre la contratación cumple con los requisitos para hacer uso adecuado de ella en las labores de vigilancia externa que adelanta la comunidad.

Con respecto a la completitud, claridad y pertinencia de la información sobre gestión, el 33,11% de las personas indica que efectivamente se cumple con estas características. El 43,87% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 23,02% señala que la información sobre las actividades de la organización no ha sido clara, completa ni pertinente, por cuanto manifiestan desacuerdo con la afirmación. Se encuentra una percepción parcial de indiferencia con respecto al cumplimiento de las características que debe tener la misma para que la comunidad realice seguimiento a los procesos institucionales, lo cual se relaciona con una restringida implementación de políticas destinadas a garantizar estas cualidades (Ver Cuadro y Gráfico 5.7).

CUADRO 5.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 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	14,60%	42,70%	21,47%	17,18%	4,05%
Incrementó el seguimiento de los directivos a los proyectos	14,97%	45,39%	28,72%	6,87%	4,05%
Mejóro la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía	7,49%	46,38%	38,65%	3,44%	4,05%

GRÁFICO 5.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005



El 57,30% de los funcionarios opinan que la rendición de cuentas mediante audiencias públicas mejoró la calidad de la información que entrega la entidad, un resultado positivo que implica un empleo adecuado de este tipo de diálogos de forma tal que mejore el desempeño de la organización. El 21,47% no emite opiniones ni a favor ni en contra y el 21,23% piensa que este aspecto no ha impactado el logro de las metas institucionales, dado que no está de acuerdo.

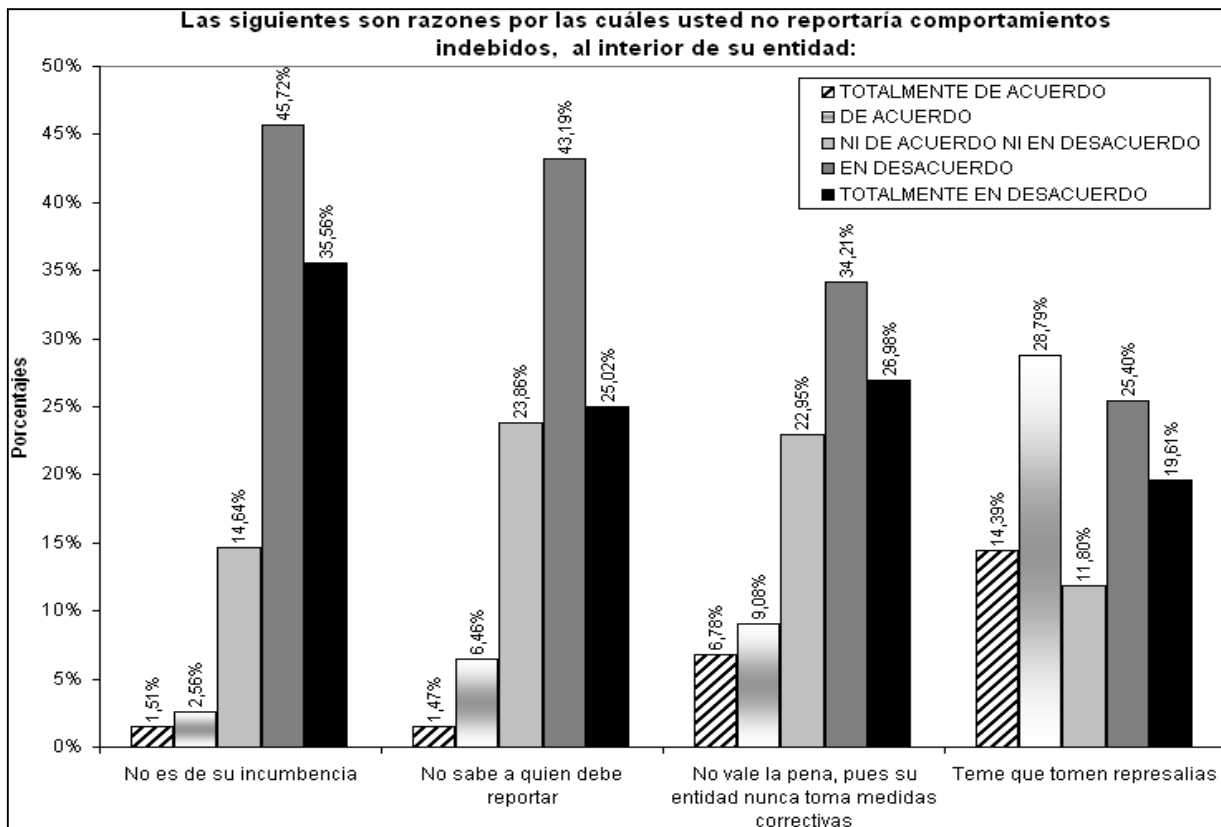
El 60,36% de los encuestados indica que gracias a la aplicación de esta manera de rendición de cuentas, ha incrementado el seguimiento de los directivos a los proyectos, lo que se constituye en una fortaleza para el organismo ya que un mayor involucramiento de los altos niveles jerárquicos redundará en una manera más diligente de ejecutar las actividades y tareas de la ESAP. El 28,72% opina que las audiencias no han mejorado ni desmejorado la participación directiva en los proyectos y el 10,92% está en desacuerdo.

