

EFFECTIVIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO, SEGÚN TIPO DE VINCULACION.

**EL CASO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA –ESAP**

2000-2004

MARCELA DEL PILAR CASTAÑEDA GONZÁLEZ

DIRECTOR: RODOLFO MASIAS NUÑEZ

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE CIENCIA POLÍTICA

BOGOTÁ, D. C.

NOVIEMBRE 30 DE 2005

EFFECTIVIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO, SEGÚN TIPO DE VINCULACION

EL CASO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA

ES CUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA –ES AP

2000-2004

MARCELA DEL PILAR CASTAÑEDA GONZÁLEZ

**Proyecto de grado para optar al título de
magíster en ciencia política**

DIRECTOR: RODOLFO MASIAS NÚÑEZ

LECTORES: LUIS JAVIER ORJUELA

OCTAVIO BARBOSA CARDONA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE CIENCIA POLÍTICA

BOGOTÁ, D. C.

NOVIEMBRE 30 DE 2005

A todos los funcionarios
públicos, artífices de país.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Universidad de los Andes,
por los conocimientos y experiencia brindadas

Rodolfo Masías Núñez, Director de la tesis,
por su valiosas orientaciones y su paciente escucha.

Escuela Superior de Administración Pública,
por permitirme experimentar en lo que me gusta

Líder, Mateo, Laura y Pablo Angulo,
por su comprensión en las horas de ausencia

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. ASPECTOS CONCEPTUALES	16
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	16
1.2 POLITICA DE EMPLEO PUBLICO EN COLOMBIA	26
1.3 EL INGRESO AL SERVICIO PUBLICO	39
1.3.1 La burocracia como fuente de beneficios particularizados para los electores	45
1.3.2 La burocracia como fuente de favores a otros políticos	45
1.3.3 La burocracia como fuente de la organización del presidente	46
1.3.4 La burocracia como una herramienta para llevar a cabo la política	46
1.3.5 Empleados públicos de libre nombramiento y remoción	47
1.3.6 Empleados públicos de carrera	47
1.3.7 Empleados públicos con carácter provisional o provisionales	48
1.3.8 Contratistas	48
1.4 EFECTIVIDAD: EFICIENCIA Y EFICACIA	50

1.4.1	Dimensión organizacional o institucional	53
1.4.1.1	Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad	58
1.4.2	Dimensión Individual	67
1.4.2.1	Proactividad	71
1.4.2.2	Definición de una misión personal	72
1.4.2.3	Priorizar las acciones	73
1.4.2.4	Ganar / ganar	75
1.4.2.5	Comunicación efectiva	77
1.4.2.6	La sinergia	79
1.4.2.7	Renovación y auto renovación equilibrada	79
2.	CARACTERÍSTICAS DEL CASO	81
2.1	LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	81
2.2	LA MUESTRA	87
3.	PERCEPCIÓN DE EFICACIA DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ESAP	99
3.1	TIPO DE INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO	100
3.2	PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS CON RESPECTO A LA ESAP	107
3.2.1	Relaciones con el medio externo e interno, misión, visión y objetivos	110
3.2.2	Planeación, ejecución, verificación y retroalimentación	120
3.2.3	Definición y aplicación de programas y proyectos institucionales	127
3.2.4	Uso y aprovechamiento de los recursos	137
3.2.5	Programas de gestión de personal	141
3.2.6	Calificación del recurso humano	149

3.2.7	Comportamiento de los jefes	153
3.2.8	Participación de los funcionarios en la toma de decisiones	157
3.2.9	Percepción del ambiente institucional	159
3.2.10	Calificación de los productos que ofrece la ESAP.	163
3.2.11	Obtención de logros institucionales	166
3.2.12	Indicadores que aplica la ESAP para medir su impacto en la sociedad	170
3.2.13	Formas de ejercer el control institucional	174
3.3	CONSIDERACIONES PERSONALES	181
3.3.1	Claridad en las metas y objetivos personales	182
3.3.2	Proceso de planeación en el desempeño laboral	184
3.3.3	Motivación y capacitación	187
3.3.4	Hábitos individuales que tienden a definir el ambiente institucional	194
3.3.5	Formación integral de la persona	199
4.	CONCLUSIONES	203
	FUENTES CONSULTADAS	223
	ANEXOS	225

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Efectividad	51
Figura 2. Resumen de Indicadores	65

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama	225
Anexo B. Matriz de cargos	226
Anexo C. Cuestionario	234
Anexo D. Conocimiento de la visión institucional, productos para la sociedad, por tipo de vinculación	239
Anexo E. Conocimiento de la misión, productos para la sociedad por nivel jerárquico	239
Anexo F. Cumplimiento de ejecución de propósitos institucionales, por nivel jerárquico	240
Anexo G. Cumplimiento retroalimentación institucional, por tipo de vinculación	240
Anexo H. Cumplimiento retroalimentación institucional, por nivel jerárquico	240
Anexo I. Consideraciones de la Gestión de personal, según tipo de vinculación	241
Anexo J. Consideraciones de la Gestión de personal, según nivel jerárquico	242
Anexo K. Programa de motivación de personal por tipo de vinculación	242
Anexo L. Programas de motivación de personal según nivel jerárquico	243

INTRODUCCIÓN

Para que las políticas públicas sean formuladas y aún interpretadas, se requiere de la participación de las instituciones encargadas de plasmar los planes de desarrollo gubernamental en cada sector que conforma la Administración Pública. Las instituciones, a su vez, están organizadas jerárquicamente y cuentan con recursos tecnológicos, presupuestales, financieros, materiales y humanos. Son en realidad las personas, quienes hacen las instituciones. Los grupos no existen como tales, sino que están conformados por personas, quienes en son los que reflexionan, analizan, deciden, actúan y evalúan. De sus capacidades, grado de desempeño, formación, idoneidad, entre otros aspectos, depende la efectividad, que repercute en la calidad del servicio público.

A pesar de las discusiones acerca del tamaño del Estado que se han dado con el advenimiento de la globalización y de la economía neoliberal, el recurso humano al servicio del Estado continúa siendo un factor determinante de capacidad estatal para responder con políticas y objetivos coherentes, así como la entrega de resultados a la sociedad. Por ello, es vital para las instituciones públicas contar con equipos capaces y comprometidos con el logro de metas, por lo que deben seleccionar a las personas clave para que afiancen y den soporte a las políticas de manera exitosa.

La inquietud por el tema surge al considerar la efectividad del servicio público, como un tema transversal a las políticas públicas, que parten de las necesidades sociales, políticas,

económicas y tecnológicas, planteando soluciones a la ciudadanía, en el marco de la acción gubernamental. La eficiencia y la eficacia, son atributos de gestión que “resumen”, un imaginario de resultados esperados, en los diferentes ámbitos de la política. Sea cual fuere el tipo de política, la eficiencia y eficacia se abordan como orientación a un deseo positivo, en el logro de los propósitos de la política institucional.

La presente investigación aborda la perspectiva de la burocracia estatal, como instrumento de apoyo fundamental al desarrollo de las políticas y decisiones públicas, que se sustenta en la efectividad del servicio público como resultado de la eficiencia y la eficacia en el mismo, tomando un estudio de caso.

