



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
NACIONAL DE ESTADÍSTICA

**AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005.  
SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR**

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

Bogotá, septiembre de 2006

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE GRAFICOS.....	3
INDICE 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 SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR . EDI 2005 .....	15
3.1 TRIADAS DE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.....	16
4. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA PARA LA SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR . EDI 2005.....	18

## INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1. AMBIENTE INSTITUCIONAL (EJEMPLO) .....	14
GRÁFICO 2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (EJEMPLO).....	14
GRAFICO 3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. EDI 2005 .....	16
GRAFICO 3.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR EDI 2005 .....	17
GRAFICO 4.1 .....	18
GRAFICO 4.2 .....	19
GRAFICO 4.3 .....	20
GRÁFICO 4.4 .....	21
GRÁFICO 4.5 .....	22
GRAFICO 4.6 .....	23
GRAFICO 4.7 .....	24
GRÁFICO 4.8 .....	25
GRAFICO 4.9 .....	26
GRAFICO 4.10 .....	27
GRAFICO 4.11 .....	28

## INDICE DE TABLAS

CUADRO 1.1 Ficha Metodológica EDI 2005 .....	7
CUADRO 3.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. ....	16
CUADRO 3.2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. ....	16
CUADRO 4.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005 .....	18
CUADRO 4.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005 .....	18
CUADRO 4.3. CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005 .....	20
CUADRO 4.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005 .....	20
CUADRO 4.5. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005 .....	22
CUADRO 4.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005 .....	23
CUADRO 4.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005 .....	23
CUADRO 4.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005 .....	25
CUADRO 4.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005 .....	26
CUADRO 4.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005.....	27
CUADRO 4.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005 .....	28

## 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 la SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. En cuarto lugar, se muestran los

---

<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.

resultados discriminados por nivel y antigüedad<sup>3</sup>. 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.

---

<sup>3</sup> 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.

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

**CUADRO 1.1 Ficha Metodológica EDI 2005**

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

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

### **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1.1. OBJETIVO DE LA ENCUESTA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

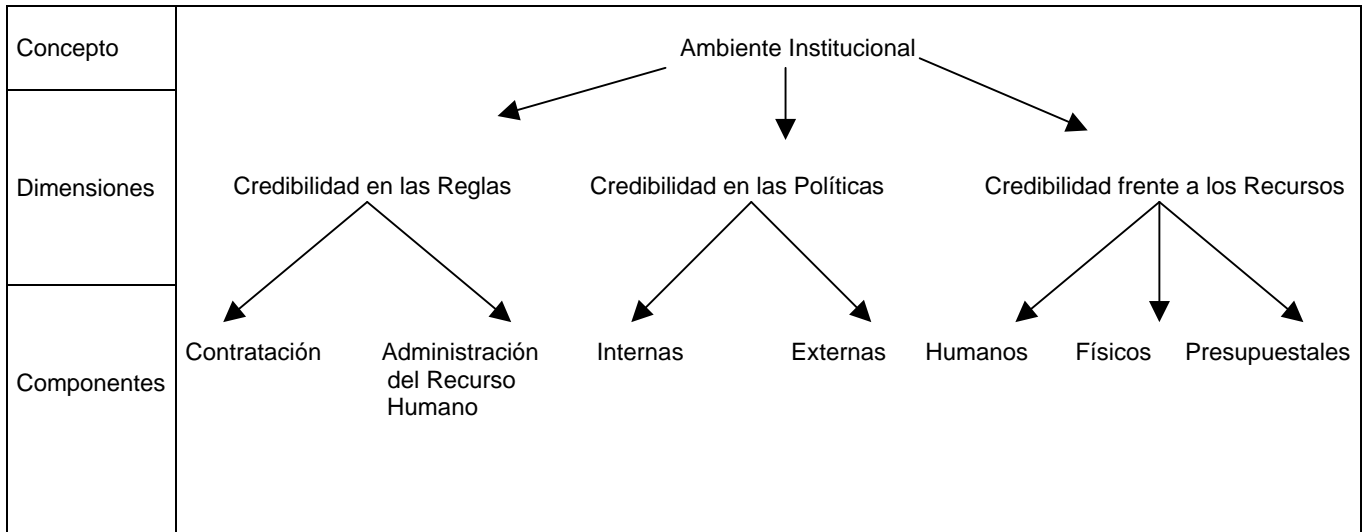
Para propósitos de medición, se implementan las siguientes definiciones operativas:

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



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

### 2.1.3.1. PRIMER CONCEPTO: AMBIENTE INSTITUCIONAL



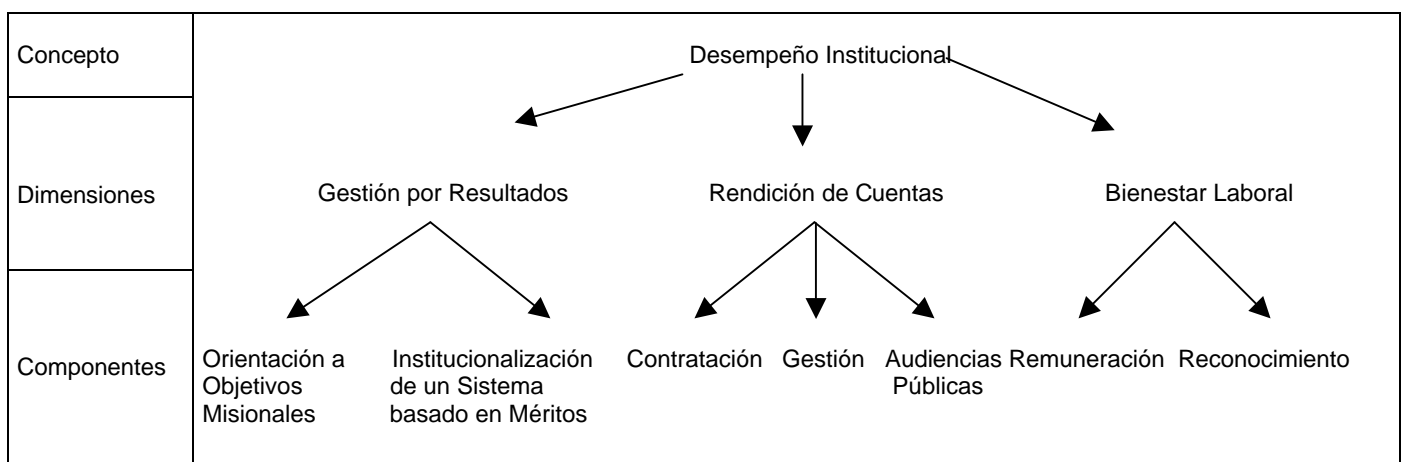
**Donde,**

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

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

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

### 2.1.3.2 SEGUNDO CONCEPTO: DESEMPEÑO INSTITUCIONAL



**Donde,**

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

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

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

#### 2.1.4. CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN TEMÁTICA

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

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

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

#### 2.1.5 AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR NIVEL Y 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>4</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

