



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
NACIONAL DE ESTADÍSTICA

**AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005.  
INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES**

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

Bogotá, Septiembre de 2006

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INDICE DE GRAFICOS.....</b>	<b>3</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1. GENERALIDADES DE LA ENCUESTA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005 (EDI 2005).....</b>	<b>6</b>
<b>2. METODOLOGÍA DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. 1. OBJETIVO DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2 PRINCIPIO ORIENTADOR DEL DISEÑO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.3. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.3.1. PRIMER CONCEPTO: AMBIENTE INSTITUCIONAL.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.3.2 SEGUNDO CONCEPTO: DESEMPEÑO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.4. CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN TEMÁTICA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.5 AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR NIVEL Y ANTIGUEDAD .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.6 LA GOBERNANZA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA EDI 2005.....</b>	<b>12</b>
<b>3. RESULTADOS GENERALES PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE - COLDEPORTES . EDI 2005 .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 TRIADAS DE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>16</b>
<b>4. AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES . EDI 2005.....</b>	<b>18</b>
<b>5. AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGUEDAD PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. EDI 2005.....</b>	<b>21</b>
<b>6. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES . EDI 2005.....</b>	<b>24</b>

## INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1. AMBIENTE INSTITUCIONAL (EJEMPLO) .....	14
GRÁFICO 2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (EJEMPLO).....	14
GRAFICO 3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES EDI .....	16
GRAFICO 3.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES EDI 2005 .....	17
GRAFICO 4.1 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES EDI 2005.....	19
GRAFICO 4.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	20
GRAFICO 5.1 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	22
GRAFICO 5.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	23
GRAFICO 6.1 .....	24
GRAFICO 6.2 .....	25
GRAFICO 6.3 .....	26
GRÁFICO 6.4 .....	28
GRÁFICO 6.5 .....	29
GRAFICO 6.6 .....	30
GRAFICO 6.7 .....	32
GRÁFICO 6.8 .....	33
GRAFICO 6.9. ....	34
GRAFICO 6.10 .....	35
GRAFICO 6.11 .....	36

## INDICE DE TABLAS

CUADRO 1.1 FICHA METODOLÒGICA EDI 2005 .....	7
CUADRO 3.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. ....	16
CUADRO 3.2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. ....	17
CUADRO 4.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES 2005.....	18
CUADRO 4.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES 2005.....	20
CUADRO 5.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	21
CUADRO 5.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	23
CUADRO 6.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	24
CUADRO 6.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	25
CUADRO 6.3. CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	26
CUADRO 6.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	27
CUADRO 6.5. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005 .....	29
CUADRO 6.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	30
CUADRO 6.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	31
CUADRO 6.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	32
CUADRO 6.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	34
CUADRO 6.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	35
CUADRO 6.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005.....	36

## INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

El informe de resultados de la EDI 2005 consta de cinco partes. La primera parte presenta las características generales y la ficha técnica de la EDI 2005. La segunda, presenta el marco conceptual y los detalles del procesamiento de la EDI 2005. La tercera parte, presenta los resultados generales de la EDI 2005 obtenidos por el INSTITUTO

---

<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.

COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. En cuarto y quinto lugar, se muestran los resultados discriminados por nivel y 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"> <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 a través de las oficinas de Recursos Humanos de las entidades.
PRECISION REQUERIDA	Para el promedio de cada pregunta, en la mayoría de estimaciones, el coeficiente de variación estimado (cve) es inferior al 5 %.
DISEÑO MUESTRAL	<p><b>Criterios de estratificación son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La entidad, dado que se requiere entregar información para cada una de las entidades, es necesario garantizar que se selecciona la muestra necesaria para entregar una estimación confiable por lo cual cada una de las entidades se manejó como un estrato.</li> <li>• El nivel jerárquico de los funcionarios en cada entidad, para lo cual se conformaron tres estratos al interior de cada entidad. Ellos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel 1 Directivos, asesores y ejecutivos</li> <li>Nivel 2 Profesionales y técnicos</li> <li>Nivel 3 Operarios y administrativos</li> </ul> </li> </ul>
TIPO DE MUESTRA	Probabilístico, estratificado de elementos.
METODO DE SELECCIÓN	Al interior de cada estrato fue Muestreo Aleatorio Simple (MAS)
TAMAÑO DE MUESTRA	Muestra Seleccionada 18030
MANTENIMIENTO DE MUESTRA	Anual con respaldo de bases de datos por entidad
INDICADORES DE CALIDAD	Indicador de Calidad del Informe de Resultados. Indicador de muestra efectiva aplicada. Indicador de oportunidad de la publicación del documento de resultados.

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

### **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

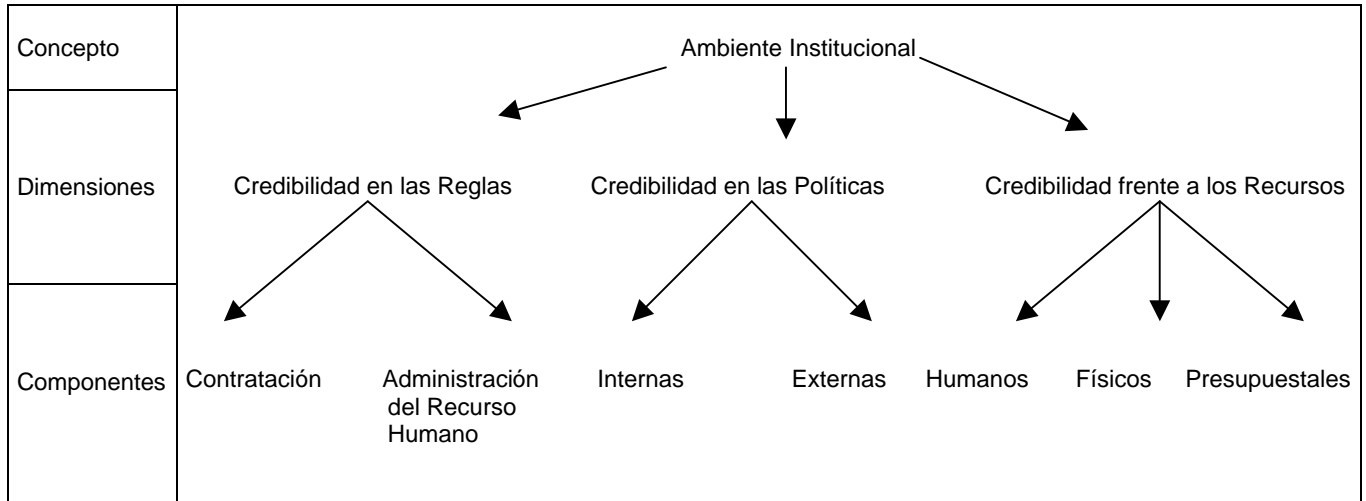
Para propósitos de medición, se implementan las siguientes definiciones operativas:



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

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

### 2.1.3.1. PRIMER CONCEPTO: AMBIENTE INSTITUCIONAL



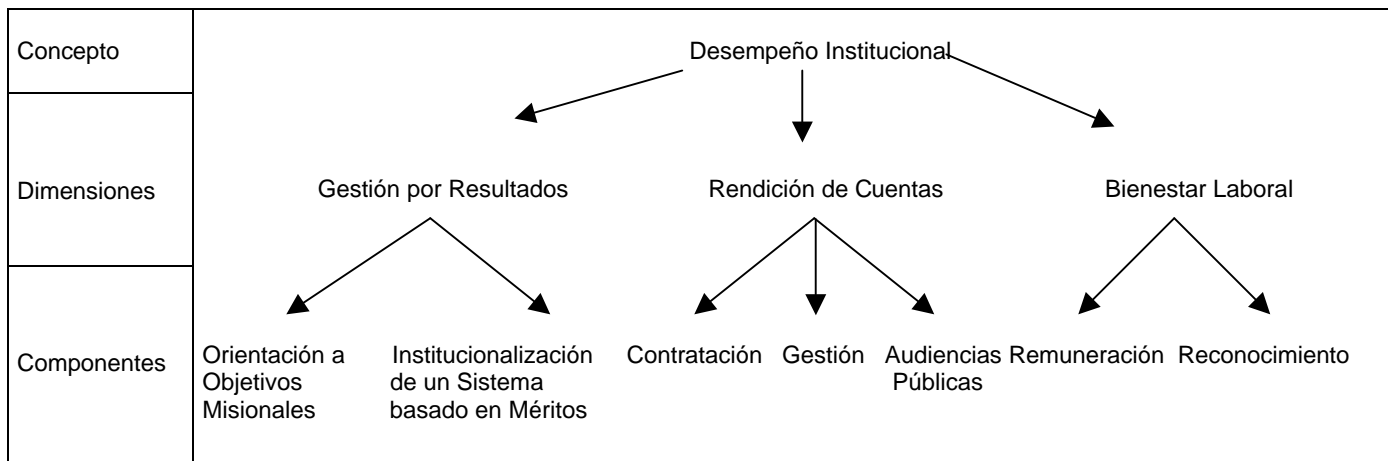
Donde,

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

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

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

### 2.1.3.2 SEGUNDO CONCEPTO: DESEMPEÑO INSTITUCIONAL



Donde,

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

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

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

#### 2.1.4. CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN TEMÁTICA

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

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

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

### **2.1.5 AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR NIVEL Y ANTIGÜEDAD**

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

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

En consecuencia se seleccionaron otros cuadros de salida bajo los siguientes criterios: maximizar la homogeneidad de las distintas percepciones y b) minimizar el número de distinciones. Lo anterior, dentro de un espíritu de “no proponer cuadros de salida, que por razones técnicas no se puedan obtener”<sup>3</sup>.

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

El análisis a través de los niveles, permitirá captar, indirectamente, el grado de alineamiento de las relaciones principal-agente al interior de cada entidad acercándose a una percepción del liderazgo de los funcionarios de mayor jerarquía. En general, si 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 resultados 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.

---

<sup>3</sup> Criterio Tomado de Munk y Verkuilen (2002). ). “Conceptualizing and Measuring Democracy: Evaluating Alternative Indices” en Comparative Political Studies, Vol. 35, No. 1, February, 5-34.

El ambiente institucional de una entidad nos indica el grado de gobernanza en su interior, es decir su capacidad para implementar y monitorear los cambios de política en el sector público, tanto internos como externos. Esto depende de una serie de factores que afectan el desenvolvimiento de los funcionarios de distintos niveles y distintos años de antigüedad, con respecto a los procesos organizacionales en que están involucrados<sup>4</sup>.