Para el efecto, se analiza la percepción de los funcionarios públicos de la Escuela Superior de Administración Pública-ESAP, acerca de la efectividad, tanto institucional como individual, a partir del tipo de ingreso al servicio público, en los niveles directivo, ejecutivo y profesional, durante el período octubre de 2000 a febrero de 2004, en el cual se presenta una reestructuración completa de la entidad, realizando un análisis de ciento cincuenta (150) casos de funcionarios.

La Escuela Superior de Administración Pública –ESAP es una entidad de carácter nacional, descentralizada, adscrita al Departamento Administrativo de la Función Pública, cuyo propósito consiste en preparar el recurso humano para el servicio del Estado o para el Servicio Público, lo cual desarrolla a través de funciones de formación académica, investigación, capacitación y asesoría, en diferentes ámbitos, bien se trate del futuro funcionario o del actual.

Se ha considerado también, que la manera como se ingresa al servicio público, es decir, el modo de vinculación, tiene que ver con la efectividad de las personas, en su desempeño y así mismo de la eficiencia de las organizaciones. Los servidores públicos, en términos generales son vinculados mediante concurso; los que pertenecen a la carrera administrativa, mediante nombramiento provisional, por libre nombramiento y remoción y por contrato. Así que se quiere correlacionar efectividad con el modo de ingreso. La importancia del ingreso al servicio público radica en la manera como se selecciona éste personal, debido a que, una vez realizado el ingreso, se logra cierto grado de estabilidad, ya que, en su mayoría, ésta se vincula con la pertenencia a los partidos políticos que llegan a administrar las organizaciones gubernamentales. Por ello, se ha considerado, dentro de esta investigación, que las entidades son eficaces si sus funcionarios como personas también lo son.

En este mismo sentido, se correlaciona la percepción de efectividad de los funcionarios que laboraron en la ESAP, con el nivel jerárquico de directivos, ejecutivos profesionales y asesores, quienes a su vez responden a los tipos de vinculación arriba enumerados.

Por lo anterior, se ha estructurado el trabajo en tres grandes Capítulos: I. Aspectos conceptuales, II. Características del caso, III. Percepción de Eficacia de los funcionarios de la ESAP, haciendo un análisis en cada uno de ellos, tomando como referencia a otros autores conocedores de los temas planteados.

Este trabajo servirá de guía para aquellas personas que se encuentren interesadas en el servicio público y el funcionariado como tal.

1. ASPECTOS CONCEPTUALES

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

En América Latina se produjo, en el momento de la conquista, un traslado en la manera de administrar los nuevos reinos. Especialmente España y Portugal, los más importantes países que arribaron a este continente y quienes ya experimentaban en materia de administración colonial, implementando “una cultura política caracterizada por el exceso de burocracia y controles internos, generando de antemano una desconfianza pronunciada en sus funcionarios y una desmedida concentración del poder.”¹

De acuerdo con Vladimir Zamora². La organización administrativa del imperio español, se puede dividir en tres períodos. Con el descubrimiento y la conquista, se habla de una fase de experimentación, donde el poder estaba en cabeza del criterio del Conquistador, amparada en las capitulaciones entregadas por la Corona; posteriormente, se generan las audiencias y expedición de primeras Leyes de Indias; seguidamente se presenta una acentuación en las organizaciones que se venían instaurando en el período anterior. Podemos decir entonces, que se realiza un proceso de experimentación, hasta llegar a una consolidación de organizaciones. Estas fases se destacan por una carga grande de

¹ ZAMORA AVILA, Vladimir. En revista Política y Administración. Revista estudiantil y Universitaria. Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá D. C. Abril de 2004, Pág. 5.

² Ibid., p. 5.

servidores del Reino y la desconfianza en el manejo de los asuntos públicos, reflejados en los numerosos controles impuestos.

Según Jaime Jaramillo Uribe la “administración colonial española se caracterizó por ocho principios generales que aportan un nivel diferente a la estructura organizativa y política de la sociedad americana”³: el centralismo, el reglamentarismo, el intenso intervencionismo, la uniformidad en la administración (con conceptos coloniales de administración racional y burocrática), el casuismo, la burocracia, concentración de poderes y control recíproco.

Los cargos en ésta época, “fueron fuente de corrupción que propiciaba a su vez bajas remuneraciones y falta de espíritu de servicio, ...se requería gran cantidad de funcionarios estatales en casi todas las actividades de la sociedad y de una cantidad igual de cargos que cumplieren con la necesidad de ocupación y prebendas a los españoles”⁴. Por lo tanto, en este período histórico, es evidente el nacimiento de la administración estatal criolla como fuente de servicio público, el pago de prebendas para el nombramiento en los puestos, lo que nos conduce a pensar, que no se ubicaba al funcionario bajo un perfil apropiado, la estabilidad en los puestos tampoco habría de ser una realidad y el clientelismo aparece como uno de los males nacientes en nuestra sociedad.

Sin embargo, debido a la desconfianza que se tenía de todos los funcionarios estatales, se hacía necesaria la implementación de controles, entre los cuales se pueden mencionar la

³ JARAMILLO URIBE, Jaime., citado por Zamora, en Op. Cit., pág 6.

⁴ ZAMORA. Ibid., pág. 6.

Visita y la Residencia, así como un control posterior. La visita como su nombre lo indica, se realizaba directamente desde España, para tratar asuntos concretos.

“Dentro de la administración colonial y sus múltiples desenvolvimientos, existieron tres características básicas del proceso, que hicieron de él un continuo desgaste social y político, capaz de alebrestar los deseos independentistas criollos y que definitivamente marcaron el período. Uno de ellos es sin duda la falta de límites precisos en la jurisdicción de los funcionarios e instituciones, lo que permitió una constante riña de poderes y un afán incesante de imponer su voluntad por encima de similares e inferiores, por otro lado, la segunda característica, se refiere a la ineficiencia administrativa colonial, provocada por la inasistencia a funciones, lentitud en el despacho de los cargos asignados y cierres por días de fiesta, degenerando los procesos y abriendo paso a vicios corruptos que inclusive hoy se mantienen, como es el caso de las prebendas políticas, que constituye la tercera característica, la cual le permitía al Rey reservar los altos cargos burocráticos para permitir a quien considerara correcto, sin distinguir que fueran cargos en península o en la colonia”⁵

Por otra parte, desde el siglo XIX se enseñaba e investigaba el qué y el cómo del gobierno, “sin embargo y casi al mismo tiempo, en la Nueva Granada, Florentino González daba a conocer sus **Elementos de Ciencia Administrativa** (negrilla original), primer libro en lengua española que realmente prestaba las bases introductorias del saber administrativo público en América y la Península Ibérica. Uno de los más grandes aportes, fue el haber escrito sobre los Servidores Públicos y su importancia en la administración Pública”.⁶

“Florentino afirmaba que el verdadero poder del gobierno radicaba en el legislativo, debido a que tenía la potestad de emitir conceptos respecto de la dirección de los negocios públicos y que el ejecutivo sólo servía como herramienta del primero, para socializar las disposiciones del legislador, es decir, que el espacio en el cual se encuentra la Administración Pública es el adjetivo por el cual se dinamiza la acción, acción que para él se denomina movimiento, donde la orden descende desde el jefe supremo hasta los funcionarios que laboran en la

⁵ ZAMORA, Ibid., Pág. 7.