## 2.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA EDI 2005

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

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

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

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

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

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

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

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

**CREREG**

**CREPOL**

**CREREC**

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

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

$$\sum_1^7 Xi / 7$$

**GESTREST**

**REDCUENT**

**BIENLAB**

$$\sum_1^9 Xi / 9$$

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

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

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

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**

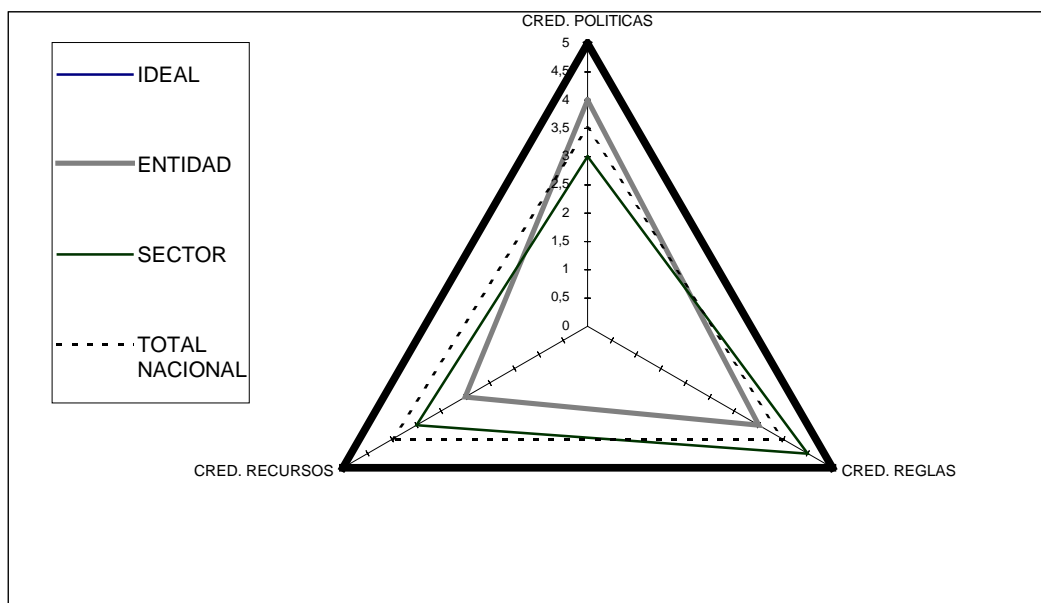
**DESEMPEÑO INSTITUCIONAL**

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

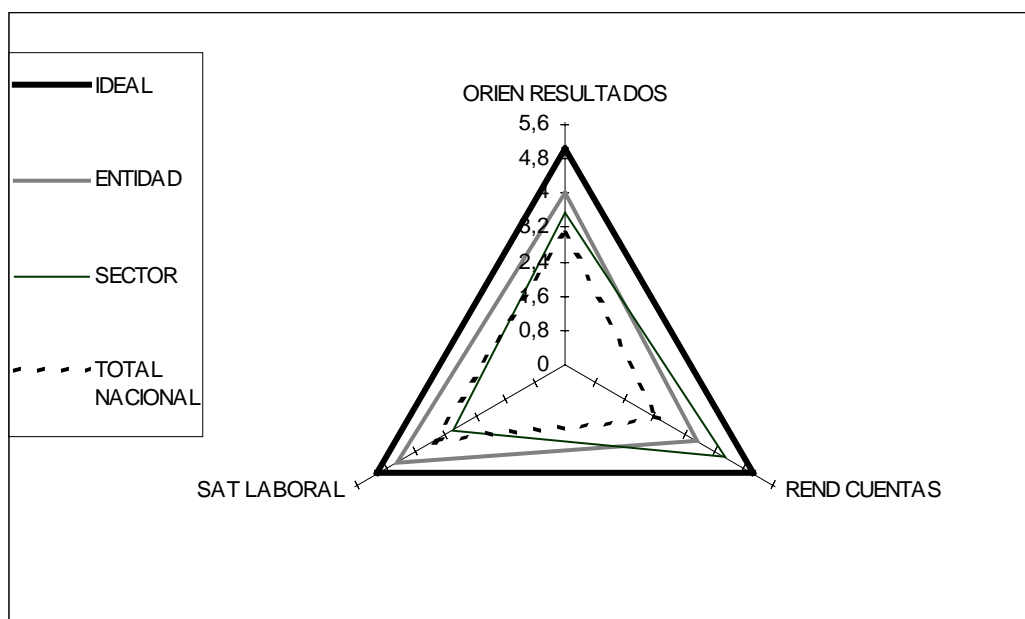
$$\left( \sum_1^9 Xi / 9 + \sum_1^{40} Xi / 40 + \sum_1^{14} Xi / 14 \right) / 3$$

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 LA SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR . 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 54 funcionarios de la SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR, con una antigüedad mayor a seis meses, asistieron 48 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.

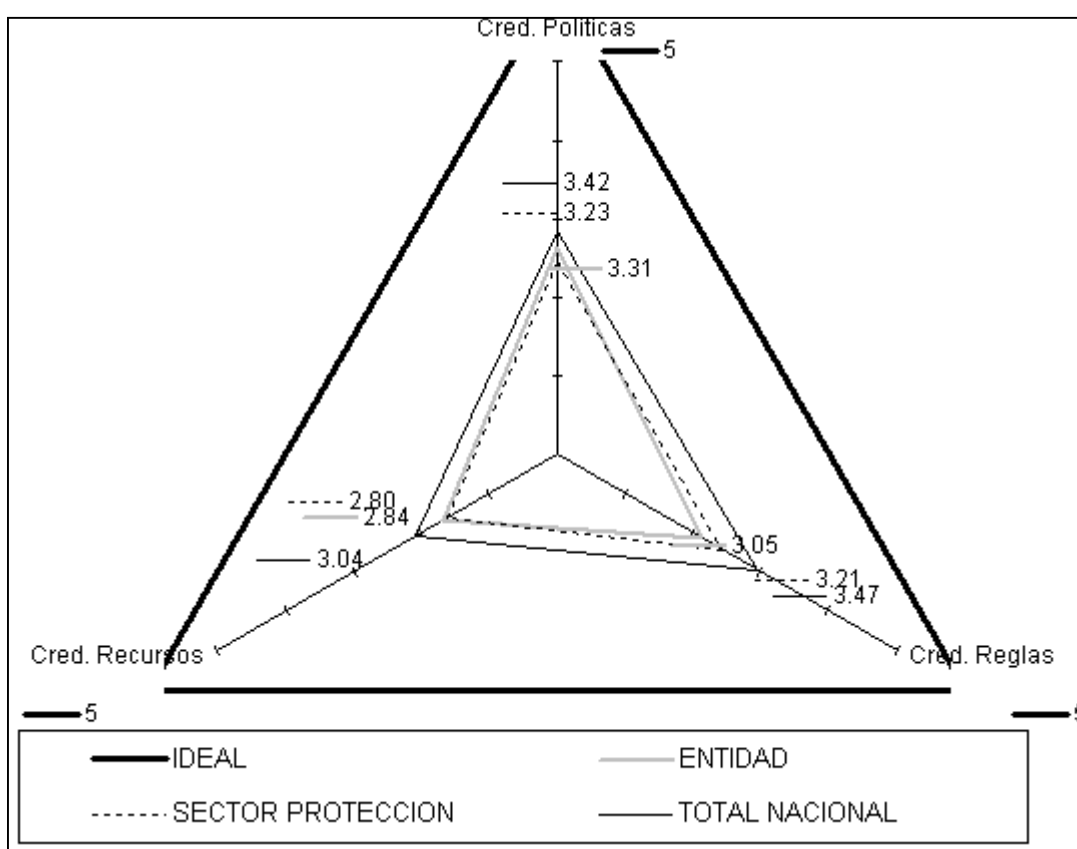
El análisis comparativo entre la entidad, el sector y la nación, permite caracterizar el perfil organizacional de la entidad. Debido a que se evalúan las percepciones en el ámbito de la entidad, sólo se puede distinguir entre organizaciones dependientes o independientes. Las primeras se entienden como 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. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR.**

ENTIDAD	IDEAL	ENTIDAD	SECTOR PROTECCION	TOTAL NACIONAL
Cred. Politicas	5	3.31	3.23	3.42
Cred. Reglas	5	3.05	3.21	3.47
Cred. Recursos	5	2.84	2.80	3.04
<b>TOTAL AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>	<b>3.07</b>	<b>3.08</b>	<b>3.31</b>
PUNTAJE	100	0.61	0.62	0.66

**GRAFICO 3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. EDI 2005**



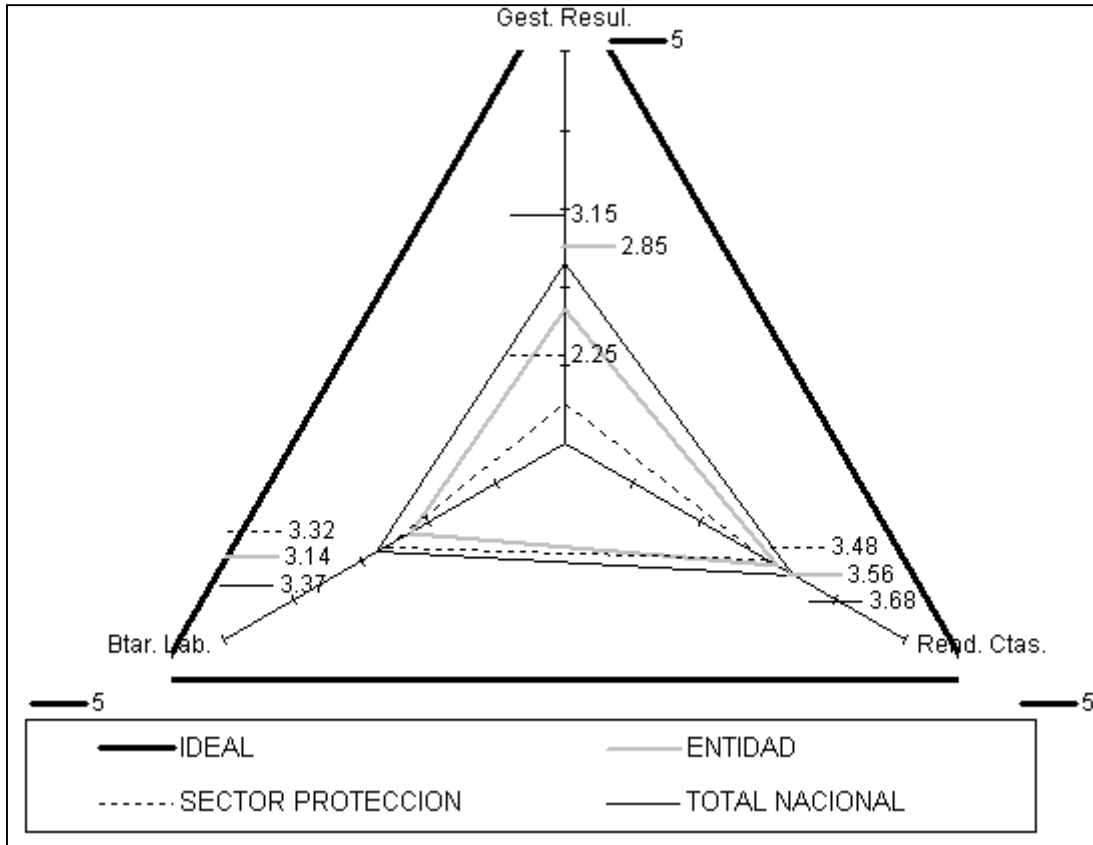
El ambiente institucional de la entidad (3,07), está en el promedio del sector (3.08), y del Total Nacional (3,31), el mayor puntaje (3,31), fue asignado por los funcionarios a “Credibilidad en las políticas”. La entidad muestra el perfil de una organización dependiente, en el sentido de que sus funcionarios tienden a ser indiferentes frente a su disposición al cambio, al desarrollo de reglas y normas propias, y a la generación de conciencia que las soluciones se generan a escala interna.