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

Específicamente la estructura de gobernanza es el conjunto de acciones que facilitan la construcción de capacidades a nivel organizacional, con el fin de equiparar las instituciones a los cambios de política propuestos. Esto demanda el cumplimiento de los siguientes principios<sup>5</sup>:

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

## 2.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA EDI 2005

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

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

COMPONENTE	NÚMERO DE SENTENCIAS. EDI 2005
CREDIBILIDAD EN LAS REGLAS (CREREG)	17
CREDIBILIDAD EN LAS POLÍTICAS (CREPOL)	27
CREDIBILIDAD FRENTE LOS RECURSOS (CREREC)	7
GESTIÓN POR RESULTADOS (GESTRES) <sup>6</sup>	11 (9)

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

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

<sup>6</sup> Se eliminaron las sentencias 20c y 20d, las cuáles podían causar un error en el cálculo de los promedios, debido a que el planteamiento generaba una inadecuada interpretación por parte de los funcionarios.

RENDICIÓN DE CUENTAS (REDCUENT)	40
BIENESTAR LABORAL (BIENLAB) <sup>7</sup>	16 (14)
TOTAL	118

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

**CREREG**

**CREPOL**

**CREREC**

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

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

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

**GESTREST**

**REDCUENT**

**BIENLAB**

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

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

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

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

Por último se logró el resultado 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

<sup>7</sup> Se eliminaron las sentencias 29d y 29f, debido a que inducían un error en la interpretación por parte de los funcionarios. Se considera que las cuáles podían causar un error en el cálculo de los promedios, debido a que el planteamiento generaba una inadecuada interpretación por parte de los funcionarios.

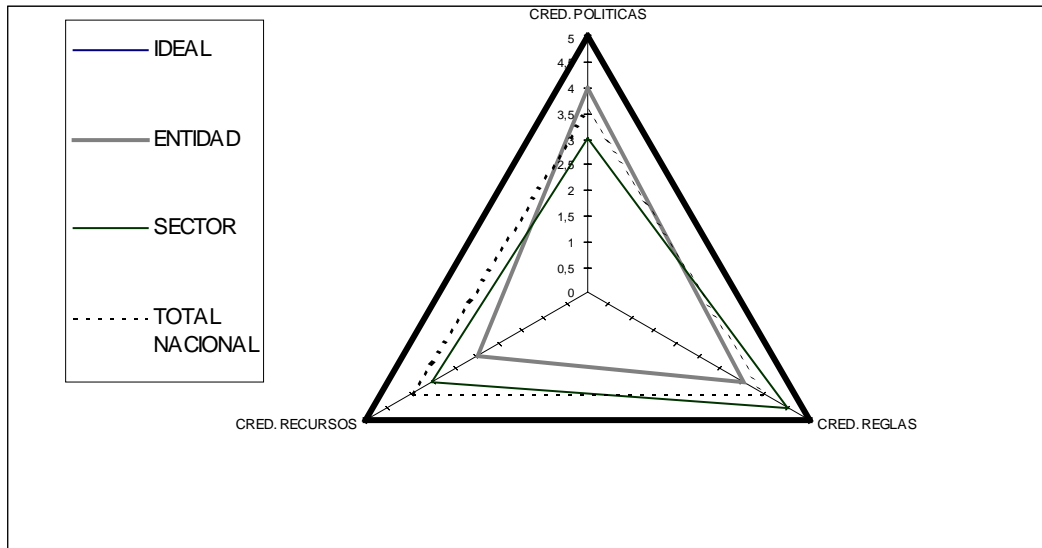
<sup>8</sup> Previamente aquellas preguntas, cuyo valor ideal era 1, se invirtió su escala, para calcular los promedios sobre una escala donde el valor ideal es 5. Este ajuste se llevó a cabo para Credibilidad en las Reglas y Rendición de Cuentas.

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

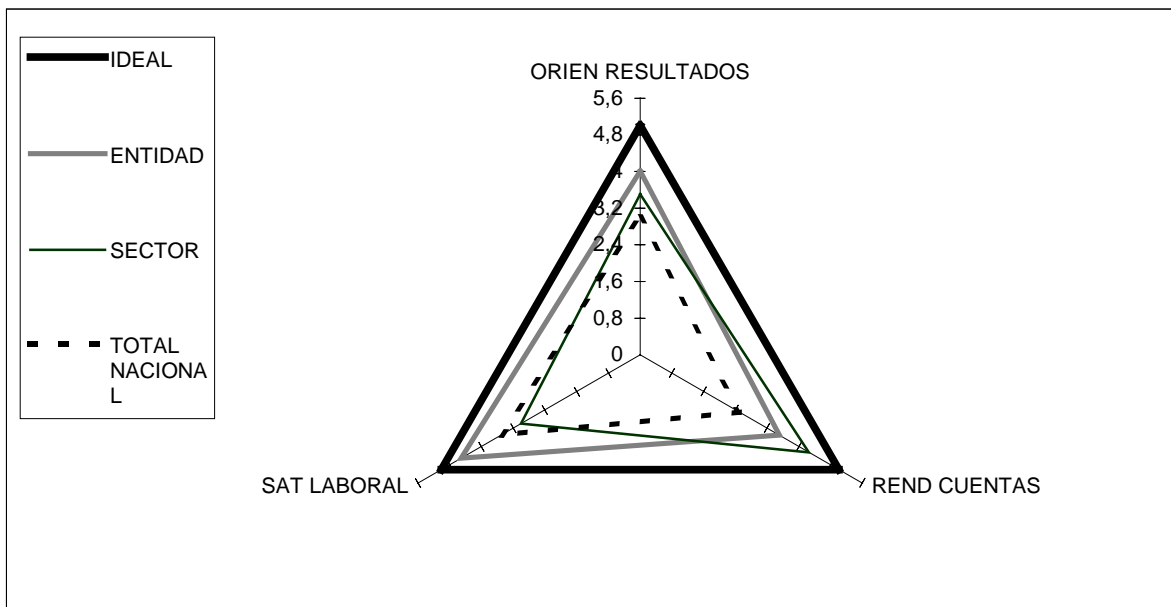
siguiente sección se presentan los resultados de la entidad para el 2005. Los gráficos 1 y 2 presentan un ejemplo del resultado general de una entidad hipotética.

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

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



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



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

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

### **3. RESULTADOS GENERALES PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES . 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 85 funcionarios del INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES, con una antigüedad mayor a seis meses, asistieron 73 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

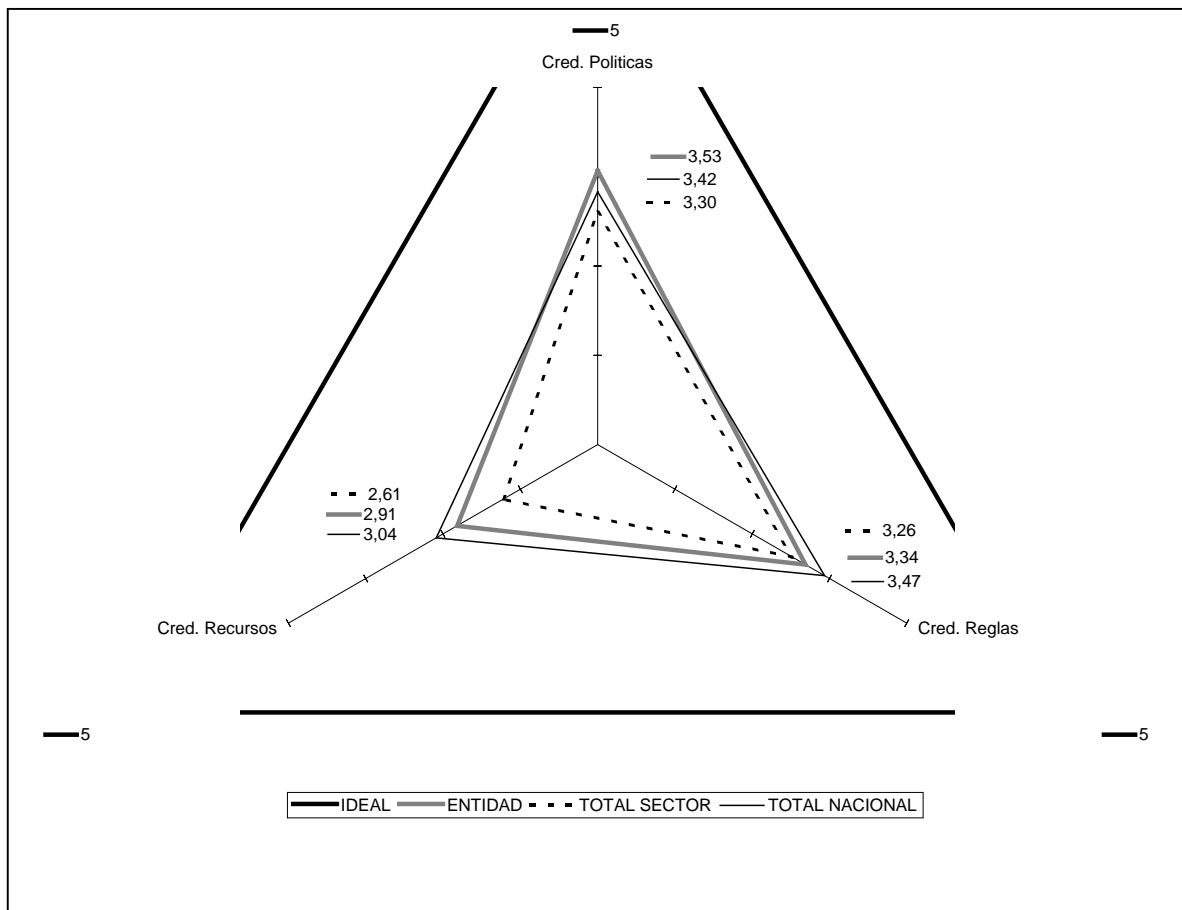
comportan de manera autónoma, en el sentido de que sus procesos no están interferidos por intereses especiales.