⁶ ZAMORA Ibid., Pág 9.

ciudadanía, utilizando para esto un sistema suave de control que generaba el concepto de una administración que permitía el desarrollo del bienestar social. Del mismo modo Florentino explica la importancia de los medios para la consecución de los movimientos administrativos como inherentes al desempeño y los clasifica en dos tipos: uno pasivo, refiriéndose al territorio..., y el otro que es el servidor público, quien en últimas es el que imprime el movimiento sobre la sociedad y sus intereses, estableciéndose como la base de la jerarquía que da vía a la ejecución del mando y permite establecer formas de información y control del desempeño, este ejercicio de mando que se desarrollaba en el territorio, garantizaba la decisión del jefe máximo del gobierno para designar a sus funcionarios, pero teniendo en cuenta el concepto que tenía de Administración Pública, permitía que fuese el pueblo quien hiciese la preselección de dichos candidatos y de paso adquirieran sentido de pertenencia por la institución”⁷.

Posteriormente, se va conformando el gobierno y la manera de hacer administración pública, permaneciendo el clientelismo y participación burocrática y política, a través de los empleos públicos, desde su inicio vicios dejados por la corona, que prevalecen hasta nuestros días.

Como enuncia Elba Rojas,⁸ Hacia 1936, en el marco de la modernización del Estado, se promueve la Reforma Constitucional, donde se presenta el nacimiento de la carrera administrativa, establecida para los empleados del orden nacional, departamental y municipal, considera también la permanencia y estabilidad en el servicio público y la remoción sólo por causas específicas y mediante procedimiento especial. Consideró el ascenso, los requisitos mínimos, el período de prueba, entre otros aspectos importantes, que dan inicio a un marco legal y laboral importante como punto de partida y de ordenamiento del recurso humano estatal.

⁷ ZAMORA. Ibid., Pág 10

⁸ ROJAS DE CASTILLO, Elba. La carrera Administrativa en Colombia, evolución, correlación entre selección y evaluación.. Tesis de Grado, Bogotá. ESAP. 1999. Pág. 36.

Sin embargo, en la implementación real de la carrera se presenten intervenciones y recomendaciones políticas y partidistas y son muy pocos los funcionarios que ingresan a través de concurso de méritos, por lo tanto, pocos logran pertenecer a la carrera, es decir, que en la práctica los logros son escasos.

Con el plebiscito de 1957, se expide la Ley 19 de 1958, que organiza el servicio civil, nuevamente en el marco de la organización y reforma del Estado. Es importante anotar que la carrera administrativa resurge, en esta época, como fruto del acuerdo bipartidista denominado Frente Nacional, para indeterminar vencedores y vencidos en las elecciones, con la correspondiente correlación con los puestos públicos de trabajo. Como complemento a este proceso, se expide el Decreto 1732 de 1960, que regula con mayor precisión técnica, los aspectos del ingreso al servicio público por mérito. Años más tarde, se emiten otras normas relacionadas con la administración del personal al servicio público.

Como lo menciona Elba Rojas,⁹ la carrera administrativa presenta una suspensión, entre los años 1976 a 1984 y una incorporación nuevamente, entre los años 1984 y 1990. La suspensión se consideró como una mala interpretación de la suspensión de derechos fruto de participación de funcionarios en paros nacionales, prohibiendo los concursos de ingreso y ascenso y aprovisionando los empleos de manera ordinaria. Durante este período muchos de los funcionarios, fueron nombrados mediante provisionalidad, por lo tanto hacia el año de 1982, se dio vencimiento a este tipo de nombramiento y a la reactivación de la carrera.

⁹ ROJAS DE CASTILLO, *Ibíd.* 40

Sin embargo, eran muchos los funcionarios vinculados, por lo que se tomó la alternativa de hacer convalidaciones e inscripciones extraordinarias en carrera, sin que hubiese mediado el concurso de méritos.

En 1987, se expide la Ley 61 de 1987, que expide normas de carrera, haciendo algunos ajustes importantes para denotar con mayor precisión técnica y reglamentaria, el ingreso, permanencia y retiro de los funcionarios al servicio de la Administración Pública. Durante este período nacen también las carreras con regímenes especiales, para diferentes sectores del Estado.

“El posterior desarrollo de la vinculación de funcionarios, se presenta en la Constitución de 1991, en los apartes de función pública, donde se determina el ingreso por concurso al servicio público, exceptuando los cargos de elección popular, con algunas excepciones. De este postulado se desprenden las posteriores normas y acciones, determinadas en las reglamentaciones fallidas que hasta hoy se han presentado. Tal es el caso de la Ley 27 de 1992, sobre carrera administrativa, reafirmando el ingreso por concurso de méritos. La “aplicación de esta Ley presentó debilidades y dificultades, por falta de voluntad y compromiso político, y por las complejidades que el proceso establecido entrañaba. La Comisión Nacional del Servicio Civil, consagrada en la Constitución, como responsable de la administración y vigilancia de la carrera, no pudo funcionar en forma adecuada... , también las comisiones seccionales presentaron dificultades por su composición, estructura ubicación y en poco tiempo se empezaron a estudiar proyectos de reforma, que concluyeron con la expedición de la nueva Ley de carrera”¹⁰

Sobre los efectos de la Ley 27 del 92, cabe recalcar la importancia de haber profundizado el manejo de la carrera administrativa en el nivel local y regional. Los vicios de politiquería y clientelismo son rampantes, por lo que el establecimiento de una política de empleo público, en este nivel ha sido absolutamente inoperante. Con la Ley 27 se quiso dar

¹⁰ ROJAS, *Ibíd.*. Pág. 48

tecnificación y profesionalización al ingreso al servicio, sin embargo las comisiones seccionales fueron burladas, haciendo reformas administrativas con cada alcalde o gobernador, de tal manera que se pudiera despedir a aquél que logró ganar limpiamente en un concurso, cambiando funciones y moviendo cargos en un desparpajo total. Por lo tanto en estos niveles, los logros han sido muy escasos y parte de la falta de eficiencia en los municipios y gobernaciones es la alta rotación del personal y el bajo perfil en muchos de los casos, que generan falta de continuidad y compromiso institucional, donde es más importante y directo el desarrollo de las comunidades.

La Ley 443 de 1998, es un nuevo intento de organizar la política de empleo público en el nivel nacional, a través de la especificación del tipo de ingreso mediante concurso. Es evidente que, a medida que pasa el tiempo, las normas sobre carrera administrativa presenta un avance en términos de definición técnica y reglamentaria, abarcando mayores campos, pero su impacto sigue siendo débil. Esta Ley es la que ha venido rigiendo de manera parcial, pues muchos de los artículos fueron declarados inexequibles por la Corte Constitucional.