**CUADRO 3.2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR.**



ENTIDAD	IDEAL	ENTIDAD	SECTOR PROTECCION	TOTAL NACIONAL
Gest. Resul.	5	2.85	2.25	3.15
Rend. Ctas.	5	3.56	3.48	3.68
Btar. Lab.	5	3.14	3.32	3.37
<b>TOTAL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>	<b>3.18</b>	<b>3.02</b>	<b>3.40</b>
PUNTAJE	100	0.65	0.60	0.68

**GRAFICO 3.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR EDI 2005**



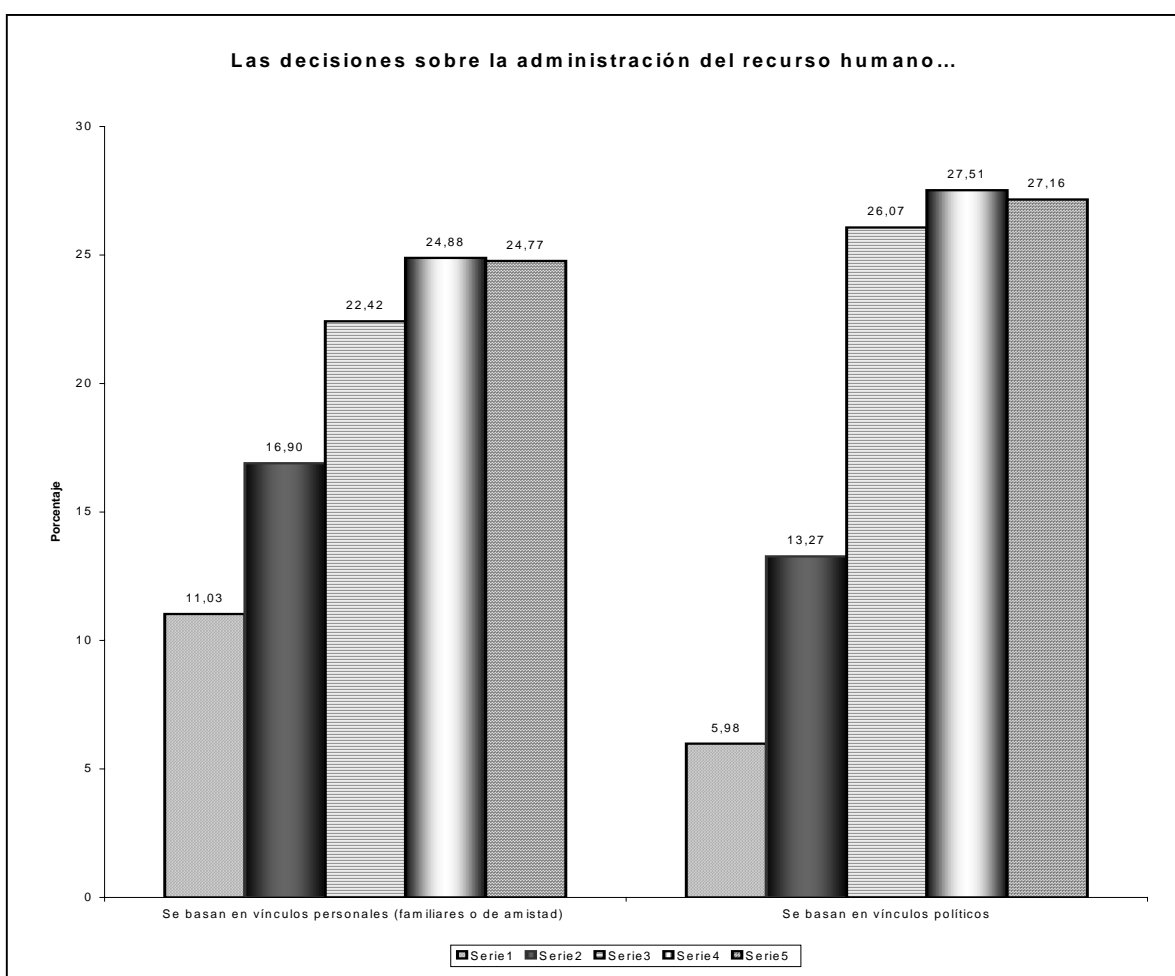
El desempeño institucional de la entidad (3,18) está en el rango del resultado obtenido por el sector (3,02) y el Total Nacional (3,40). Sin embargo, en "Rendición de Cuentas", obtiene un puntaje de 3,56, el cual estaría indicando cierta tendencia de convertirse en organismo independiente. A nivel global, la entidad muestra el perfil de una organización dependiente, en el sentido de que sus funcionarios tienden a mostrarse indiferentes con respecto a que ella haya avanzado en la adquisición de nuevas capacidades (monitoreo, comunicación e involucramiento social) y a la dedicación de toda su energía en el desarrollo de su agenda.

#### 4. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA PARA LA SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR . EDI 2005

**CUADRO 4.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005**

Las decisiones sobre la administración del recurso humano....:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se basan en vínculos personales (familiares o de amistad)	11,03	16,90	22,42	24,88	24,77
Se basan en vínculos políticos	5,98	13,27	26,07	27,51	27,16

**GRAFICO 4.1**



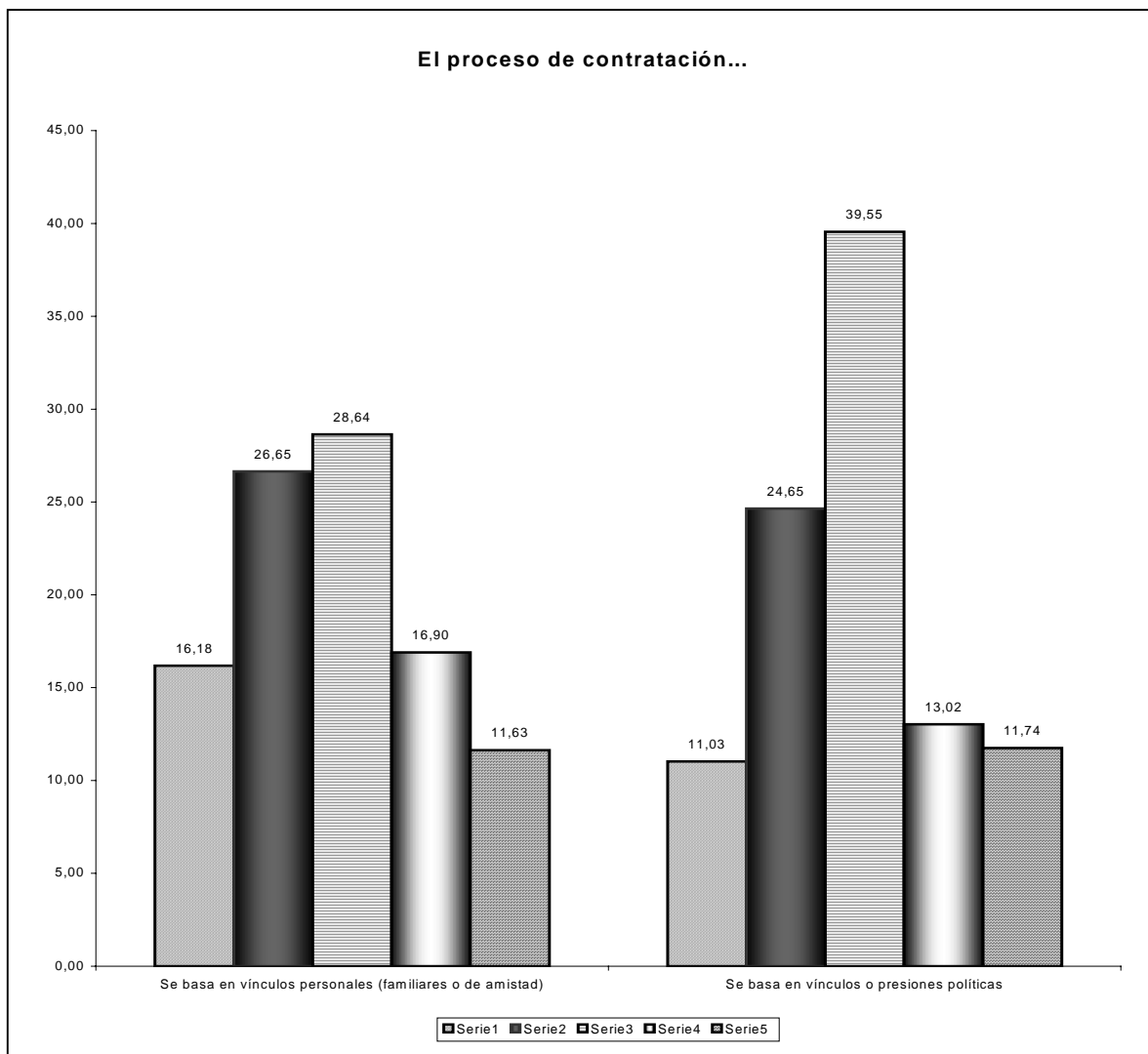
Respecto a la confiabilidad en la administración del recurso humano, 39,0% de los funcionarios respondió que, está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que se basa en vínculos personales (familiares o de amistad) y 27,9%, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación. Así mismo, 54,7% de los funcionarios está totalmente de acuerdo o de acuerdo, en que la administración del recurso humano de la entidad se basa en vínculos o presiones políticas, 19,3% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y 26,1% es indiferente a la afirmación. Los resultados dejan entrever que el proceso depende en gran medida de indeferencias políticas y