### 3.1 TRIADAS DE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

**CUADRO 3.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES.**

ENTIDAD	IDEAL	ENTIDAD	TOTAL SECTOR	TOTAL NACIONAL
<b>AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>				
CREDIBILIDAD EN LAS POLITICAS	5	3,53	3,30	3,42
CREDIBILIDAD EN LAS REGLAS	5	3,34	3,26	3,47
CREDIBILIDAD EN LOS RECURSOS	5	2,91	2,61	3,04
<b>TOTAL AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>	<b>3,26</b>	<b>3,06</b>	<b>3,31</b>
PUNTAJE	100	0,65	0,61	0,66

**GRAFICO 3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL 2005. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES EDI**



El cuadro 3.1 muestra que el Total ambiente institucional de la entidad (3.26) es equiparable con la franja de respuesta del total nacional (3.31). Por ende, la entidad

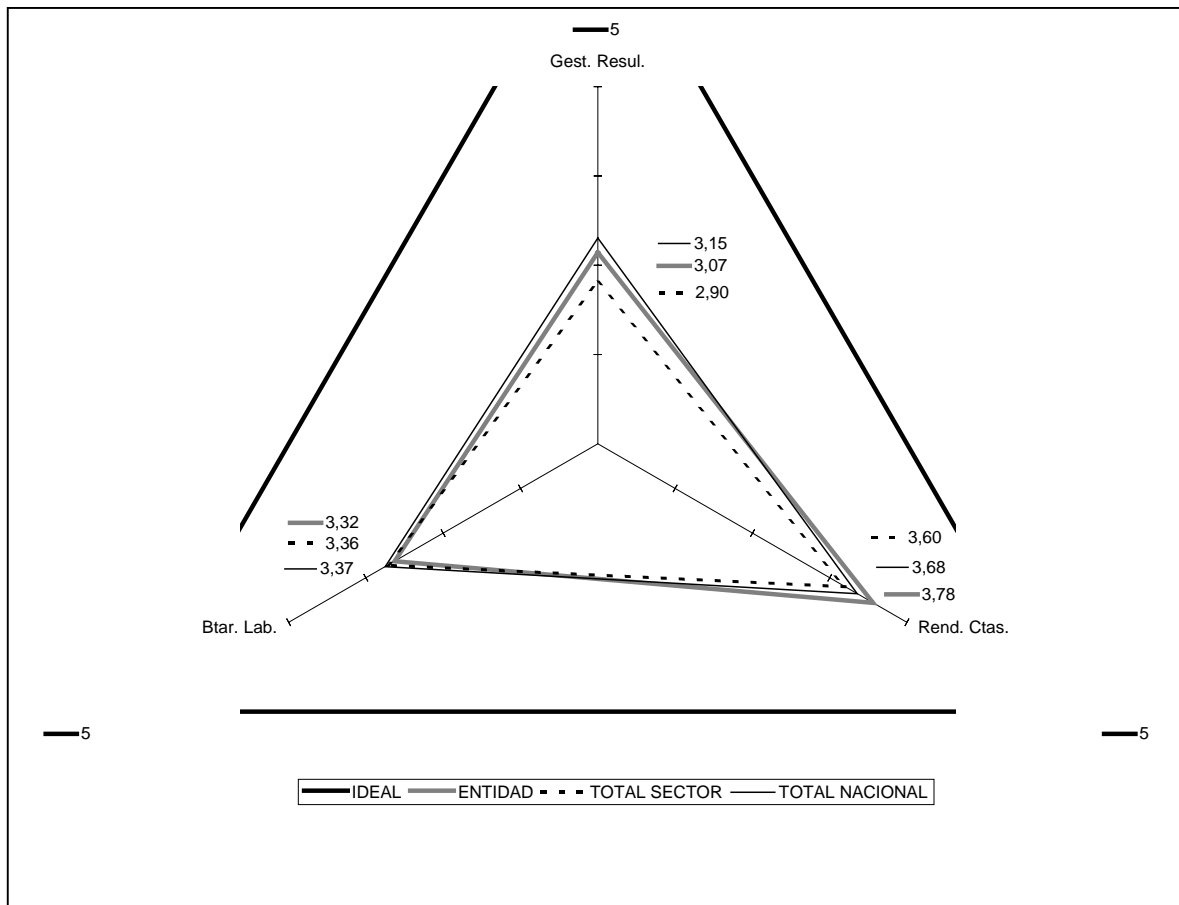


probablemente mantiene una **dependencia organizacional** como lo muestran la mayoría de entidades del sector público. De acuerdo a esto se presentan negativas al cambio, al desarrollo de reglas y normas propias, y a la conciencia de que las soluciones se generan a nivel interno. Como lo muestra el gráfico 3.1, especialmente en el aspecto de credibilidad en los recursos (2.91 de la entidad contra 3.04 del total nacional).

**CUADRO 3.2. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2005. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES.**

ENTIDAD	IDEAL	ENTIDAD	TOTAL SECTOR	TOTAL NACIONAL
<b>DESEMPEÑO INSTITUCIONAL</b>				
GESTION POR RESULTADOS	5	3,07	2,90	3,15
RENDICION DE CUENTAS	5	3,78	3,60	3,68
BIENESTAR LABORAL	5	3,32	3,36	3,37
<b>TOTAL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>	<b>3,39</b>	<b>3,29</b>	<b>3,40</b>
PUNTAJE	100	0,68	0,66	0,68

**GRAFICO 3.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES EDI 2005**



El cuadro 3.2 indica que el Total desempeño institucional de la entidad (3.39) es comparable con el total nacional (3,40), esto indica que probablemente la entidad carece de aplicar políticas organizacionales que la llevan a mostrarse en un **organismo dependiente**, en este sentido demuestra una ineficiencia a adquirir nuevas capacidades de monitoreo, comunicación e involucramiento social, además el funcionario no invierte toda su energía en el desarrollo de su agenda como ente público.

De acuerdo a esto en el gráfico 3.2 es visible que los aspectos que más afectan esta indiferencia por parte del funcionario son la gestión por resultados (3.37 de la entidad contra 3.15 del total nacional) y bienestar laboral (3.32 de la entidad contra 3.37 del total nacional)

#### **4. AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES . EDI 2005**

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

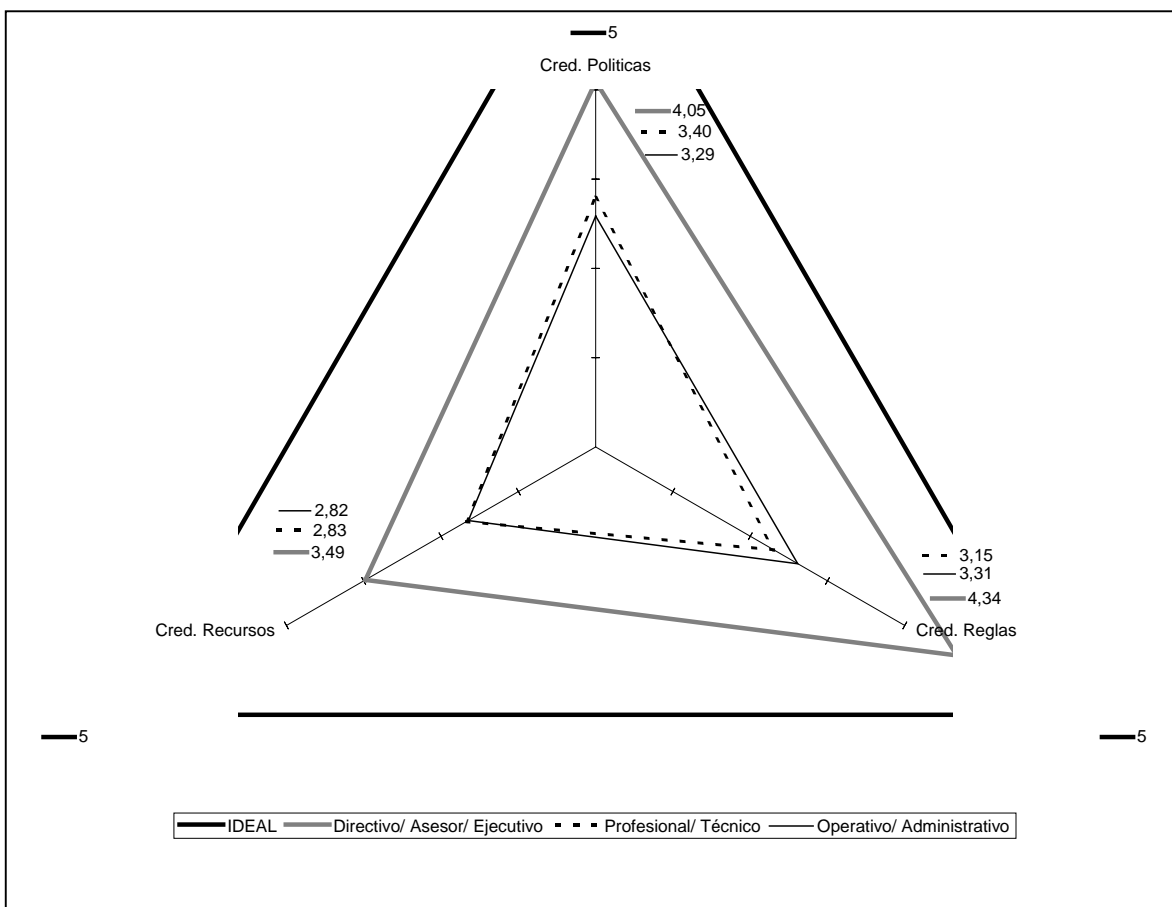
En el caso del desempeño, si los directivos tienen una mejor percepción que el resto de niveles, es un indicio de que la apropiación de las distintas innovaciones institucionales, tales como un sistema de evaluación del desempeño, mecanismos de comunicación externa e incentivos que apunten al reconocimiento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

A continuación se mencionan los hallazgos en ambiente y desempeño institucional discriminado por niveles, para el INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE - COLDEPORTES.

**CUADRO 4.1. AMBIENTE INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES 2005**

<b>ENTIDAD</b>	<b>IDEAL</b>	<b>Directivo/ Asesor/ Ejecutivo</b>	<b>Profesional/ Técnico</b>	<b>Operativo/ Administrativo</b>
<b>AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>				
CREDIBILIDAD EN LAS POLITICAS	5	4,05	3,40	3,29
CREDIBILIDAD EN LAS REGLAS	5	4,34	3,15	3,31
CREDIBILIDAD EN LOS RECURSOS	5	3,49	2,83	2,82
<b>TOTAL AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>	<b>3,96</b>	<b>3,13</b>	<b>3,14</b>

**GRAFICO 4.1 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES EDI 2005**



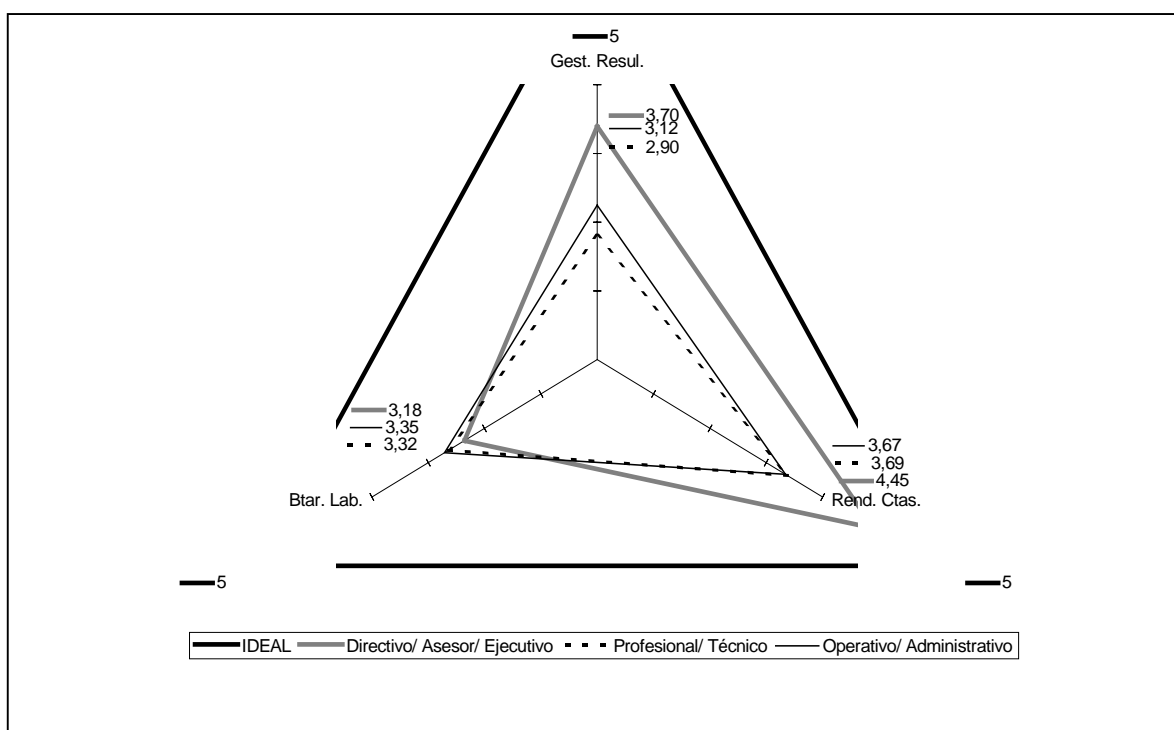
Existen diferencias al hacer análisis de ambiente en aspectos tan claves como es el tipo de cargo de los funcionarios dado que los directivos (3.96) tienen una mejor percepción que la de los profesionales (3.13) y los funcionarios operativos (3.14). Esto implica mayor posibilidad de que disminuyan los problemas de acción colectiva a nivel interno, entre ellos el riesgo moral y la selección adversa.