Finalmente, en septiembre 23 de 2004, se expide la Ley 909, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Esta Ley se encuentra en proceso de reglamentación y se espera que buena parte del funcionariado público ingrese mediante concurso de méritos, salvo las excepciones contempladas en la Ley. Define que las personas que prestan sus servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y

entidades de la administración pública, conforman la función pública, que a su vez, asegurará la satisfacción de los intereses generales de la comunidad. Determina, también que hacen parte de la función pública, los empleos públicos de carrera, los de libre nombramiento y remoción, los de período fijo y los empleos temporales. Por tanto, la existencia de funcionarios provisionales desaparece, los de período fijo se incluyen y ratifican en la norma (alcaldes, gobernantes, etc) y se crean los empleos temporales.

La función pública y en general la política de empleo público, a partir de la Ley 909 de 2004, se desarrolla bajo los principios de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad. Es así como el mérito se convierte en uno de los centros de la nueva norma, junto con las calidades personales y la capacidad profesional.

Al orientarse la Ley hacia los resultados que se brindan a la sociedad por parte de las entidades públicas, a través del ejercicio de la función pública se le marca al propio Gobierno el cumplimiento de metas, objetivos y productos para la sociedad, con el desarrollo de niveles de eficiencia y que se derivan en criterios básicos de profesionalización del recurso humano, flexibilidad en la organización y gestión de la función pública, responsabilidad de los servidores públicos con la evaluación de resultados y los acuerdos de gestión, y la capacitación para aumentar los niveles de eficacia.

Otro aspecto a destacar de esta nueva Ley, se encuentra en el ámbito que acoge los niveles nacional, departamental y municipal, así como a diferentes niveles y entidades con carreras

especiales, lo que la unidad a la política de empleo público, en igualdad de condiciones. También define cuáles son los sistemas específicos de carrera administrativa.

La Comisión Nacional del Servicio Civil se hace responsable de la administración y vigilancia de las carreras, excepto de las especiales y se constituye en un órgano de garantía y protección al sistema de mérito en el empleo público, dando alcance a lo establecido en el artículo 30 de la Constitución Política de Colombia.

Contempla la norma, como órganos de dirección y gestión del empleo público al Departamento Administrativo de la Función Pública, las Unidades de Personal de las Entidades y las Comisiones de Personal. Así mismo, define los instrumentos de ordenación del empleo público como los planes y plantas de empleos y el Sistema General de Información Administrativa.

La ley 19 de 2004, define el empleo como un conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. Este aparte del artículo 19 incluye el tema de las competencias que deben poseer las personas que van a desempeñarse en el sector público. La medida es un avance en cuanto a que no es suficiente con que se posean los estudios y experiencia para lograr un buen desenvolvimiento laboral, además hay factores de la personalidad que entran a influir, aspectos como el liderazgo, la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de

adaptación, etc, Sin embargo, es fundamental que las entidades públicas definan éste tipo de competencias y que sena fácilmente demostrables.

Por otra parte, la nueva Ley retoma el tema importante de la capacitación y la evaluación del desempeño como proceso que contribuyen a mejorar el nivel académico, la formación integral de los individuos y el mejoramiento en la obtención de resultados institucionales.

A lo largo de este recorrido histórico, podemos concluir que el funcionario público ha tenido y continúa teniendo gran importancia para la consecución de los propósitos institucionales de la administración pública. De igual manera, los vicios y problemas que tienen sus raíces en los nombramientos por clientela, conveniencia o compromiso, obliga al propio Estado a crear mecanismos de control y a arriesgar la efectividad en la consecución de los objetivos y resultados propuestos.

1.2 POLÍTICA DE EMPLEO PUBLICO EN COLOMBIA

El principio fundamental de la administración general, en su definición, parte del concepto de gestión. La administración pública, está por lo tanto, también orientada hacia la acción, hacia los intereses de todos, es “gobierno de intereses o bienes, es cuidado, atención de cosas, ejercicio o desempeño de cargo o empleo. La administración pública equivale a poder ejecutivo y tiene a su cargo el cumplimiento de hecho de los fines del Estado. En otras palabras, la administración pública es poder ejecutivo en acción, con la finalidad de cumplir y hacer cumplir cuanto interesa a ala sociedad en las actividades y servicios públicos”¹¹.

Para lograr llegar al ciudadano, a la sociedad, la administración pública abarca tres aspectos fundamentales: organismos, naturaleza y fines. La administración pública para organizar su trabajo, cuenta con organismos especializados en materias específicas, éstos tienen su propósito o misión para materializar ciertas funciones; que buscan cumplir los fines esenciales del Estado.

La política de empleo público ha venido históricamente, articulada a la de Reforma y/o Modernización del Estado. Dependiendo del modelo de Estado que se quiera implementar, se ha orientado la política. Es así como en los países subdesarrollados y especialmente los

¹¹ CARDENAS BORRERO TIEBERIO, PEREZ COLEMNARES Y OTROS. Código Contencioso Administrativo Comentado, Editorial Leyer, Décima primera edición, junio de 2004, Bogotá, D. C. – Colombia, pág. 15

de América Latina, se han adaptado los modelos transportados de los países desarrollados, de acuerdo con Pérez:

“En la década de los setenta, en vista de los pobres resultados de tales intentos de racionalizar el funcionamiento del aparato estatal, se concentraron los esfuerzos en la mejora de la capacidad administrativa de las entidades más directamente implicados en la formulación y articulación de planes y programas de desarrollo. En la década de los ochenta, el anterior esquema de reforma administrativa parcial se enfocó hacia los programas de descentralización, identificándose la formación del personal como un área igualmente prioritaria. Finalmente, en la década de los noventa, se ha venido asimilando reestructuración del Estado con privatización y desgravación, haciéndose eco a nivel mundial de las estrategias originadas por la administración Thatcher en el Reino Unido. De hecho el Banco Mundial, como uno de los promotores de tales estrategias, recomienda que el Estado “se concentre en unas pocas instituciones o funciones estratégicas, en lugar de dispersarse (y ser ineficiente) en toda la administración pública”¹²

En la actualidad, los países continúan preocupados por dar prioridad al tema del servicio civil, en el marco de la democratización y del Estado de Derecho, por lo tanto, se hace necesario garantizar profesionalización y objetividad en su selección. La falta de permanencia o estabilidad ha deteriorado la continuidad de las políticas públicas de Estado, que en muchos de los países de Centro y Sur América, es de tal magnitud que los recursos invertidos en capacitación y la experiencia adquirida, se pierde totalmente con el cambio de gobierno, puesto que las plazas son ocupadas por personal nuevo, con lo que los antiguos se cargan los archivos y borran las memorias de los computadores y de los sistemas de información. En el marco de la inauguración de la XII Reunión de Directores de Servicio Civil y de Recursos Humanos del Istmo Centroamericano: Las Reformas del Servicio Civil

¹² PEREZ Andrés, Legitimidad y capacidad administrativa del Estado: LA administración Pública en los países en desarrollo, citado por CARDENAS PIÑEROS, Mauricio. ALTERNATIVAS DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO. Bogotá. Monografía No. 39. Serie: Recursos Humanos. Universidad de los Andes. 1994. pág 10

en Centroamérica y Tendencias Modernas en la Gestión del Empleo Público, realizada del 27 al 30 de julio de 2004, en Honduras, el presidente de la República de Honduras, Doctor Ricardo Maduro¹³, enfatiza la importancia del servicio civil para asegurar la continuidad de las políticas públicas, como condición necesaria para alcanzar los resultados en la gestión pública.