personalistas, lo cual es un aspecto negativo para la entidad.

**CUADRO 4.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.  
SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005**

El proceso de contratación...:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se basa en vínculos personales (familiares o de amistad)	16,18	26,65	28,64	16,90	11,63
Se basa en vínculos o presiones políticas	11,03	24,65	39,55	13,02	11,74

**GRAFICO 4.2**



En lo que tiene que ver con la confiabilidad en el proceso de contratación, 28,6%, está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que dicho proceso se basa en vínculos personales (familiares o de amistad) y 42,8% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación. Así mismo, 24,7% de los funcionarios está totalmente de acuerdo o de acuerdo, en que el proceso de contratación de la entidad se basa en vínculos o presiones políticas, 35,7% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación y son indiferentes el 39,6%.

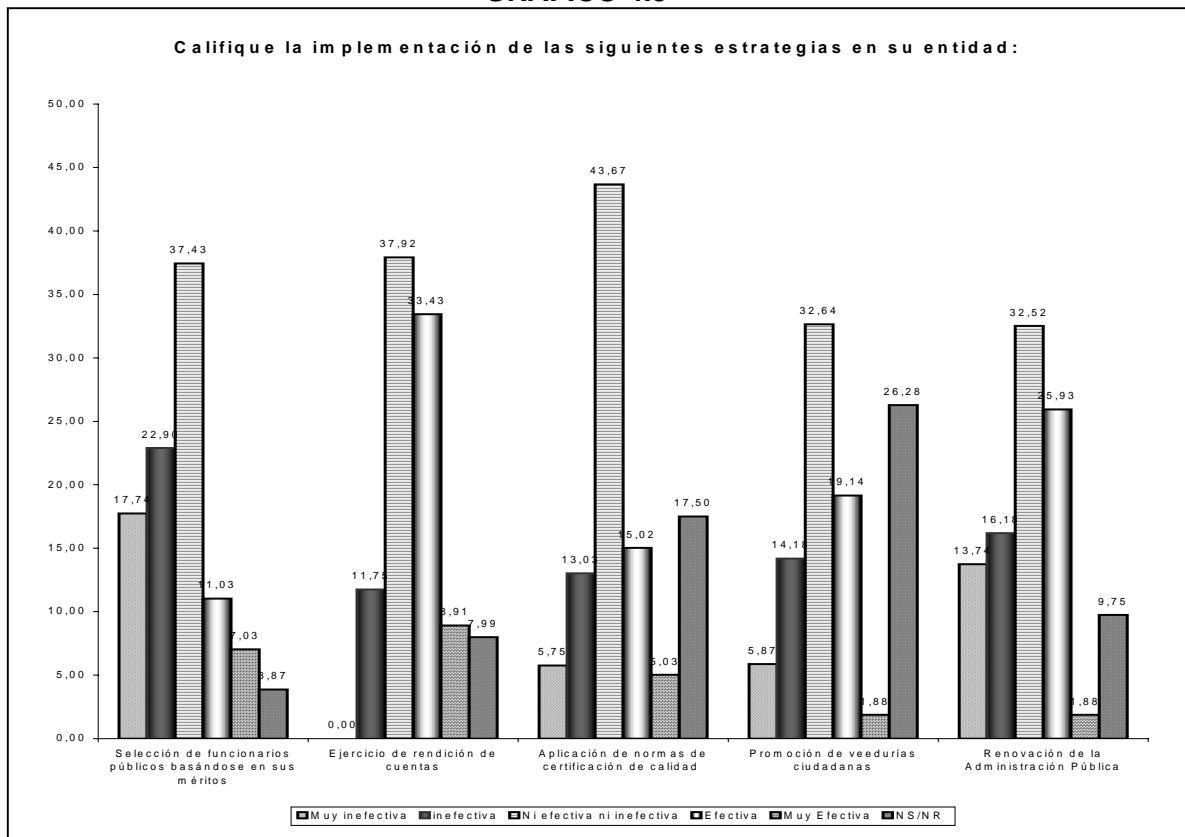
De acuerdo con los resultados anteriores, se concluye que el proceso no depende en mayor medida de interferencias políticas y personalistas, lo cual es un aspecto positivo

para la entidad.

**CUADRO 4.3. CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005**

Califique la implementación de las siguientes estrategias en su entidad:	Muy inefectiva	inefectiva	Ni efectiva ni inefectiva	Efectiva	Muy Efectiva	NS/NR
Selección de funcionarios públicos basándose en sus méritos	17,74	22,90	37,43	11,03	7,03	3,87
Ejercicio de rendición de cuentas	0,00	11,75	37,92	33,43	8,91	7,99
Aplicación de normas de certificación de calidad	5,75	13,03	43,67	15,02	5,03	17,50
Promoción de veedurías ciudadanas	5,87	14,18	32,64	19,14	1,88	26,28
Renovación de la Administración Pública	13,74	16,18	32,52	25,93	1,88	9,75

**GRAFICO 4.3**

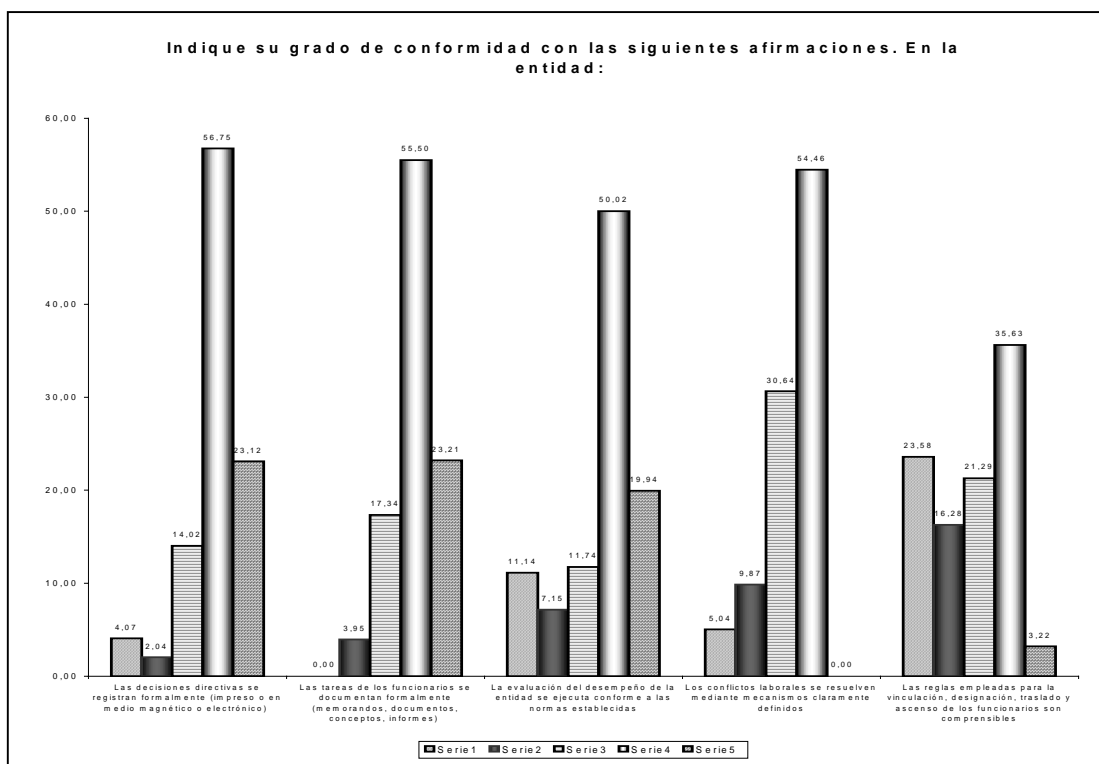


Con respecto a la credibilidad en las políticas estratégicas de la entidad, las respuestas de los funcionarios muestran en primer lugar un alto nivel de indiferencia, que en el caso de aplicación de normas de certificación de calidad llegan al 43,7%. Como aspecto positivo, el 42,3% cree que el ejercicio de rendición de cuentas ha resultado efectivo o muy efectivo y como negativo que el 40,6% piensa que la selección de funcionarios públicos basándose en sus méritos fue una estrategia inefectiva, total o parcialmente.