El 53,86% de las personas piensa que debido a este tipo de vigilancia externa mejoró la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía, resultado favorable para la institución debido a que la aplicación efectiva de esta clase de estrategias crea mecanismos de retroalimentación que hacen verdaderamente provechosa la veeduría ciudadana para el desempeño de la entidad. El 38,65% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7,49% 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 5.8).

CUADRO 5.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 2005

LAS SIGUIENTES 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	1,51%	2,56%	14,64%	45,72%	35,56%
No sabe a quien debe reportar	1,47%	6,46%	23,86%	43,19%	25,02%
No vale la pena, pues su entidad nunca toma medidas correctivas	6,78%	9,08%	22,95%	34,21%	26,98%
Teme que tomen represalias	14,39%	28,79%	11,80%	25,40%	19,61%

GRÁFICO 5.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005



El 4,07% de los funcionarios no denunciaría un comportamiento indebido por considerar que no es de su incumbencia, el 14,64% es indiferente ante esta sentencia

y el 81,28% 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 7,93% de los encuestados no avisaría sobre este tipo de comportamientos puesto que no sabe a quien debe reportar, 23,86% manifiesta indiferencia ante la situación concreta y el 68,21% 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 manifiesta conocimiento del mecanismo de conservación de la probidad organizacional.

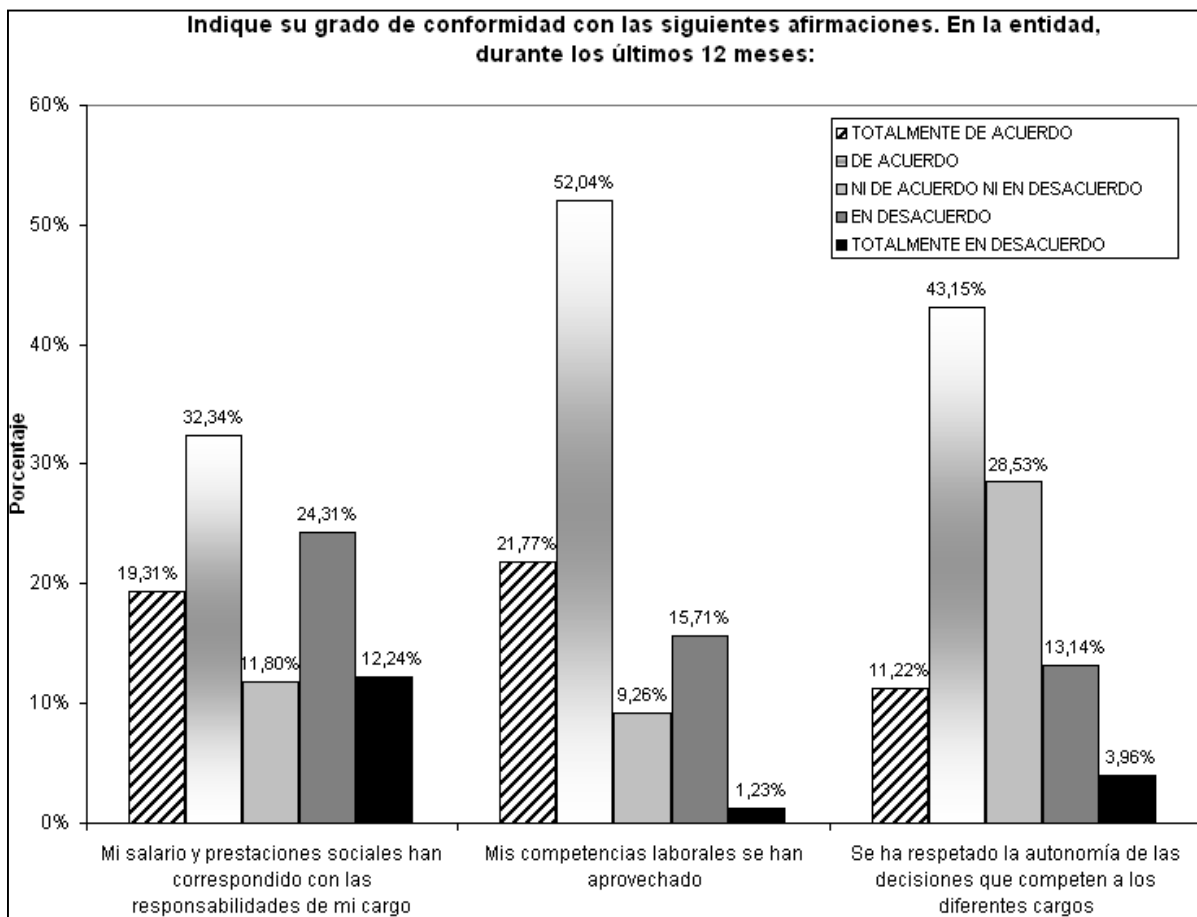
El 15,86% de las personas expresa que no vale la pena denunciar, pues su entidad nunca toma medidas correctivas, el 22,95% es indiferente ante la sentencia y el 61,18% indica que esta no es una justificación para obviar prácticas ilícitas o indebidas, situación que implica una generalizada inclinación a comunicar los hechos a las personas indicadas para llevar a cabo las acciones necesarias, y es un aspecto positivo para la organización, ya que se revela confianza en que al interior de la institución se combate la corrupción.