Por su parte, en este mismo encuentro académico, se dejó como conclusión, que uno de los factores claves del desarrollo es la calidad de las instituciones públicas, la importancia de la profesionalización de la administración pública, la estabilidad como aporte fundamental a la continuidad de las políticas públicas y los resultados a la comunidad. Por lo tanto el tema del servicio civil se considera como columna vertebral del poder ejecutivo, con características meritocráticas y vocación de servicio.

Es así como en el sector público latinoamericano, el manejo de personal en las entidades del sector público más avanzadas:

“...se ha privilegiado la adopción de sistemas centrados alrededor del escalafón, pues éste conlleva la reglamentación de aspectos como la selección, los ascensos, los salarios y la estructura organizacional, entre otros. La inspiración es obviamente el modelo burocrático de Weber y la escuela de administración pública francesa, cuya racionalidad supone que las actividades realizadas son eficientes por el hecho de estar reglamentadas. Por ende, el manejo de personal / de nuevo, en las entidades públicas donde hay mayor avance en la materia/ no sólo se presta a rigideces incongruentes con la flexibilidad demandada por los usuarios, sino que en pocos casos ha sido técnicamente implantado por falta de profesionales capacitados. En términos de Rodríguez, “existe una amplia brecha entre las necesidades administrativas y las capacidades administrativas disponibles”. Sobran los comentarios acerca de lo que pasa en las entidades públicas menos avanzadas en

¹³ Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP- Revista Centroamérica de Administración Pública. No. 46 – 47. Reformas y tendencias Modernas en la Gestión del Empleo Público. San José de Costa Rica. Enero- Diciembre /2004

manejo de personal, en donde desde luego prevalecen las decisiones de origen exclusivamente político...”¹⁴

Los temas de racionalización del Estado en cuanto a su tamaño y funciones, han venido variando con los años. En la actualidad se centran más en el tamaño, orientado más hacia el gasto público, que a su operatividad. Por ello, aunque la Reforma ha sido tema de cada gobierno, apenas en el 2004, se esboza el aspecto del recurso humano, con la aprobación de la Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, sobre empleo público, que aún no se ha implementado, lo que conlleva a que en el 2006, se logre realizar después de muchos años, nuevamente ingreso por mérito.

Lo cierto es que las últimas reformas planteadas por los gobiernos, siguiendo los esquemas de modelos internacional, que a través de organismos multilaterales, obligan a los países subdesarrollados a su adopción, se han presentado como modelos que se implementan de un lado a otro, sin distinguir entre un país desarrollado a uno subdesarrollado, donde las condiciones políticas, económicas y sociales difieren de tal manera que habría que preguntarse si todas requieren del mismo tipo de Estado o de un tamaño similar. Las sociedades al ser tan diferentes en sus necesidades y economías, solicitarán al gobierno un tipo de Estado que les favorezca su propia naturaleza. Por lo tanto en países donde el ingreso per cápita de los ciudadanos les permite obtener de un sector privado desarrollado los bienes y servicios, pagar por ellos y generar competencia, puede ser válido privatizar lo más posible, cuyos efectos se convierten en positivos para la economía y a su vez para la sociedad; pero en los países donde las circunstancias de ingreso son deficientes y las de

¹⁴ CARDENAS PIÑEROS, Mauricio. Op. Cit. Pág. 14.

empleo, también lo son, el papel del Estado para el cumplimiento de su labor social es indispensable.

Queda claro, entonces, que del rumbo que tomen las Reformas del Estado, dependerá la orientación de la política de empleo público. Los procesos de Reforma del Estado, en Colombia, han sido “procesos cerrados y poco participativos en su diseño e implantación, lo cual ha reflejado, a su vez, la desconfianza que ha imperado acerca de las posibilidades de que el funcionario promedio contribuya al mejoramiento de su propia entidad”¹⁵. Los diagnósticos para las reformas, las políticas que se trazan en torno al tema, las metodologías utilizadas, son las propuestas por el modelo internacional que se traslada, pero ni la ciudadanía, ni los funcionarios están directamente involucrados en ellas. Por supuesto, su compromiso posterior es el de una marioneta que pasan de un esquema y unas condiciones a otras, sin que medie ningún proceso participativo y de convencimiento, lo que más esperan los funcionarios es que se los tenga en cuenta y no se los vaya a despedir.

La reforma y privatización del Estado no implica la extinción de la administración pública. La falta de seguimiento de estos procesos de desaparición, fusión y asunción de nuevas funciones por otras entidades (existentes o nuevas), a lo largo de las anteriores reformas, no ha determinado lo que ha ocurrido con los funcionarios que perdieron sus empleos, con el tamaño del Estado, con los ministerios u organismos que se fusionaron y las funciones y archivos que poseían. De igual manera, no se presentan y aplican nuevas estrategias para aquellos que se han quedado prestando los servicios al Estado, no han sido

¹⁵ CARDENAS. *Ibíd.* Pág.11.

capacitados formal y psicológicamente para asumir su nuevo papel, de acuerdo con el enfoque que se le esté dando al Estado. Los funcionarios que superaron la reestructuración permanente y nunca acabada continúan actuando con sus viejos vicios y forma de ver su trabajo, el enfoque hacia la ciudadanía y hacia el servicio parece ser el mismo. No se convierte en parte activa de la reforma, no sabe las nuevas cosas que se esperan de él, por lo que la reforma queda plasmada en el papel. Así, ¿cuándo va el Estado va a superar los problemas de eficiencia y eficacia?

“Es muy improbable que la función pública del futuro se componga básicamente de funcionarios de carrera vitalicia. Lo ideal sería que los puestos superiores se cubrieran por quienes tengan las habilidades y ocasión de moverse con libertad entre las empresas, el Estado, la universidad y el sector voluntario. En tal contexto, la función pública se convierte en una panoplia de valores, tradiciones y principios, dejando de ser un grupo de personas o un conjunto de estructuras y sistemas directivos.”¹⁶

Ser funcionario público no es tarea fácil: por una parte, debe superar permanentemente la mala imagen que de él se tiene. Por tradición, hay una culpa con la que cargan todos como un grupo. Es un slogan: El Estado es ineficiente, por lo tanto sus funcionarios también lo son. Es lo mismo que decir: todos los colombianos son picaros o algo así. Por otra parte, el funcionario se encuentra inserto en redes políticas, independientemente de su voluntad por pertenecer o no a ellas, adicionalmente, en tercer lugar, está obligado a cumplir una serie inacabable de normas y leyes, muchas de ellas contradictorias y que van en contravía de un proceso lógico de comportamiento laboral que le permita tener claramente definidas las

¹⁶ J. L. MANION, “La función pública en Canadá: reflexiones y previsiones”, Revista Internacional de Ciencias Administrativas, septiembre de 1991, p.62

metas de la entidad donde labora y poder seguir una ruta definida; en cuarto lugar, debe cumplir en todo con los procedimientos y reglamentos establecidos. A este punto el funcionario tiene poco campo de acción para moverse libremente y abonar sus cuotas de eficiencia y efectividad. A diferencia del sector privado donde el servicio o el producto ofertado, inducen claramente unas líneas de acción a las que la propia estructura organizacional están adaptadas.