Esta percepción se visualiza aun mas en el grafico 4.1 en los componentes de credibilidad en las reglas (4.34 de los directivos contra 3.15 de los profesionales), credibilidad en las políticas (3.05 de los directivos contra 3.40 de los profesionales) y credibilidad en los recursos (3.49 de los directivos contra 2.83 de los profesionales) y indicando claramente un cambio en el ambiente de la entidad

**CUADRO 4.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES 2005**

ENTIDAD	IDEAL	Directivo/ Asesor/ Ejecutivo	Profesional/ Técnico	Operativo/ Administrativo
<b>DESEMPEÑO INSTITUCIONAL</b>				
GESTION POR RESULTADOS	5	3,70	2,90	3,12
RENDICION DE CUENTAS	5	4,45	3,69	3,67
BIENESTAR LABORAL	5	3,18	3,32	3,35
<b>TOTAL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>	<b>3,78</b>	<b>3,30</b>	<b>3,38</b>
PUNTAJE	100	0,76	0,66	0,68

**GRAFICO 4.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR TIPO DE CARGO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005**



Los resultados indican que el desempeño institucional ha mejorado dado que para los directivos (3.78) existe un rango más alto de respuesta que para los profesionales (3.30) y los funcionarios operativos (3.38). Esto se hace aun más visible la posibilidad de apropiarse de mecanismos de innovación institucional, en componentes como la rendición de cuentas (4.45 de los directivos contra 3.69 de los profesionales) y la gestión por resultados (3.70 de los directivos contra 2.90 de los profesionales).

## 5. AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. EDI 2005.

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

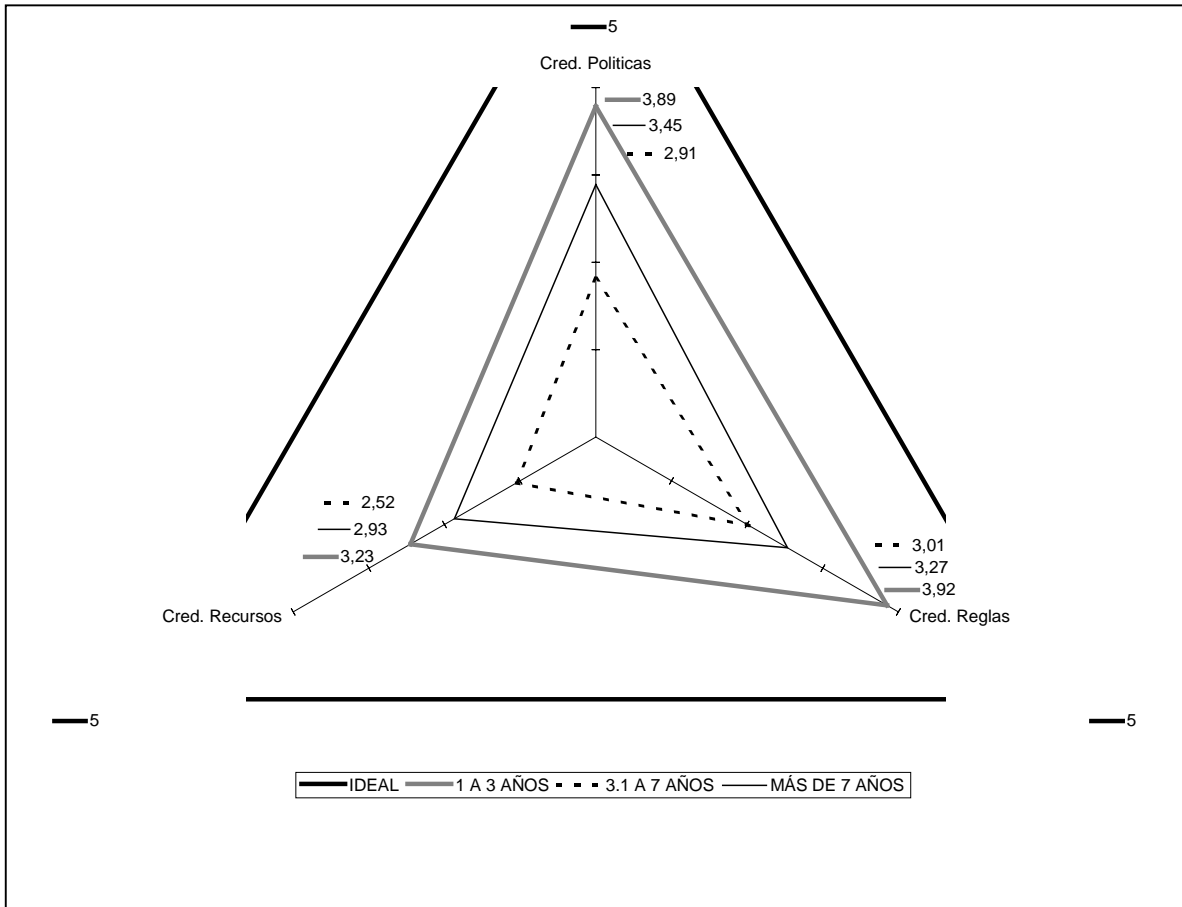
En el caso del ambiente institucional, la menor percepción de los funcionarios antiguos es el reflejo de que los cambios en las reglas, políticas y gestión de los recursos no tienen la suficiente legitimidad para ser implementados.

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

**CUADRO 5.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005**

ENTIDAD	IDEAL	1 A 3 AÑOS	3.1 A 7 AÑOS	MÁS DE 7 AÑOS
<b>AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>				
CREDIBILIDAD EN LAS POLITICAS	5	3,89	2,91	3,45
CREDIBILIDAD EN LAS REGLAS	5	3,92	3,01	3,27
CREDIBILIDAD EN LOS RECURSOS	5	3,23	2,52	2,93
<b>TOTAL AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>	<b>3,68</b>	<b>2,82</b>	<b>3,22</b>
PUNTAJE	100	0,74	0,56	0,64

**GRAFICO 5.1 TRÍADA DE AMBIENTE INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005**

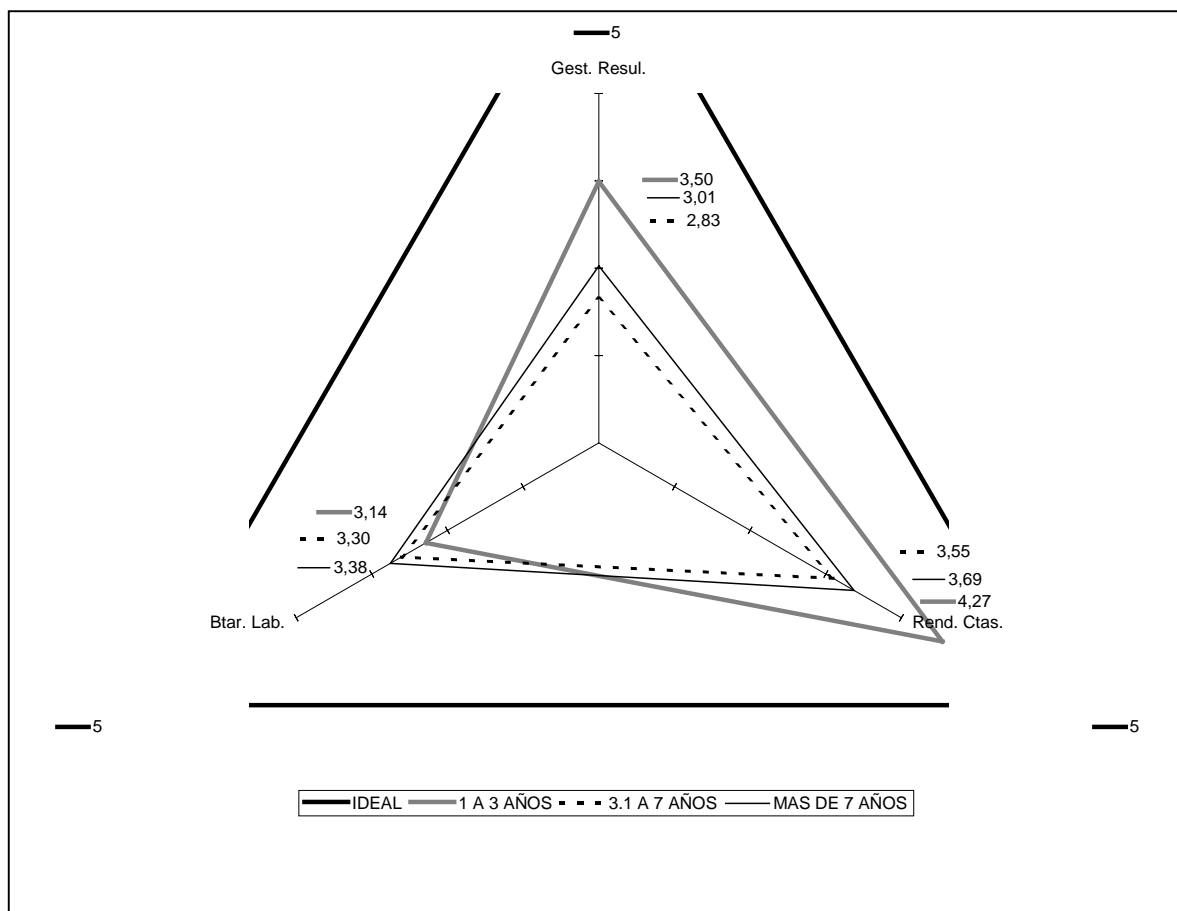


En general se encuentra que para los funcionarios con más experiencia (3.22) y los funcionarios con menor antigüedad (3.68) tienden a ver una moderada implementación en el desempeño institucional, indicando la baja disposición por parte de los funcionarios a implementar cambios Institucionales en la entidad. Resultado de las disminuciones en credibilidad en los recursos (2.93 de los de mayor antigüedad contra 3.23 de los de menor antigüedad).