El 43,18% no evidenciaría las prácticas corruptas porque teme que tomen represalias, el 11,80% no emite opiniones ni a favor ni en contra de esta justificación y el 45,02% expresa que esta no es una razón válida al interior de la institución. Se presenta un acuerdo parcial con respecto a la inclinación a denunciar prácticas inadecuadas. Sin embargo, es alta la proporción de personas que considera que tomarían acciones de corte revanchista si llegaran a informar sobre estos comportamientos, algo que se traduce en una alarma sobre la confianza que inspira el sistema de control interno (Ver Cuadro y Gráfico 5.9).

CUADRO 5.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 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	19,31%	32,34%	11,80%	24,31%	12,24%
Mis competencias laborales se han aprovechado	21,77%	52,04%	9,26%	15,71%	1,23%
Se ha respetado la autonomía de las decisiones que competen a los diferentes cargos	11,22%	43,15%	28,53%	13,14%	3,96%

GRÁFICO 5.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005



El 51,65% de los funcionarios señala que su salario y prestaciones sociales han correspondido con las responsabilidades de su cargo, y de esta manera se manifiesta una cualidad que está desarrollando la institución dirigida a contribuir en el progreso personal de su capital humano. El 11,80% presenta una percepción de indiferencia al respecto y el 36,55% manifiesta inconformidad en la materia.

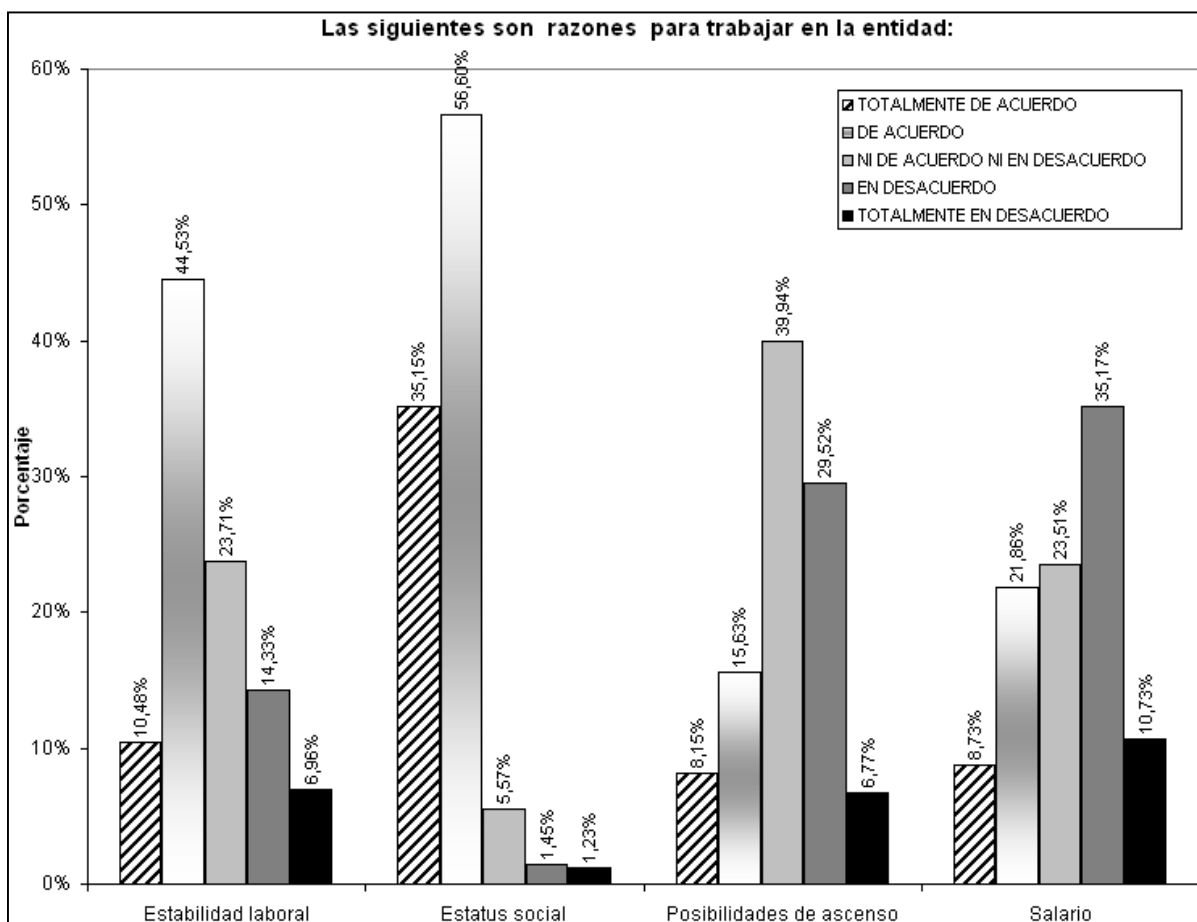
El 73,80% de los encuestados señala que sus competencias laborales se han aprovechado, resultado positivo para la entidad puesto que se asocia con una alta contribución con el desarrollo profesional de su recurso humano y la utilización adecuada del mismo para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. El 9,26% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 16,94% opina que sus habilidades y capacidades están siendo subutilizadas.