Lo menos que se puede pedir a un gobierno es que respete a sus ciudadanos y con mayor razón a quienes prestan sus servicios al Estado, por lo que es preciso determinar desde un principio, cuáles son las reglas de juego con las que se van a fijar los parámetros laborales. No es justo para quien labora en el sector público, permanecer en constante zozobra, frente a la posibilidad de pérdida de su empleo. El hecho que la estabilidad laboral se haya deteriorado tanto afecta en gran medida el desempeño de sus funcionarios, pues su estado psicológico no se encuentra con la debida tranquilidad para el desempeño de las funciones. Por lo tanto, el modelo adoptado debe ser claro y las condiciones laborales no deben cambiar cada cuatro años, cuando hay cambio de gobierno. De no haber sido por la existencia de la carrera administrativa, y aún sus permanentes interrupciones y parálisis, los gobiernos hubiesen podido enfrentar al país a una politización a través de los empleos que dista mucho de ser sana para el país. Si bien los modelos de carrera administrativa fundamentados en el esquema de tipo organizacional han planteado problemas, también han brindado ventajas tanto organizacionales como ciudadanas y en el desempeño profesional.

En los modelos actuales de trabajo, el individuo tiende a ser más inestable, fiel reflejo de lo que este mundo moderno de rapidez temporal nos obliga, sin esperanza y sin futuro, por lo tanto pensar en esquemas de permanencia en el servicio partiendo de la base de las competencias profesionales de desempeño es fundamental, aunque lo que se debe cambiar es el esquema de la organización, por ejemplo organizar los denominados “hot groups”, que tienen el propósito de realizar tareas claras y determinadas en un lapso determinado, implica que se logren resultados específicos en las materias misionales de las entidades. Por otra parte, debe haber grupos de apoyo permanentes como los de personal, presupuesto y compras, cuyas funciones son permanentes. Se requiera además no de Jefes jerárquicamente hablando sino de funcionarios con características de líder que motiven a los demás a trabajar por una causa común. Pero esto genera un sistema de competencia individual a nivel laboral que limita el paso a la asociación sindical y al asilamiento por mejores condiciones laborales, siendo que lo político tomará de nuevo vuelo en la definición de asignación de papeles laborales y puestos de trabajo.

La política de empleo público en Colombia se ha materializado, a lo largo de muchos años, en un sistema clientelista fundamentalmente, cuya base es la recomendación política. El manejo de los cargos públicos se ha considerado como el “botín” importante que genera poder, devuelve favores y “garantiza” estabilidad política futura, o el juego en la arena política, en el siguiente período electoral. Sin embargo, también el Estado en algunos momentos ha considerado necesario e imprescindible vincular el recurso humano al servicio del Estado, a través del ingreso por concurso de méritos. La tecnificación y profesionalización de los cuadros laborales ha sido una necesidad sentida, para darle a las

políticas públicas y al desarrollo propio de la administración estabilidad, conocimiento definido en los campos específicos, continuidad y resultados a la sociedad.

Por lo anterior, la política de empleo público que abarca todos los aspectos de la administración pública, se constituye en un tema transversal. Su definición e implementación va a ser tan importante y trascendental que definiría el éxito o el fracaso en las demás políticas públicas.

Las entidades públicas o privadas cuentan con diferentes tipos de recursos: financieros o económicos, tecnológicos, materiales y humanos, entre otros. Pero es el recurso humano el más importante de todos, ya que se constituyen no sólo en una inversión, sino en el eje central de toda organización o grupo. Al cabo, son las personas las que llevan o no a efecto las acciones, que se convertirán en la entrega de resultados finales con calidad y seguimiento de la gestión.

El funcionariado debe ser cada vez mejor escogido, con miras a obtener los mejores resultados de cada organización y de cada cargo en particular. Es así como, dada la importancia por calidad y eficiencia que impone el sector privado, el alto grado de competitividad y la exigencia de resultados por parte de la ciudadanía, las entidades públicas tienen un compromiso muy grande, que se manifiesta a través de los procesos de modernización del Estado.

La administración de lo público, ha venido pasando a manos privadas; por lo tanto, muchos de los fines del Estado se han ido trasladando hacia manos privadas. Es decir, en la actualidad, se está presentando la discusión de si lo público es lo estatal o son los servicios que en realidad necesita la ciudadanía, independientemente de quien los preste.

En mi concepto, la política debe ser más coherente, no basta con determinar el número y tamaño de las organizaciones, es preciso determinar para qué propósitos existen y a quiénes van dirigidas, qué servicios prestan o prestarán, en función de ello determinar los perfiles del personal de manera adecuada, su forma de ingresar, permanecer y ser retirados del servicio. La lógica del análisis de la política pública debe ser formulada de manera integral, no fraccionada. Al parecer la política de empleo público, al estar asociada a la Reforma del Estado, se ha centrado a definir el número de cargos a eliminar, la meta de ahorro a lograr, el número de cargos que se proveen, su valor, para posteriormente determinar el propósito de la Entidad y las posibilidades que tiene con los cargos definitivos, haciendo que la organización se adapte al perfil de los mismos y no al contrario. En este sentido, una vez, determinados los perfiles, el tipo desvinculación, el trabajo debe orientarse al funcionario en su permanencia, estabilidad, motivación, capacitación o formación, actualización, comunicación y evaluación.

“Así mismo, adquiere gran relevancia el estudio de los efectos de tales alternativas sobre la situación de los trabajadores de las respectivas organizaciones y de los sectores sociales con los que ellas se relacionan, ya que independientemente de definición adoptada acerca de lo que constituyen sus objetivos estratégicos, la función social de la propiedad para el caso del sector privado y el fin social del

Estado para el caso del sector público imponen un marco amplio para la evaluación de su gestión”¹⁷.

Como quiera que el concepto de administración general ha venido cambiando y evolucionando a través del tiempo, las técnicas para analizar las ejecutorias también lo han hecho. El tema de la calidad en los resultados es moderno. Ya no sólo se responde a las tradicionales preguntas de qué y del cómo, sino ahora se tiene en cuenta el por qué, para qué, para quienes y qué tan satisfechas están las expectativas de los usuarios.

El papel del Estado también ha evolucionado para responder a las crecientes demandas de los usuarios. Ya no se consideran sólo como ciudadanos, sino como participantes, demandantes de servicios con calidad, por lo tanto es legítima la presión de los ciudadanos por mejores servicios y programas públicos, en razón al doble pago: por un lado, la vía de los impuestos cada vez más crecientes, y, por el otro, las cuotas que se generan al momento de obtener el servicio, que además es estratificada (salud con las cuotas moderadoras y peajes, por ejemplo).