### CUADRO 4.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. En la entidad:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las decisiones directivas se registran formalmente (impreso o en medio magnético o electrónico)	4,07	2,04	14,02	56,75	23,12
Las tareas de los funcionarios se documentan formalmente (memorandos, documentos, conceptos, informes)	0,00	3,95	17,34	55,50	23,21
La evaluación del desempeño de la entidad se ejecuta conforme a las normas establecidas	11,14	7,15	11,74	50,02	19,94
Los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos claramente definidos	5,04	9,87	30,64	54,46	0,00
Las reglas empleadas para la vinculación, designación, traslado y ascenso de los funcionarios son comprensibles	23,58	16,28	21,29	35,63	3,22

**GRÁFICO 4.4**



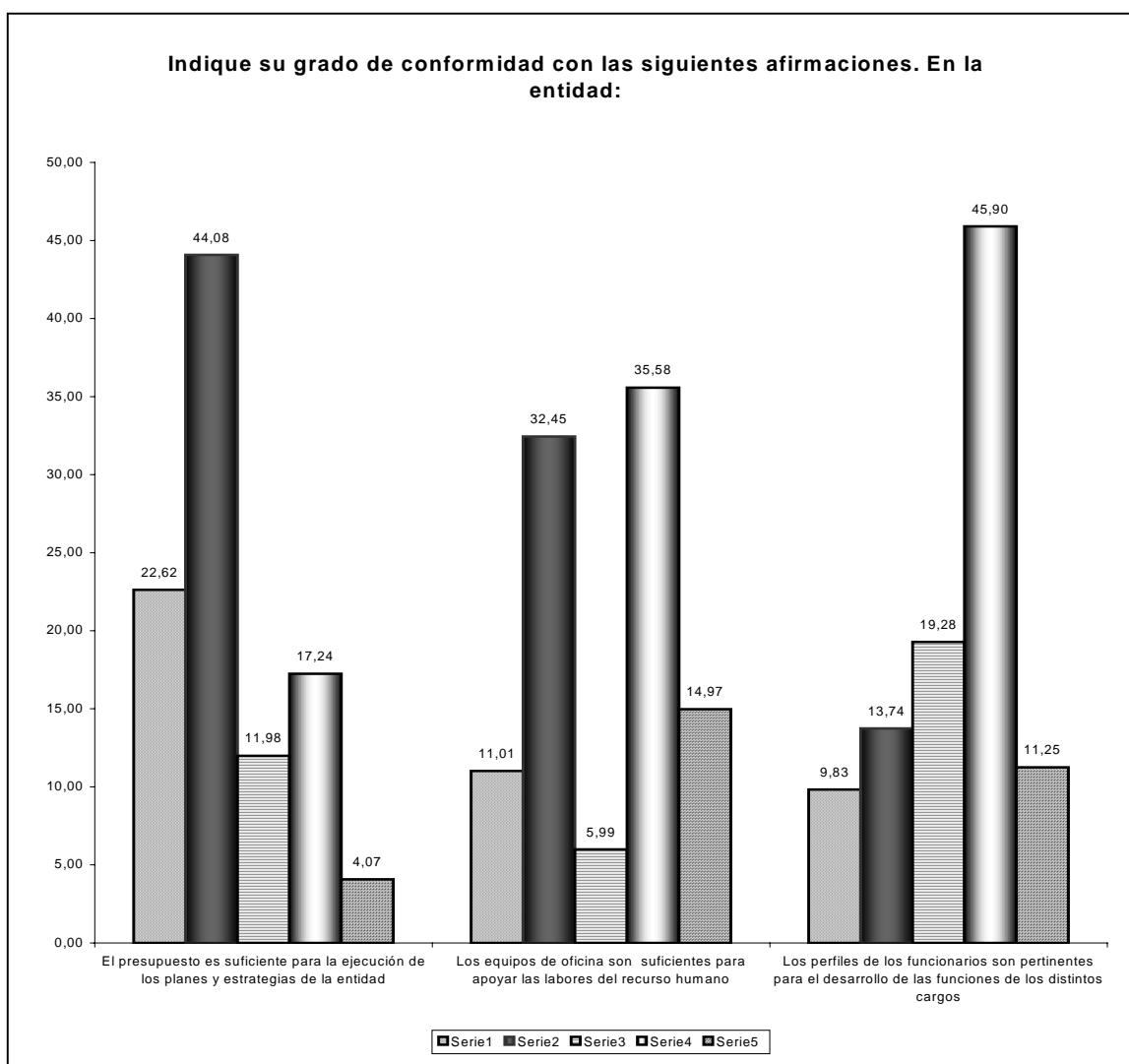
En general los funcionarios consideran que el conjunto de pautas y reglas que rigen los procesos de administración del recurso humano son fácilmente identificables. Así, el 79,9% está total o parcialmente de acuerdo con que las decisiones directivas se registran formalmente (impreso o en medio magnético o electrónico), 78,7%, que las tareas de los funcionarios se documentan formalmente (memorandos, documentos, conceptos, informes) y 70,1%, que la evaluación del desempeño de la entidad se ejecuta conforme a las normas establecidas. Como aspecto negativo se tiene que el 39,9% está total o parcialmente en desacuerdo con que las reglas empleadas para la vinculación, designación, traslado y ascenso de los funcionarios son comprensibles.

Se concluye que administración del recurso humano se lleva a cabo mediante procedimientos previsibles.

**CUADRO 4.5. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. En la entidad:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El presupuesto es suficiente para la ejecución de los planes y estrategias de la entidad	22,62	44,08	11,98	17,24	4,07
Los equipos de oficina son suficientes para apoyar las labores del recurso humano	11,01	32,45	5,99	35,58	14,97
Los perfiles de los funcionarios son pertinentes para el desarrollo de las funciones de los distintos cargos	9,83	13,74	19,28	45,90	11,25