**CUADRO 5.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005**

ENTIDAD	IDEAL	1 A 3 AÑOS	3.1 A 7 AÑOS	MAS DE 7 AÑOS
<b>DESEMPEÑO INSTITUCIONAL</b>				
GESTION POR RESULTADOS	5	3,50	2,83	3,01
RENDICION DE CUENTAS	5	4,27	3,55	3,69
BIENESTAR LABORAL	5	3,14	3,30	3,38
<b>TOTAL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>	<b>3,64</b>	<b>3,23</b>	<b>3,36</b>
PUNTAJE	100	0,73	0,65	0,67

**GRAFICO 5.2 TRÍADA DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL POR ANTIGÜEDAD. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005**



Para los funcionarios con más experiencia (3.36) y los funcionarios con menor antigüedad (3.64) existe una percepción moderada en cuanto a cambios en desempeño institucional dentro de la entidad. Revelada por una baja posibilidad de que la entidad genere un aumento del bienestar social, dada la rendición de cuentas (funcionarios de mayor antigüedad 3.69 contra 4.27 de los de menor antigüedad).

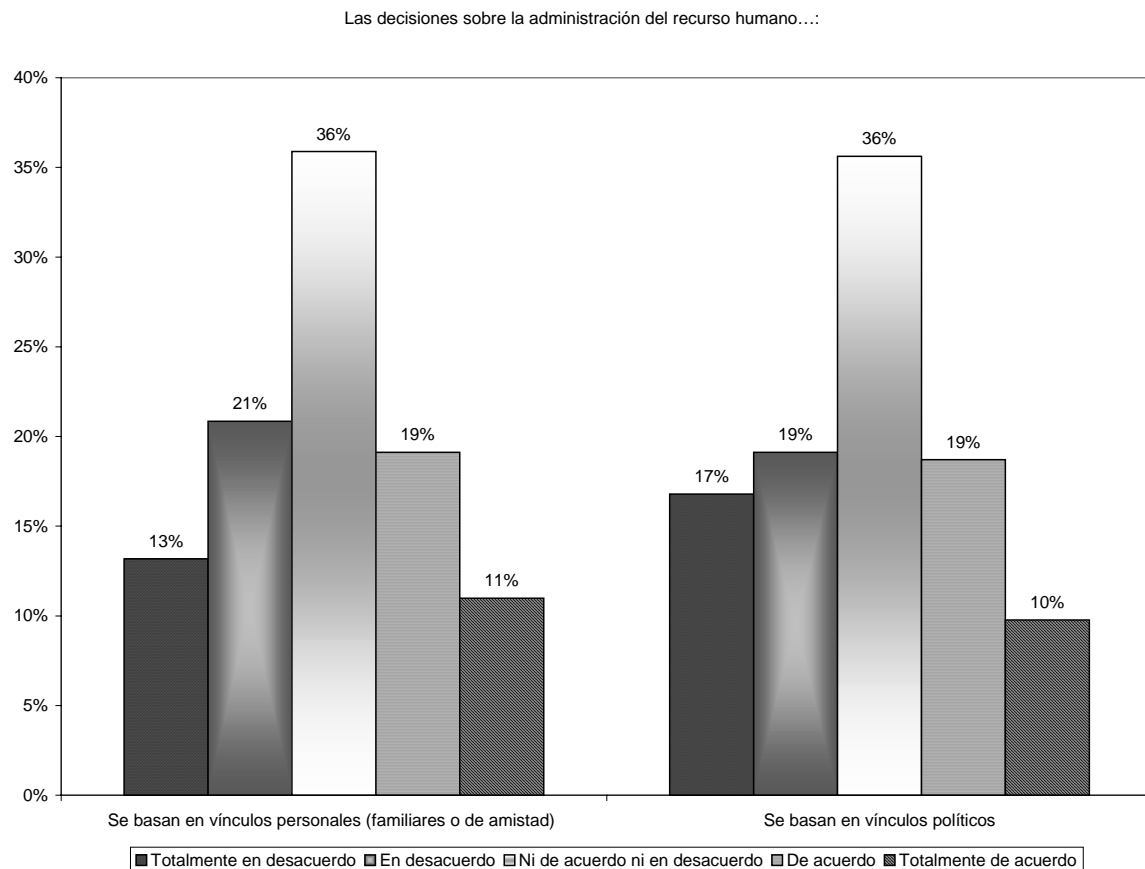
## 6. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES . EDI 2005

A continuación destacamos los aspectos positivos y negativos que se encontraron en la estructura de gobernanza de la entidad. Para su interpretación es útil que se fijen en los criterios que se siguieron para el análisis.

**CUADRO 6.1 CONFIABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 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)	13%	21%	36%	19%	11%
Se basan en vínculos políticos	17%	19%	36%	19%	10%

**GRAFICO 6.1**





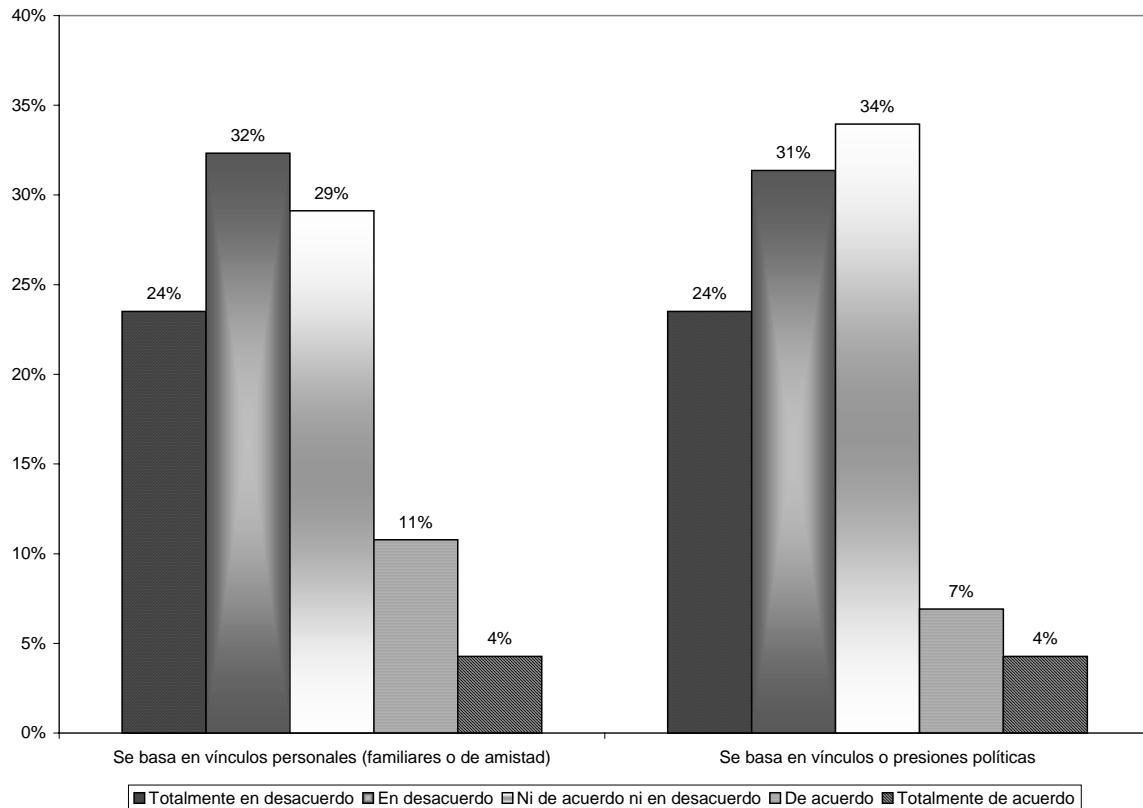
Existe indiferencia en cuanto a credibilidad en las reglas sobre decisiones de la administración del recurso humano, dada la indecisión acerca de los aspectos de de interferencias políticas y personalistas en las que hay vínculos personales (familiares o de amistad) (36%) y vínculos políticos (36%).

**CUADRO 6.2 CONFIABILIDAD EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 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)	24%	32%	29%	11%	4%
Se basa en vínculos o presiones políticas	24%	31%	34%	7%	4%

**GRAFICO 6.2**

El proceso de contratación...:



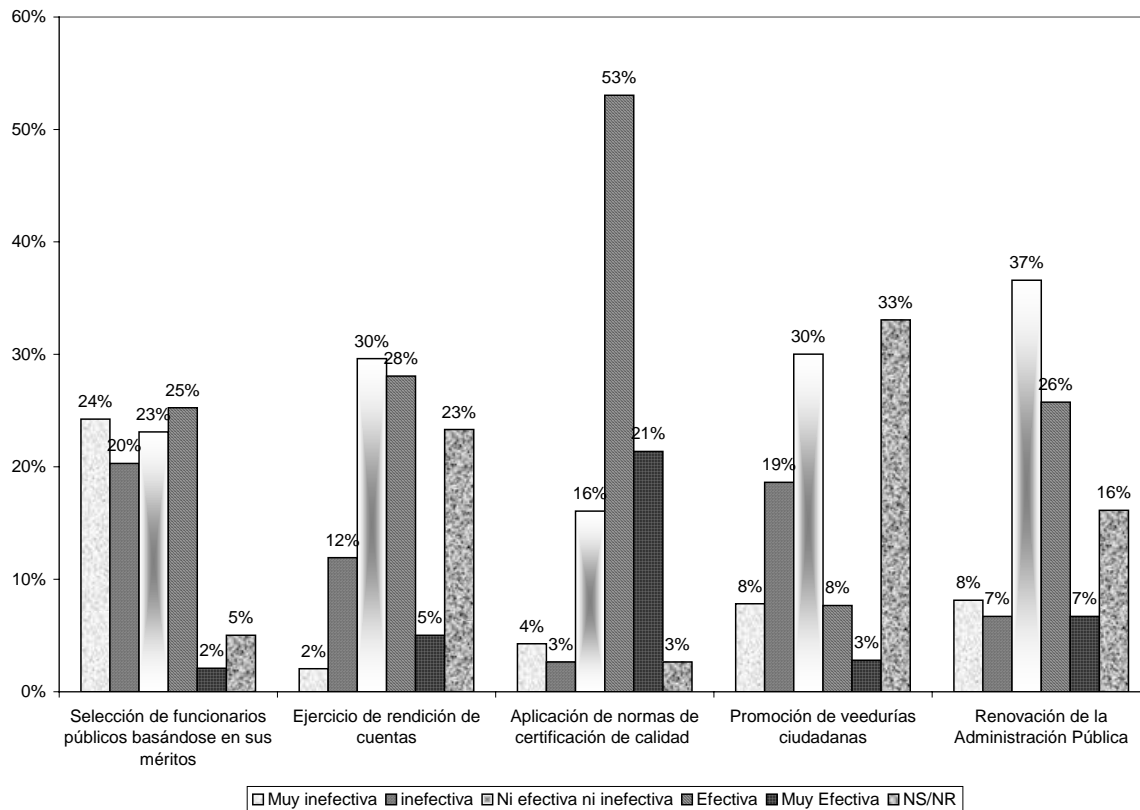
Existen criterios positivos que indican que en credibilidad en las reglas las decisiones sobre contratación no dependen de interferencias políticas y personalistas en las que no hay vínculos personales (familiares o de amistad) (56%) y vínculos o presiones políticas (55%)