Las instituciones deben contar con estrategias de acercamiento de las instituciones a los ciudadanos, que les brinden la posibilidad de evaluar los servicios que se prestan. Cada entidad busca, por lo tanto, obtener buenas calificaciones a sus servicios. Para complementar este aspecto, los medios de acercamiento han venido evolucionando e integrándose a los de la organización; reglamentaciones sobre participación ciudadana y

¹⁷ CARDENAS. Op. Cit. Pág.4.

gestión participativa, oficinas de quejas y reclamos, buzones de sugerencias, páginas Web, correos electrónicos, centros de atención al cliente., son algunos de éstos mecanismos.

Y es en todo este proceso de modernización, delimitación y especificidad de la naturaleza de las entidades que se mide la capacidad del Estado y los funcionarios que lo integran.

“El problema desde el punto de vista de manejo de tales funcionarios no es entonces sólo de carácter técnico: dotarlos de mejores habilidades para responder a las expectativas puestas en ellos debido a los cargos de servicio público que ocupan. El problema de fondo es de carácter social y político; transformar el contexto en el que los funcionarios se desempeñan, de modo que la desmotivación derivada de la crisis de legitimidad que vive el Estado sea sustituida por el orgullo de formar parte de unas entidades comprometidas eficazmente con el cambio social¹⁸”.

Otro aspecto a tener en cuenta es el limitado marco de acción de la carrera, ésta en Colombia ha sido lo que se ha denominado una carrera en “bicicleta estática”, aunque pedalees mucho, nunca se va a poder llegar más allá utilizando el mérito como motor.

En cualquier caso, la definición misma de mérito o los componentes de las calificaciones han sido influenciados por los cambios en la reforma del Estado y en el papel del funcionario público, señalados atrás

El nivel de los funcionarios destinados a prestar sus servicios al sector público debe ser aún mayor que el del sector privado, dado que la orientación del servicio del Estado sigue siendo a la comunidad en los temas de cobertura de los derechos fundamentales y en las

¹⁸ CARDENAS. Op. Cit pág. 7.

garantías democráticas; por lo tanto, su nivel salarial debe también equipararse y las normas que lo limitan en sus actuaciones deben tener mayor flexibilidad y un alto nivel profesional.

¿Quién califica a los contratistas en su eficiencia y eficacia, quién califica a los de libre nombramiento y remoción?. Los recursos provienen del mismo lado, contiene los mismos objetivos y se espera que brinden los servicios demandados por los ciudadanos y por la comunidad al Estado.

El anterior panorama de implementación de la política de empleo público sin la participación activa de los funcionarios y por ende bajos resultados en efectividad institucional, ha hecho pensar que los jóvenes lograrían mejores resultados, sin embargo la combinación entre sangre nueva con nuevos conocimientos e ideas debe combinarse con experiencia y conocimiento.

1.3 EL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO

En la actualidad, el tema de la Función Pública, está determinado en la Constitución de 1991, en el título IV, allí se determinan los requisitos, condiciones, impedimentos, prohibiciones y mecanismos que deben observar quienes prestan sus servicios en el Estado, cuya orientación es hacia la ciudadanía. De ahí la importancia de determinar la efectividad en sus resultados.

La prestación directa de servicios esta a cargo de los servidores públicos, categoría en la cual se involucran todos los que estén ligados al Estado, sea mediante vinculación laboral, por designación o elección popular. Estos servidores públicos tienen distintas características determinadas en la Constitución y la ley.

“Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

Los servidores públicos están al servicio del estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista pro la Constitución, la Ley y el reglamento”¹⁹

Los servidores públicos de elección popular, los de período fijo, los trabajadores oficiales y los empleados de libre nombramiento y remoción, no se encuentran involucrados en el

¹⁹ Constitución Política de Colombia” Artículo 123. 1991. Bogotá Colombia. Editorial ESAP

ingreso por mérito; los demás funcionarios, de acuerdo con la carta Política, deberán hacerlo exclusivamente por éste mecanismo, a través del concurso público. Sin embargo, el alto número de funcionarios en provisionalidad no ha ingresado por mérito, debido a la parálisis de la carrera administrativa y por ende, la realización de concursos de mérito. Con la expedición de la Ley 909 de 2004, se abre nuevamente la posibilidad que los funcionarios participen en un proceso de selección y se vinculen mediante concurso.

En este aparte vamos a determinar las diferentes formas de ingresar o ser vinculado al servicio público. Todas ellas están fundamentadas en aspectos legales, partiendo desde la Constitución Política, hasta desagregarse en una Resolución Interna o Contrato particular a cada entidad y a cada individuo. Pero lo fundamental en este aspecto es que dependiendo de la manera como se ingrese al servicio, hay una correlación con el tipo de funcionarios públicos y su desempeño. Es decir, la orientación del cuerpo de funcionarios, a partir del ingreso, deja entrever el tipo de manejo en los ámbitos político y administrativo. Si el ingreso en la mayoría de los casos se hace por mérito y a través de un concurso, puede afirmarse que la orientación gubernamental es de carácter técnico y se orienta a reclutar a los mejores a fin de obtener buenos resultados. Si por el contrario, se presenta un ingreso por nombramientos libres, la caracterización del gobierno será de clientelismo, de devolver favores políticos, lo que conllevará a un subdesarrollo en el desempeño de la Administración Pública y por ende a bajos resultados de la acción gubernamental frente a la sociedad. Es posible, también, que se presenten juegos combinados y múltiples tipos de vinculación para diferentes propósitos: un carácter técnico indefinido, un ingreso por

recomendación y algunas vinculaciones contractuales, con lo cual se visualizaría un gobierno con serias indefiniciones en estos aspectos.

¿Por qué es tan importante la burocracia en el contexto del Estado y aún en las entidades privadas? Porque quien tenga su manejo tiene el poder, como afirma Weber, es el medio más efectivo creado por el hombre para generar capacidad de poder social y político. Adicionalmente, por ser la burocracia el medio de transformar la “acción comunitaria en “acción societal”, es difícil de destruir y resalta su importancia para quienes controlen el aparato estatal.²⁰

Weber define los rasgos característicos de laburocracia y destaca que “existen principios y normas que deben cumplirse, para lo que se requiere contar con los servicios de aquellas personas que estén calificadas para ello. Por lo tanto, la organización se debe hacer con jerarquía de cargos y diversos niveles de autoridad. Para el cumplimiento de estas normas que reflejan los propósitos y objetivos, se requiere de personal que actúe permanentemente y las organizaciones cuenten con los “archivos”, o resultados manifiestos en documentos, que requieren una serie de funcionarios subalternos estables, para darle continuidad a la acción gubernamental. Otro rasgo característico de la burocracia es la administración del cargo de manera especializada, que implica una preparación cabal y experta, lo que requiere de toda la capacidad laboral del funcionario y de la aprehensión de nuevas normas, que se convierten en un saber técnico particular que posee el funcionario.²¹

²⁰ Weber Max. *¿Qué es la burocracia?*, 2001, Ediciones Coyoacán, México.