**GRÁFICO 4.5**



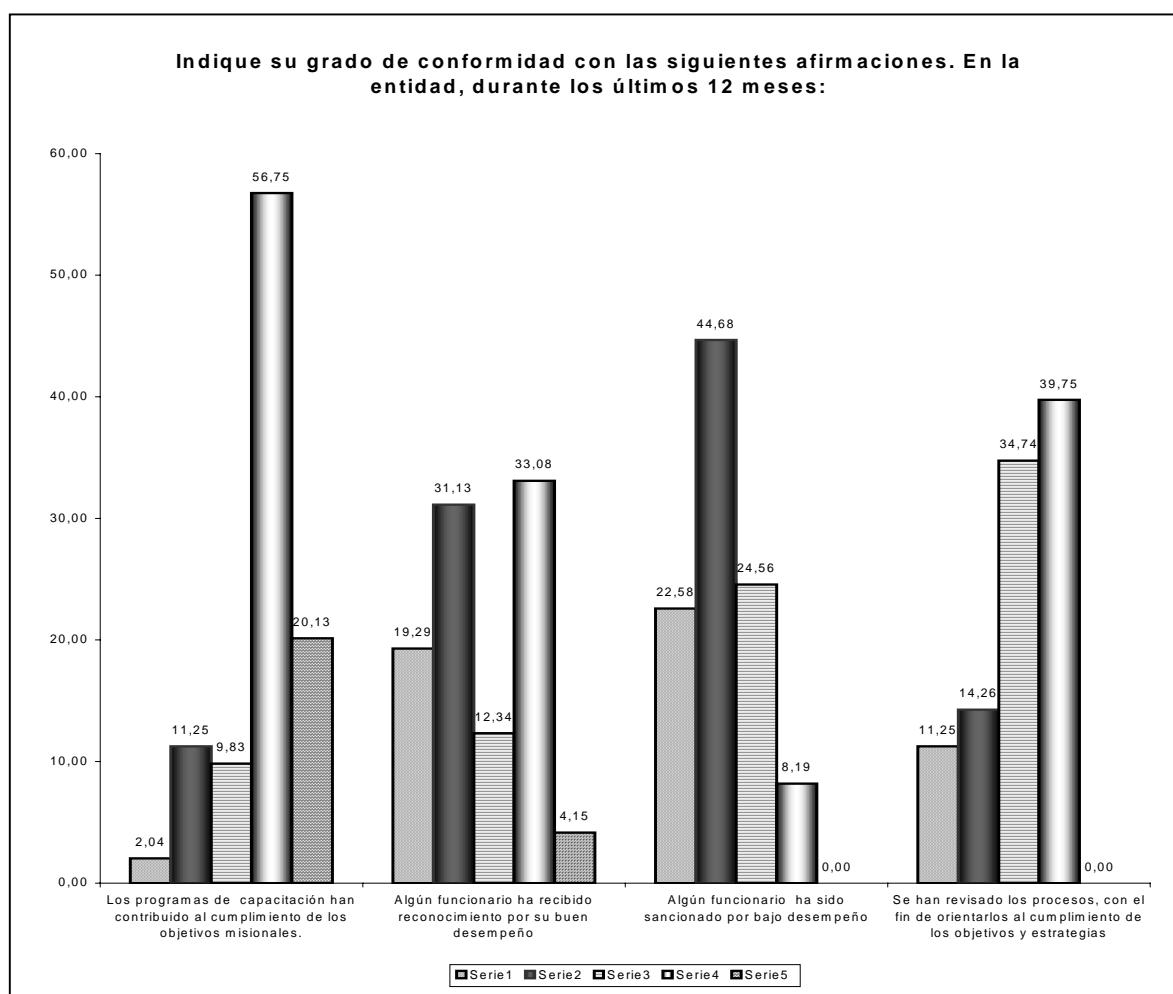
El 66,7% de los funcionarios considera que el presupuesto es suficiente para la ejecución de los planes y estrategias de la entidad, 50,6% que los equipos de oficina son suficientes para apoyar las labores del recurso humano y 57,2% que los perfiles

de los funcionarios son pertinentes para el desarrollo de las funciones de los distintos cargos. Esto indica que los recursos se canalizan con facilidad para las tareas normales y extraordinarias, lo cual es un aspecto positivo para la entidad.

**CUADRO 4.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS.  
SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. En la entidad, durante los últimos 12 meses:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los programas de capacitación han contribuido al cumplimiento de los objetivos misionales.	2,04	11,25	9,83	56,75	20,13
Algún funcionario ha recibido reconocimiento por su buen desempeño	19,29	31,13	12,34	33,08	4,15
Algún funcionario ha sido sancionado por bajo desempeño	22,58	44,68	24,56	8,19	0,00
Se han revisado los procesos, con el fin de orientarlos al cumplimiento de los objetivos y estrategias	11,25	14,26	34,74	39,75	0,00

**GRAFICO 4.6**



39,8% de los funcionarios está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que durante los últimos 12 meses, se han revisado los procesos, con el fin de orientarlos al

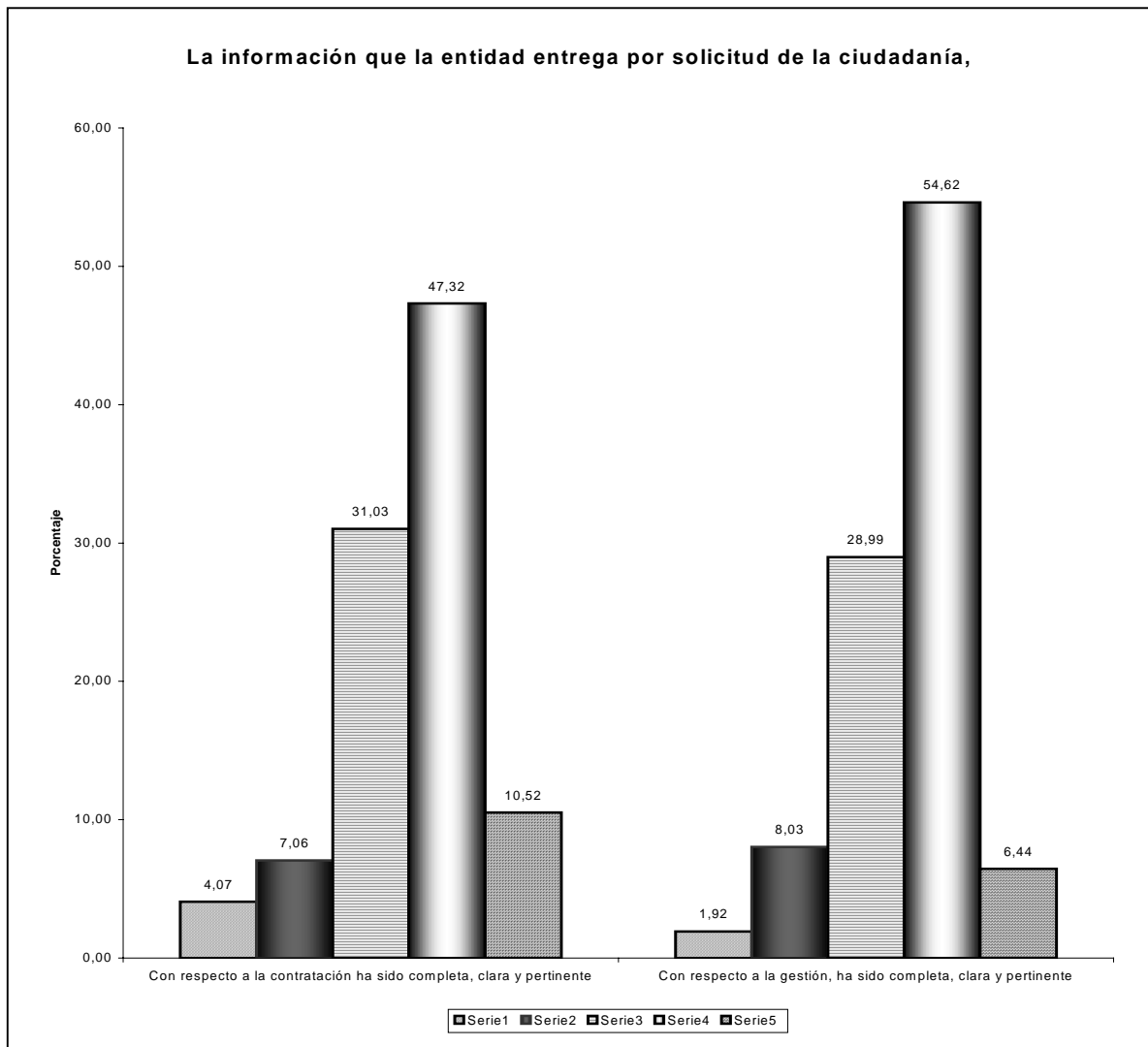
cumplimiento de los objetivos y estrategias, lo cual constituye un aspecto positivo, ya que las tareas de los funcionarios se orientan al cumplimiento de los objetivos misionales y estratégicos. Por otra parte, el 50,4% de los funcionarios está total o parcialmente en desacuerdo con que durante los últimos doce meses algún funcionario ha recibido reconocimiento por su buen desempeño, siendo este un aspecto negativo de la entidad.

El 67,3% de los funcionarios está total o parcialmente en desacuerdo con la afirmación "Algún funcionario ha sido sancionado por bajo desempeño".

**CUADRO 4.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN.  
SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005**

La información que la entidad entrega por solicitud de la ciudadanía,	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Con respecto a la contratación ha sido completa, clara y pertinente	4,07	7,06	31,03	47,32	10,52
Con respecto a la gestión, ha sido completa, clara y pertinente	1,92	8,03	28,99	54,62	6,44