El 54,37% de las personas expresa que se ha respetado la autonomía de las decisiones que competen a los diferentes cargos, y en esta medida se demuestra el avance hacia la construcción de límites definidos en la competencia de los diferentes departamentos o cargos de la organización y sus líneas de autoridad. El 28,53% es indiferente en este aspecto particular y el 17,10% señala que se presenta interferencia en la medida en que la autonomía de ciertos cargos es fácilmente vulnerada (Ver Cuadro y Gráfico 5.10).

CUADRO 5.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 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	10,48%	44,53%	23,71%	14,33%	6,96%
Estatus social	35,15%	56,60%	5,57%	1,45%	1,23%
Posibilidades de ascenso	8,15%	15,63%	39,94%	29,52%	6,77%
Salario	8,73%	21,86%	23,51%	35,17%	10,73%

GRÁFICO 5.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP 2005



El 55,01% de los funcionarios relaciona la estabilidad laboral como una razón para estar vinculados con la entidad, situación que revela la valoración que existe de la misma y la percepción de la posibilidad de tener continuidad al interior de la ESAP. El 23,71% no está ni a favor ni en contra de esta justificación específica y el 21,28% indica que este no es el motivo por el cual trabajan para la institución.

El 91,75% manifiesta que es el estatus social la razón de vinculación con la institución, lo cual se constituye en un factor positivo que se relaciona con apreciación por parte de los funcionarios de la imagen que proyecta misma. Este punto manifiesta un tipo de bienestar intangible que se origina en el prestigio de formar parte de la institución y que complementa la apreciación del esquema salarial, presentada anteriormente. El

5,57% es indiferente ante este aspecto en particular y el 2,68% no está de acuerdo con este argumento para prestar sus servicios en la institución.

El 23,78% menciona las posibilidades de ascenso como una causa para pertenecer al equipo de trabajo de la Escuela, el 39,94% no está ni a favor ni en contra de esta razón y el 36,28% indica que esta no es una justificación para establecer vínculos laborales con la organización. En este ítem se encuentra un ligero consenso de indiferencia ante la posibilidad de construir una carrera profesional al interior de la ESAP, y en esta medida no se perciben mejoras ostensibles orientadas a contribuir con el desarrollo profesional de sus integrantes.

El 30,59% establece el salario como argumento para trabajar en la institución, el 23,51% es indiferente ante este aspecto específico y el 45,90% indica que la remuneración no es una razón para prestar sus servicios en la misma. En este caso, existe un acuerdo parcial en torno a que el salario no constituye un incentivo para formar parte del equipo de la organización, y en este orden de ideas, se muestra una restringida valoración de la entidad en materia de reconocimientos económicos a sus colaboradores (Ver Cuadro y Gráfico 5.11).