**CUADRO 6.3. CONFIABILIDAD EN LAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 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	24%	20%	23%	25%	2%	5%
Ejercicio de rendición de cuentas	2%	12%	30%	28%	5%	23%
Aplicación de normas de certificación de calidad	4%	3%	16%	53%	21%	3%
Promoción de veedurías ciudadanas	8%	19%	30%	8%	3%	33%
Renovación de la Administración Pública	8%	7%	37%	26%	7%	16%

**GRAFICO 6.3**

Califique la implementación de las siguientes estrategias en su entidad:



Existen criterios positivos en cuanto a credibilidad en las políticas bajo políticas estratégicas, ya que las políticas se están implementando adecuadamente y la entidad se esta apropiando de ellas, en el ejercicio de rendición de cuentas (33%), en la aplicación de normas de certificación de calidad (74%). También se presentaron aspectos negativos en credibilidad en las políticas en la selección de funcionarios públicos basándose en sus méritos (44%)

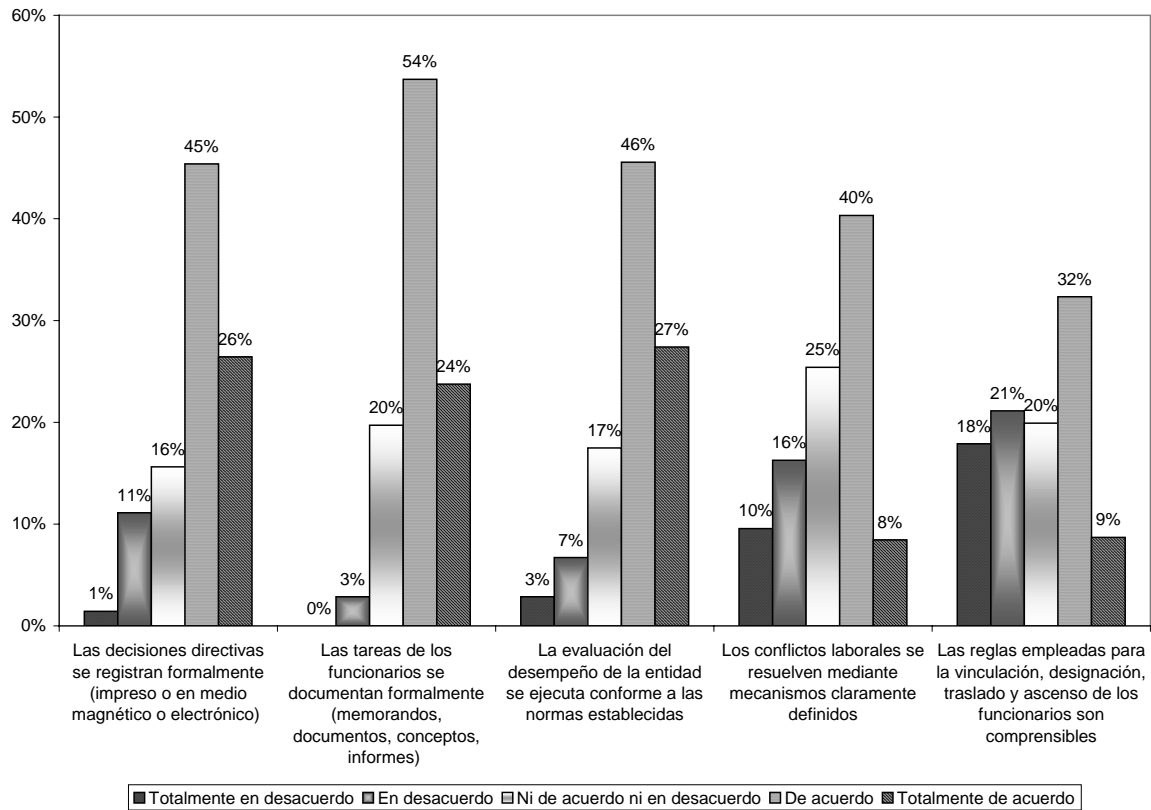
De igual manera se presentan indecisiones a cerca en promoción de veedurías ciudadanas (33%) y Renovación de la administración publica (37%).

**CUADRO 6.4 PREVISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.  
INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 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 ( <i>impreso o en medio magnético o electrónico</i> )	1%	11%	16%	45%	26%
Las tareas de los funcionarios se documentan formalmente ( <i>memorandos, documentos, conceptos, informes</i> )	0%	3%	20%	54%	24%
La evaluación del desempeño de la entidad se ejecuta conforme a las normas establecidas	3%	7%	17%	46%	27%
Los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos claramente definidos	10%	16%	25%	40%	8%
Las reglas empleadas para la vinculación, designación, traslado y ascenso de los funcionarios son comprensibles	18%	21%	20%	32%	9%

## GRÁFICO 6.4

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. En la entidad:



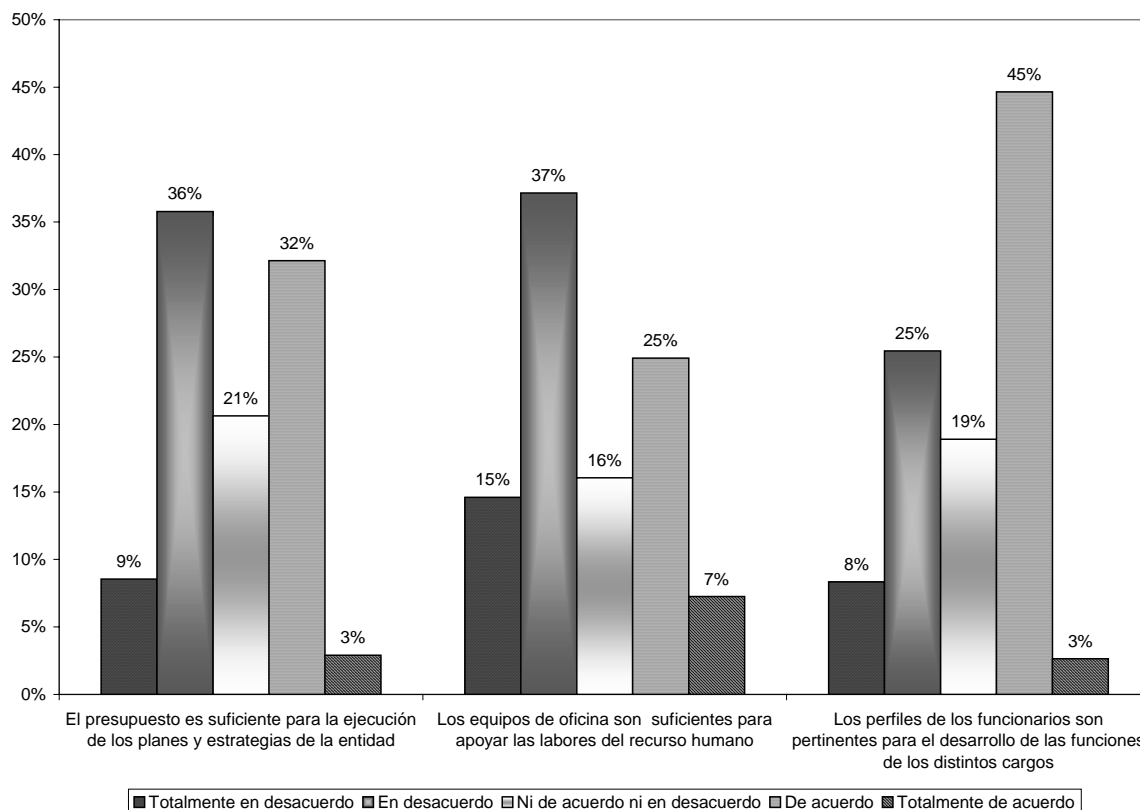
Existen un alto grado de conformidad por parte de los funcionarios en cuanto a que los procesos se llevan a cabo mediante procedimientos previsibles en credibilidad en las reglas y administración del recurso humano, en el registro de las decisiones de las directivas (72%), en la documentación de las tareas de los funcionarios (77%), la evaluación del desempeño de la entidad que se ejecuta conforme a las normas establecidas (73%), la solución de conflictos laborales mediante mecanismos claramente definidos (48%) y las reglas empleadas para la vinculación, traslado y ascenso de los funcionarios (41%).

**CUADRO 6.5. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 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	9%	36%	21%	32%	3%
Los equipos de oficina son suficientes para apoyar las labores del recurso humano	15%	37%	16%	25%	7%
Los perfiles de los funcionarios son pertinentes para el desarrollo de las funciones de los distintos cargos	8%	25%	19%	45%	3%

**GRÁFICO 6.5**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. En la entidad:



Existen aspectos positivos que indican que los recursos se canalizan con facilidad para las tareas normales y extraordinarias de la entidad, dados los perfiles de los funcionarios son pertinentes para el desarrollo de las funciones de los distintos cargos (46%).