**GRAFICO 4.7**



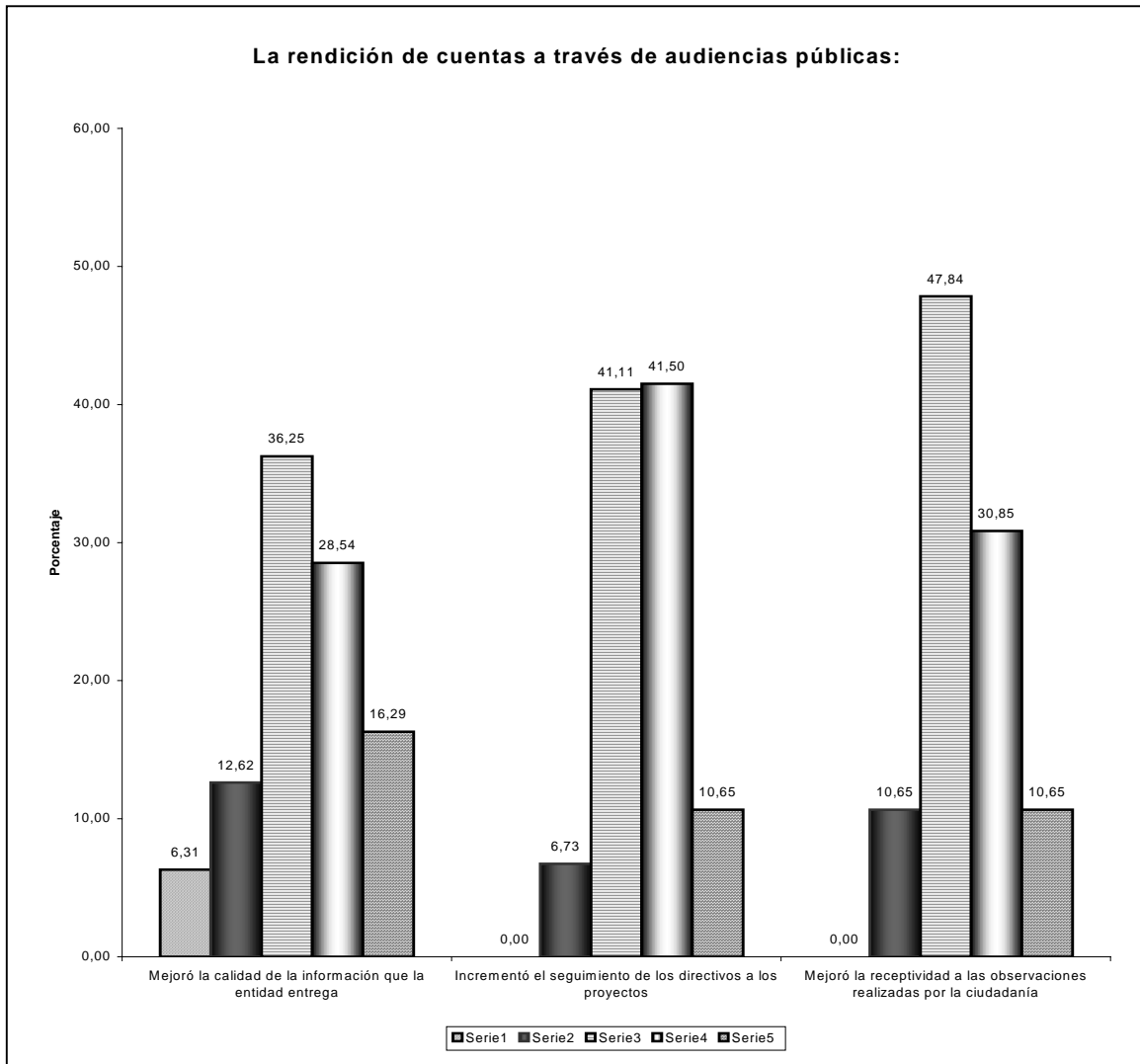


La encuesta encontró que el 57,8% de los funcionarios está total o parcialmente de acuerdo, que la información que la entidad entrega por solicitud de la ciudadanía, con respecto a la contratación ha sido completa, clara y pertinente; y, 61,0% cuando se trata de la gestión. Esto es un aspecto positivo para la entidad, pues significa que la información que se entrega facilita su interpretación y agencia por parte de los ciudadanos.

**CUADRO 4.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005**

La rendición de cuentas a través de audiencias públicas:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mejóro la calidad de la información que la entidad entrega	6,31	12,62	36,25	28,54	16,29
Incrementó el seguimiento de los directivos a los proyectos	0,00	6,73	41,11	41,50	10,65
Mejóro la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía	0,00	10,65	47,84	30,85	10,65

**GRÁFICO 4.8**

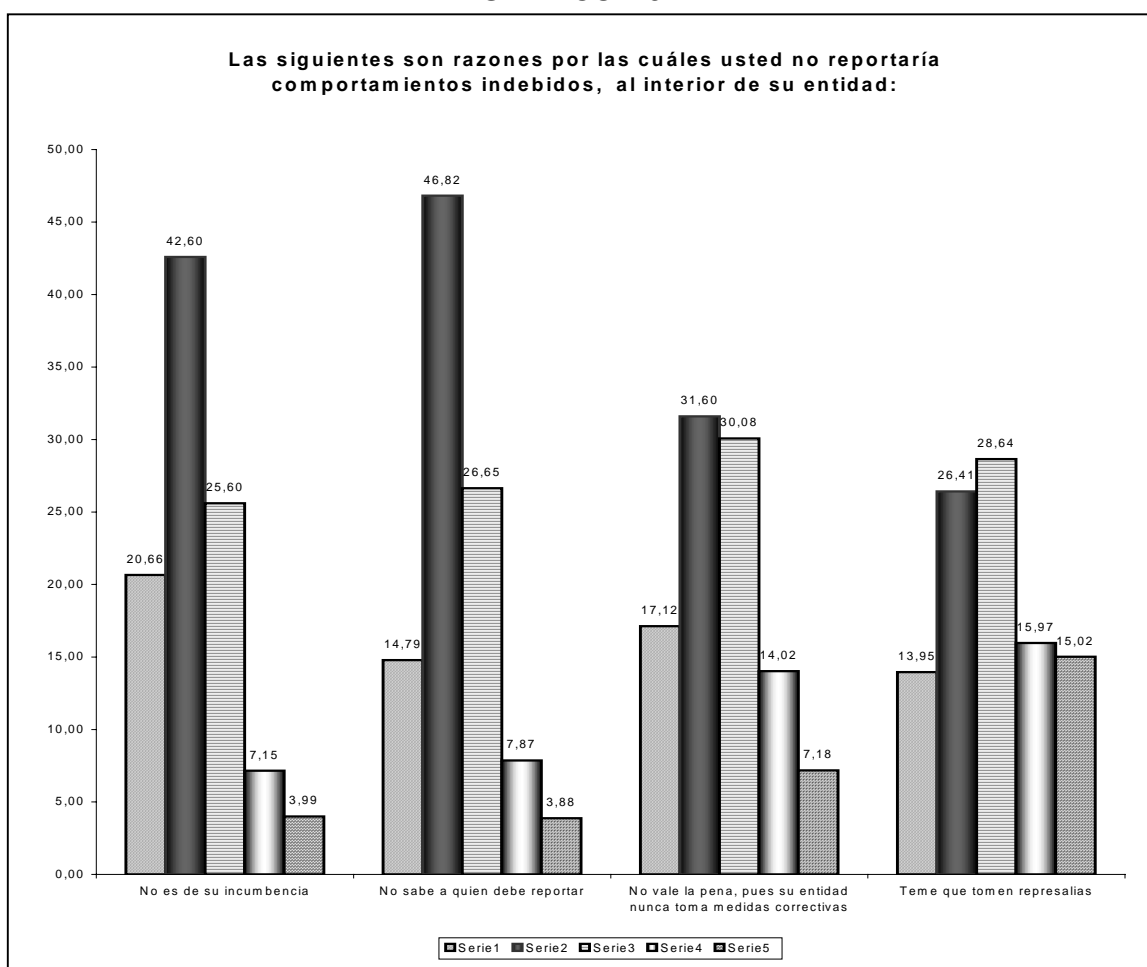


44,8% de los funcionarios, considera que la rendición de cuentas a través de audiencias públicas mejoró la calidad de la información que la entidad entrega, 52,2% que incrementó el seguimiento de los directivos a los proyectos y 41,6% que mejoró la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía. Aunque los niveles de indiferencia son altos (47,8% par el caso de mejora en la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía), las respuestas permiten concluir que de alguna manera las audiencias públicas han mejorado el desempeño de la entidad, lo cual es un aspecto positivo.

**CUADRO 4.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005**

Las siguientes son razones por las cuáles usted no reportaría comportamientos indebidos, al interior de su entidad:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
No es de su incumbencia	20,66	42,60	25,60	7,15	3,99
No sabe a quien debe reportar	14,79	46,82	26,65	7,87	3,88
No vale la pena, pues su entidad nunca toma medidas correctivas	17,12	31,60	30,08	14,02	7,18
Teme que tomen represalias	13,95	26,41	28,64	15,97	15,02

**GRAFICO 4.9.**

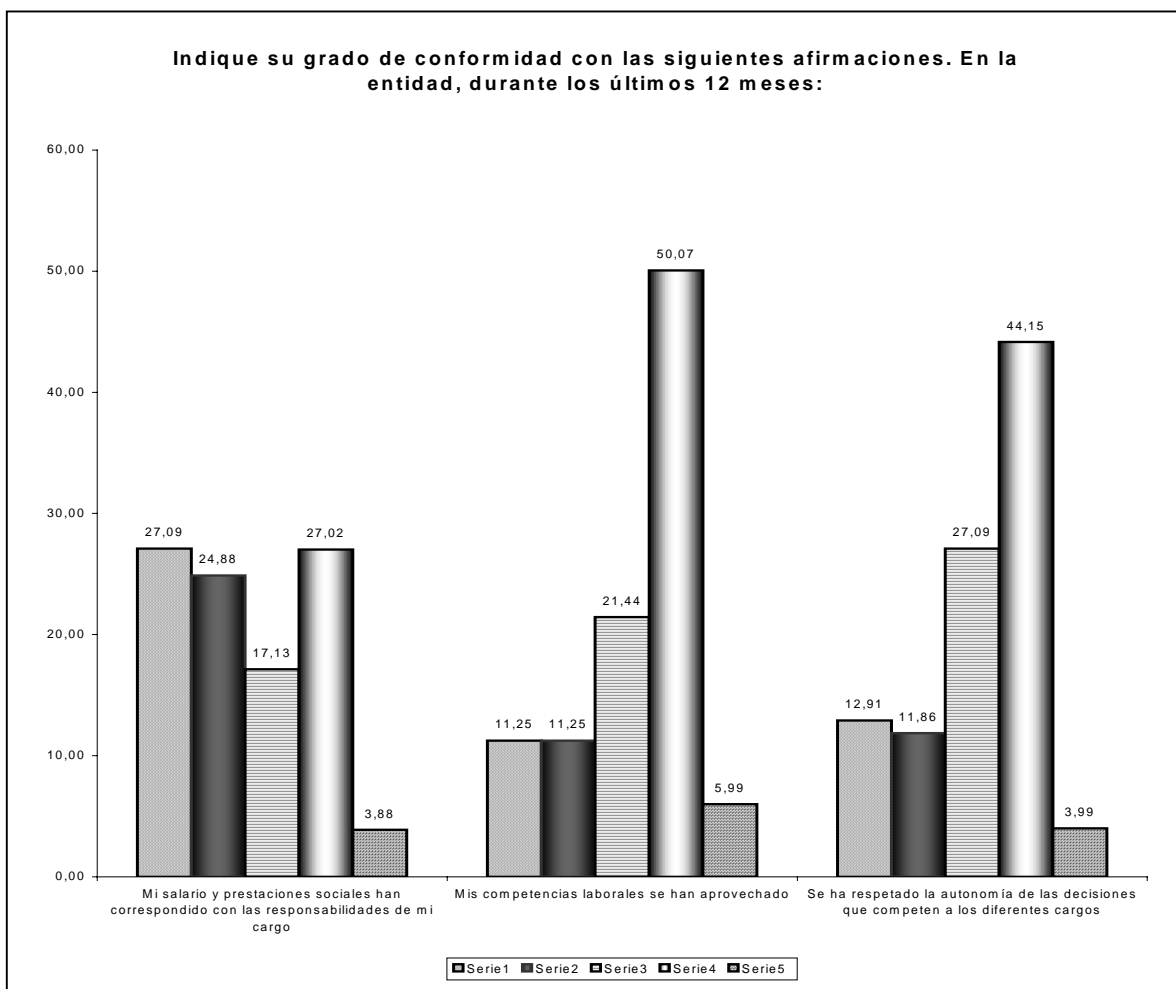


La mayoría de los funcionarios esta total o parcialmente en desacuerdo con que no reportaría comportamientos indebidos al interior de su entidad debido a que: no es de su incumbencia (63,3%), no sabe a quien debe reportar (61,6%), no vale la pena, pues su entidad nunca toma medidas correctivas (48,7%) y temen que se tomen represalias (38,4%). Este es un aspecto positivo de la entidad, ya que existe una alta disposición a denunciar hechos de corrupción.

**CUADRO 4.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. En la entidad, durante los últimos 12 meses:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mi salario y prestaciones sociales han correspondido con las responsabilidades de mi cargo	27,09	24,88	17,13	27,02	3,88
Mis competencias laborales se han aprovechado	11,25	11,25	21,44	50,07	5,99
Se ha respetado la autonomía de las decisiones que competen a los diferentes cargos	12,91	11,86	27,09	44,15	3,99

**GRAFICO 4.10**

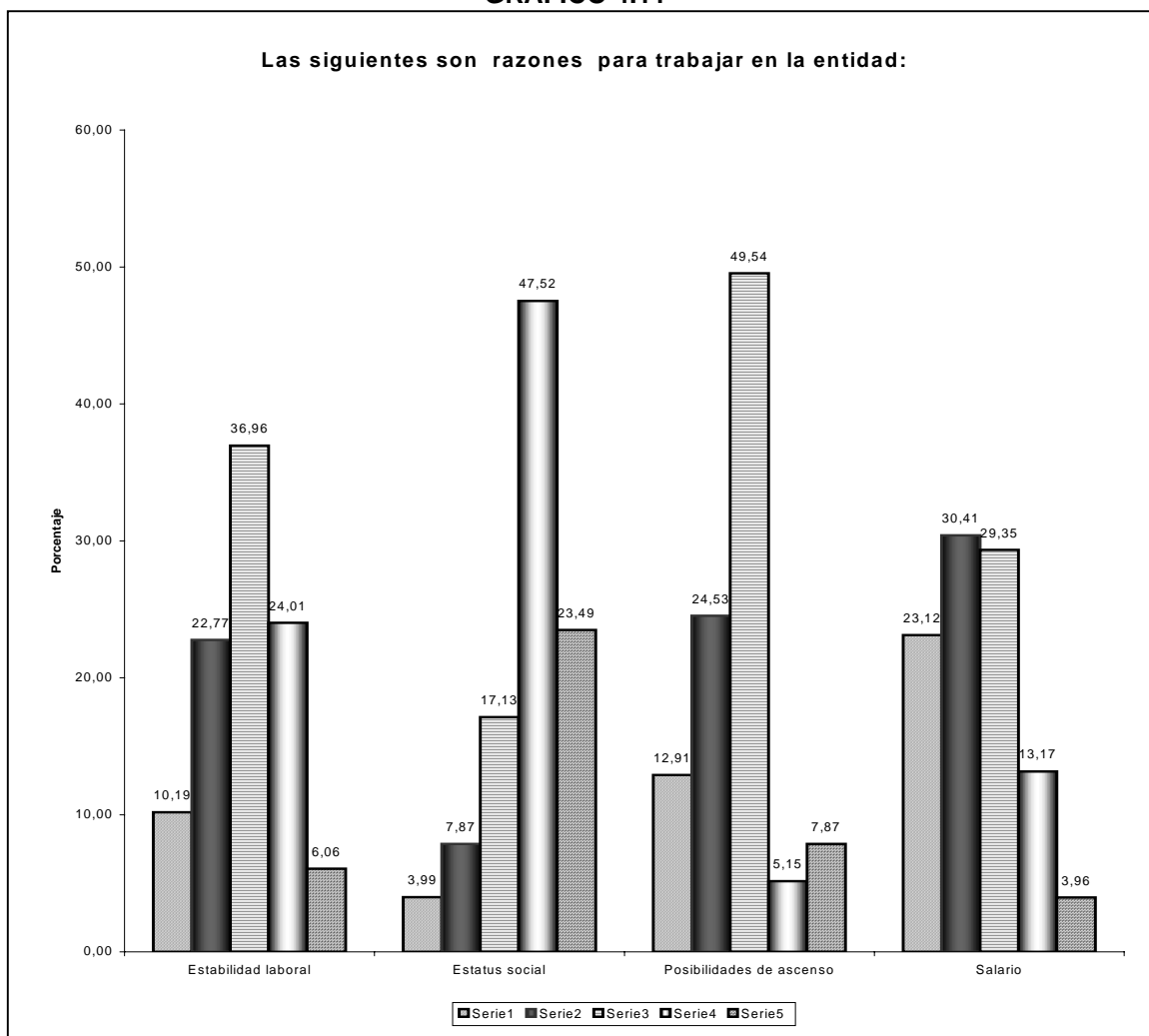


La mayoría de los funcionarios considera que durante los últimos 12 meses, sus competencias laborales se han aprovechado (56,1%) y se ha respetado la autonomía de las decisiones que competen a los diferentes cargos (48,2%). Esto es un aspecto positivo de la entidad, ya que existe una elevada apreciación de la labor desempeñada por los funcionarios. Como aspecto negativo se encontró que el 52,0% de los funcionarios considera que su salario y prestaciones sociales no han correspondido con las responsabilidades del cargo.

**CUADRO 4.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO. SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. 2005**

Las siguientes son razones para trabajar en la entidad:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estabilidad laboral	10,19	22,77	36,96	24,01	6,06
Estatus social	3,99	7,87	17,13	47,52	23,49
Posibilidades de ascenso	12,91	24,53	49,54	5,15	7,87
Salario	23,12	30,41	29,35	13,17	3,96

**GRAFICO 4.11**



La principal razón para trabajar en la entidad seleccionada por los funcionarios es estatus social (71,0%), esto constituye un aspecto positivo, ya que existe una elevada

apreciación de la entidad como un espacio para el desarrollo personal del funcionario. Sin embargo, 53,5% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con el salario y 49,5% es indiferente a las posibilidades de ascenso.