Si bien existen aspectos de conformidad, también existen aspectos negativos especialmente en la insuficiencia del presupuesto para la ejecución de los planes y

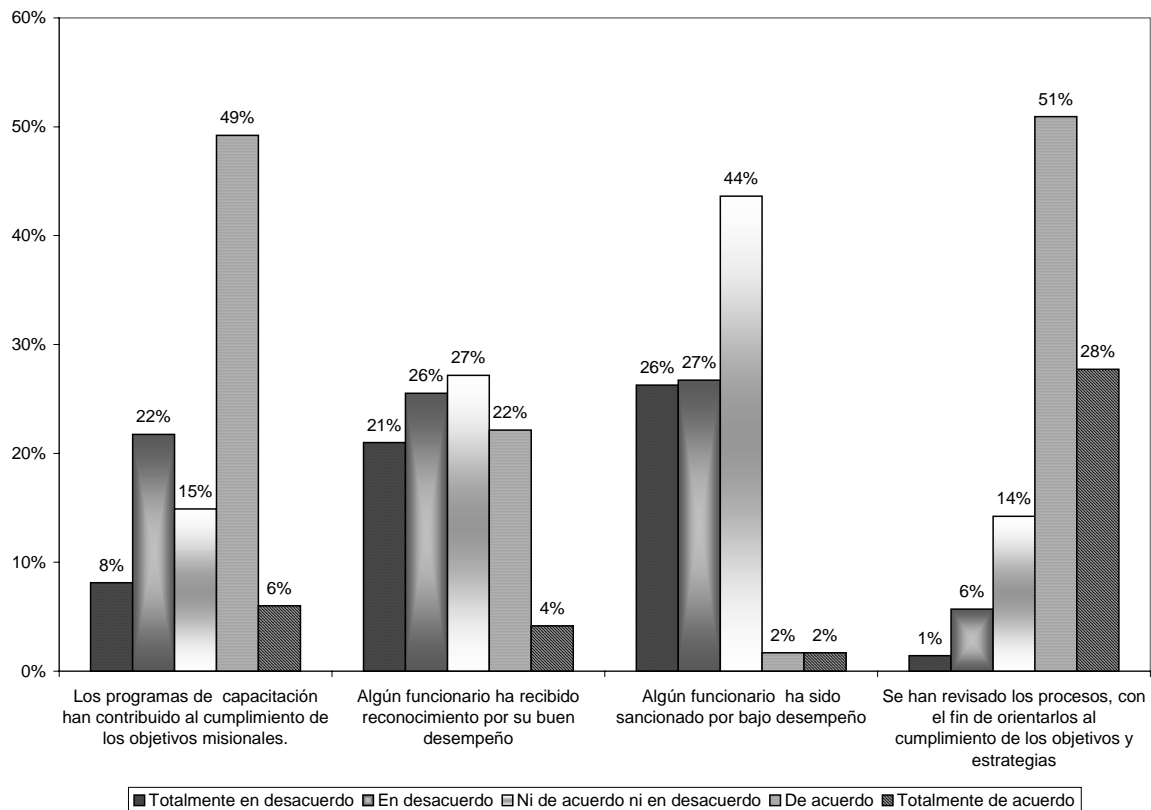
estrategias de la entidad (45%) y dados los equipos de oficina son suficientes para apoyar las labores del recurso humano (52%).

**CUADRO 6.6 MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROCESOS. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 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.	8%	22%	15%	49%	6%
Algún funcionario ha recibido reconocimiento por su buen desempeño	21%	26%	27%	22%	4%
Algún funcionario ha sido sancionado por bajo desempeño	26%	27%	44%	2%	2%
Se han revisado los procesos, con el fin de orientarlos al cumplimiento de los objetivos y estrategias	1%	6%	14%	51%	28%

**GRAFICO 6.6**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. En la entidad, durante los últimos 12 meses:



Los funcionarios consideran que para los últimos 12 meses se han presentado aspectos positivos en cuanto a que el monitoreo y control de las tareas de los funcionarios se han

orientado al cumplimiento de los objetivos misionales y estratégicos dado que: los programas de capacitación han contribuido al cumplimiento de los objetivos misionales (55%), y que se han revisado los procesos, con el fin de orientarlos al cumplimiento de los objetivos y estrategias (79%).

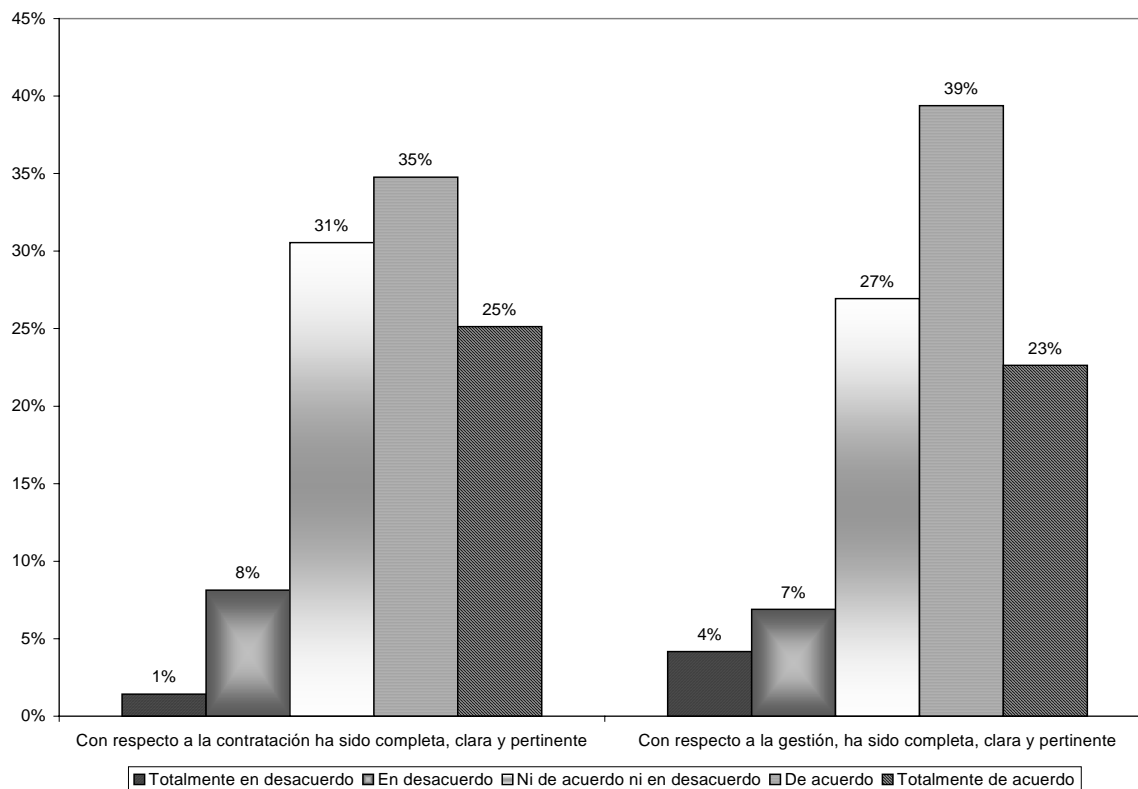
También se presentan aspectos negativos en cuanto a que algún funcionario ha recibido reconocimiento por su buen desempeño (47%) y algún funcionario ha sido sancionado por bajo desempeño (53%).

**CUADRO 6.7 TRANSPARENCIA. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 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	1%	8%	31%	35%	25%
Con respecto a la gestión, ha sido completa, clara y pertinente	4%	7%	27%	39%	23%

## GRAFICO 6.7

La información que la entidad entrega por solicitud de la ciudadanía,



En cuanto a transparencia existen aspectos positivos en materia de la información que la entidad entrega por solicitud de la ciudadanía bajo criterios de calidad en la información, permitiendo que los ciudadanos la interpreten, dado que: la contratación (60%) y la gestión (62%) que han sido completas, claras y pertinentes.

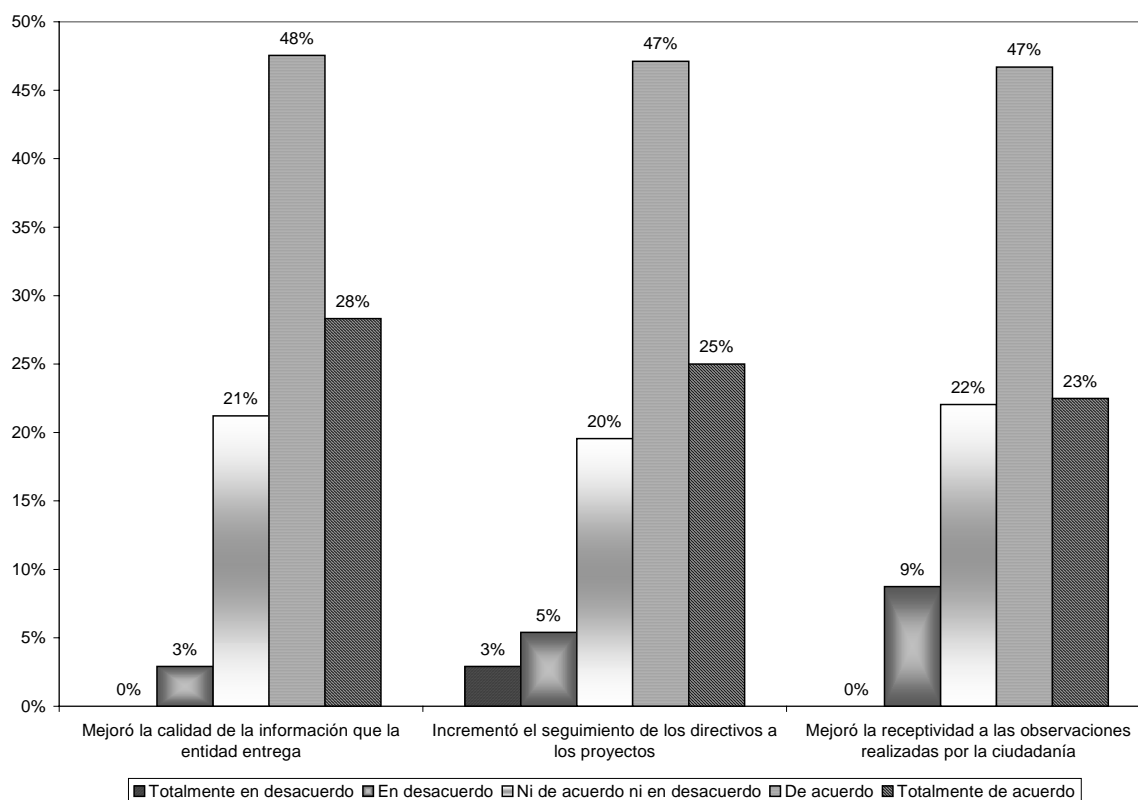
## CUADRO 6.8 TRANSPARENCIA. IMPACTO DE LAS AUDIENCIAS PÚBLICAS. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 2005

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	0%	3%	21%	48%	28%
Incrementó el seguimiento de los directivos a los proyectos	3%	5%	20%	47%	25%
Mejóro la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía	0%	9%	22%	47%	23%



## GRÁFICO 6.8

La rendición de cuentas a través de audiencias públicas:



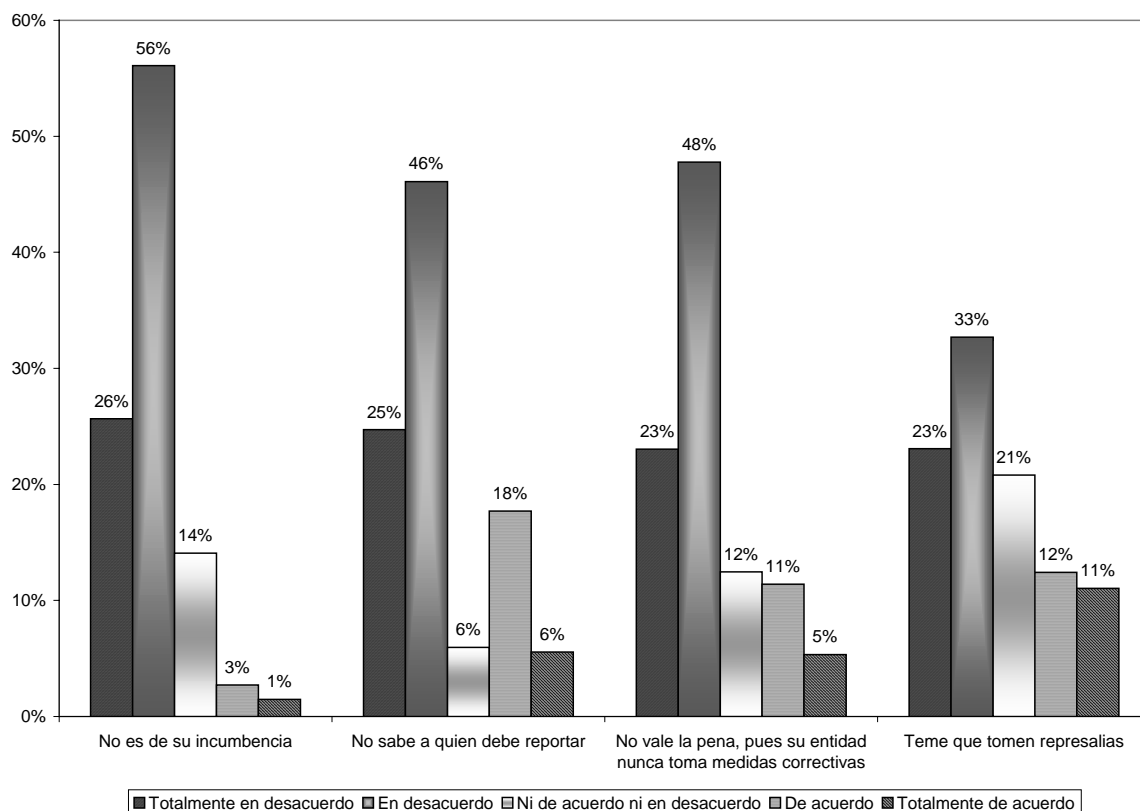
El impacto de las audiencias públicas en la rendición de cuentas indican aspectos positivos que indican que la rendición de cuentas través de audiencias públicas, mejoran el desempeño de la entidad en cuanto a la calidad de la información que la entidad entrega (76%), incrementan el seguimiento de los directivos a los proyectos (72%) y declinan la receptividad a las observaciones realizadas por la ciudadanía (69%).

**CUADRO 6.9 TRANSPARENCIA. DISPOSICIÓN A LA DENUNCIA DE COMPORTAMIENTOS INDEBIDOS. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE - COLDEPORTES. 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	26%	56%	14%	3%	1%
No sabe a quien debe reportar	25%	46%	6%	18%	6%
No vale la pena, pues su entidad nunca toma medidas correctivas	23%	48%	12%	11%	5%
Teme que tomen represalias	23%	33%	21%	12%	11%

**GRAFICO 6.9.**

Las siguientes son razones por las cuáles usted no reportaría comportamientos indebidos, al interior de su entidad:



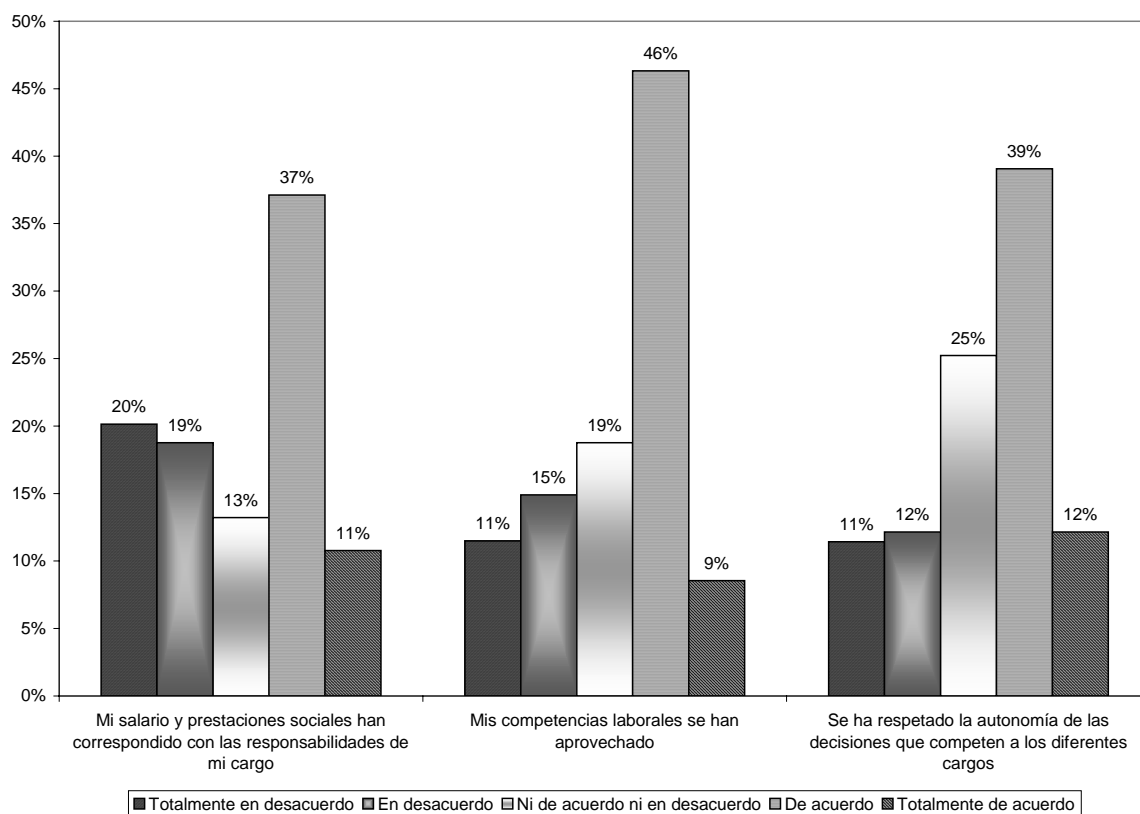
En cuanto a denunciar comportamientos indebidos al interior de la entidad los funcionarios presentan una alta disposición a denunciarlos especialmente si se trata de hechos de corrupción, dado que: es de su incumbencia (82%), saben a quien deben reportar (71%) estas fallas, vale la pena, pues su entidad nunca toma medidas correctivas (71%) y no teme que tomen represalias (56%).

**CUADRO 6.10 RECONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO POR PARTE DE LA ENTIDAD. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 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	20%	19%	13%	37%	11%
Mis competencias laborales se han aprovechado	11%	15%	19%	46%	9%
Se ha respetado la autonomía de las decisiones que competen a los diferentes cargos	11%	12%	25%	39%	12%

**GRAFICO 6.10**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. En la entidad, durante los últimos 12 meses:



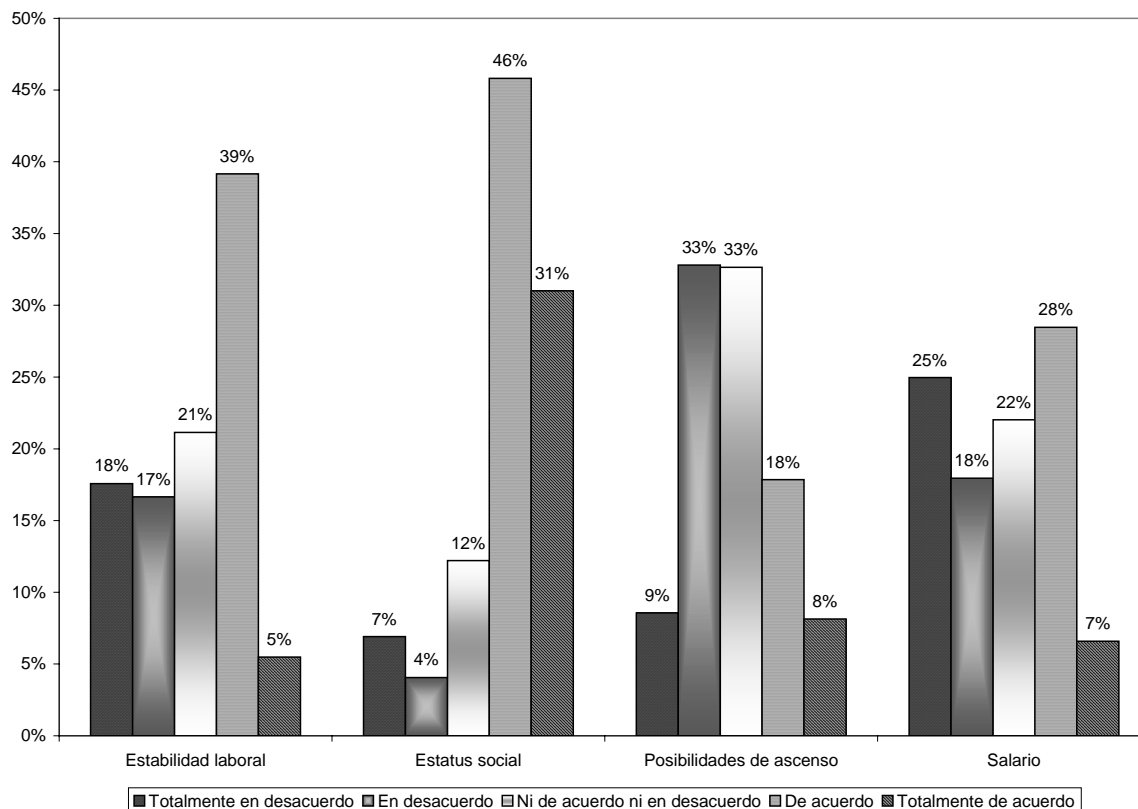
Se encuentran aspectos positivos en la valoración del funcionario en cuanto a bienestar laboral durante los últimos 12 meses en la entidad, el salario y prestaciones sociales han correspondido con las responsabilidades de mi cargo (48%), las competencias laborales se han aprovechado (55%) y se ha respetado la autonomía de las decisiones que competen a los diferentes cargos (51%).

**CUADRO 6.11 RECONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD POR PARTE DEL FUNCIONARIO. INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE -COLDEPORTES. 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	18%	17%	21%	39%	5%
Estatus social	7%	4%	12%	46%	31%
Posibilidades de ascenso	9%	33%	33%	18%	8%
Salario	25%	18%	22%	28%	7%

**GRAFICO 6.11**

Las siguientes son razones para trabajar en la entidad:



Existen aspectos positivos en cuanto a bienestar laboral en valoración de la entidad por parte del Funcionario. Dado que se da una elevada apreciación de la entidad como un espacio para el desarrollo personal, especialmente en cuanto a estabilidad laboral (44%), estatus social (72%).

Sin embargo existen desavenencias en cuanto a, posibilidades de ascenso (42%) para los funcionarios dentro de la entidad y remuneración económica representada por el salario (43%).