²¹ Weber. *Ibidem* pág. 57.

Por lo anterior, “la ocupación de un cargo es una “profesión”²², esto implica no solamente ser conocedor de las técnicas, ser habilidoso, sino adaptarse a la normatividad que rige para cada sector en particular, y en general, para toda la administración pública. Cobra entonces especial importancia las “cualidades” que presentan los funcionarios públicos, dada su misión particular, ellas se manifiestan a partir del tipo de pruebas o exámenes que se realizan para el ingreso al servicio, lo que genera un punto de partida necesario para comenzar a realizar una elección que garantiza un conocimiento mínimo.

Es así como se manifiesta en el Estado el tipo de ingreso derivado de técnicas que orientan la selección al servicio de los que cuentan con ventajas frente a los otros, demostradas a través del conocimiento preciso en ciertas materias, ya en el análisis de antecedentes entra a cobrar vida la experiencia y en las entrevistas se logra detectar algunos rasgos de personalidad, que entran a dar ciertas garantías en el desempeño.

Sin embargo, aquellos funcionarios que no cumplen con estas características, en cuanto a tipo de ingreso, no podrían tener esta denominación, sino que son aquellos que representan los nombramientos hechos por partido, es decir a través de una recomendación, que tiene implicaciones importantes tales como un mayor acatamiento a su jefe de partido, que al superior inmediato que lo administra, con algunos problemas en el cumplimiento de las normas, en el desarrollo de los objetivos, en la posible violación a los requisitos mínimos, con las consecuencias para el servicio público y para la comunidad.

²² Weber. Ibidem. Pág 30

“En cualquier circunstancia, la designación de funcionarios a través de una elección entre los gobernados altera el rigor de la subordinación jerárquica. Un funcionario así elegido tiene, en principio una posición autónoma respecto del funcionario superior. La posición del funcionario elegido ha derivado “de abajo” y no “de arriba”; o por lo menos no de una jerarquía superior dentro de la estratificación burocrática, sino de poderosos hombres de partido (“caciques”), que también deciden su carrera futura. La carrera del funcionario elegido no depende, al menos no fundamentalmente, de su jefe dentro de la administración. Lo normal es que el funcionario que no es elegido, sino nombrado por un jefe, funcione con más eficiencia, desde el punto de vista técnico, pues, en igualdad de circunstancias, es más probable que su designación y su carrera estén determinadas por consideraciones y cualidades puramente funcionales²³ .

El anterior aparte de Weber da el punto de partida del análisis de esta investigación, se constituye en el nodo central de la misma, por ello, desde mi punto de vista, el ingreso al servicio público es un aspecto de la mayor importancia para determinar qué tan eficaz termina siendo el funcionario en su desempeño. Los llamados funcionarios de carrera ingresan al servicio mediante un concurso de méritos donde establece, en principio, en el examen escrito una serie de conocimientos básicos que han sido considerados como los ideales a la hora de desempeñarse en los cargos. Adicionalmente, los exámenes técnicamente elaborados y técnicamente analizados, generan otra serie de “evaluaciones” del aspirante, como su capacidad de raciocinio, su capacidad para solucionar problemas, y otros aspectos psicológicos y de comportamiento frente al trabajo, los cuales son complementados con la entrevista. Además de ello, se somete a un período de prueba, en el cual se observa su desempeño, la afinidad con las funciones, con el cargo y con la administración de la entidad. Ya en el desempeño y en la evaluación del mismo, entran a presentarse una serie de problemas, no sólo de responsabilidad del funcionario, sino de la orientación institucional, del jefe inmediato y de las herramientas con que cuenta.

²³ WEBER. Ibidem. Pág. 34

Por su parte, los funcionarios nombrados por recomendación política no se someten a éste tipo de pruebas, concursos, entrevistas, ni períodos de prueba, en muchas ocasiones ni siquiera se les hace una entrevista mínima y su desempeño únicamente se observa con el paso del tiempo, lo que implica un riesgo para la administración, y una probable desmejora en la prestación de los servicios, pero al mismo tiempo una fidelidad con el político o intermediario que lo ayudó a nombrar y una disminución de la jerarquía del superior frente a éste.

Por ello y a pesar de las discusiones acerca del tamaño del Estado que se han dado con el advenimiento de la globalización y de la economía neoliberal, el recurso humano al servicio del Estado continúa siendo un factor determinante de capacidad estatal para responder a políticas y objetivos trazados, así como a la entrega de resultados a la sociedad. Los gobiernos tenderán a contar con equipos capaces y comprometidos para el logro de metas, por lo que deben seleccionar a las personas “clave” para que afiancen y den soporte a las políticas de manera exitosa. La mejor manera de lograr éste propósito consiste en implementar una política de empleo público con igualdad de condiciones para acceder al servicio público, donde la competencia sea leal, los requisitos de los aspirantes se ajusten a los cargos y las personas sean calificadas con el mismo rasero.

Sin embargo, existen varios intereses a los que se debe responder al hablar del tema de la burocracia, de acuerdo con Bárbara Geddes²⁴, quien clasifica “cuatro fuentes de intereses:

²⁴ GEDDES, Barbara. Politicians Dilemma: Building State Capacity in Latin America. California 1994, pág.135

1. Fuente de beneficios particularizados para los electores.
2. Fuente de patrocinio y beneficios a otros políticos.
3. Fuente de beneficios a los miembros de una organización política fiel al presidente.
4. Como un instrumento para la aplicación eficaz de políticas y programas que benefician al grupo de ciudadanos y el fomento de una carrera larga.

1. La burocracia como fuente de beneficios particularizados para los electores.

En muchos países esta es una manera de devolver favores particulares a cambio de votos, confianza y permanencia en los cargos políticos importantes. Los votantes se ven animados por las respuestas particularizadas, que en un momento dado reciben por parte de los políticos, que los hacen sentir identificados como individuos por una persona popular, de gran importancia, de imagen y poder.

Este aspecto trae como consecuencia, que los recursos destinados para planes generalizados a un determinado grupo social, se convierte en beneficios determinados a particulares, que tienden a lograr y a mantener un apoyo popular. Es lo que podemos catalogar como “clientelismo”, es decir, los recursos se orientan a la protección y amparo de un determinado grupo de la población, patrocinado por los miembros poderosos de los grupos políticos a cambio de servicios incondicionales y contraprestaciones particulares, agravado con factores electorales.

2. La burocracia como fuente de favores a otros políticos.

Se hace necesario contar no sólo con el aspecto técnico, sino con el apoyo de otros políticos para que sean aprobadas e implementadas sus iniciativas e incluso la permanencia del propio presidente en su cargo, es decir la reelección. Por ello la negociación y las concesiones en términos de favores políticos, se manifiestan en “entrega de entidades”, “favoritismo en negocios y contratos” y “cargos para sus electores”, son estrategias necesarias para lograr éste propósito.

3. La burocracia como fuente a la organización del presidente.

Los presidentes también creen necesario construir la burocracia y sus propias maquinarias políticas. Ellos acostumbran a usar los cargos como premios a los seguidores para reforzar su lealtad por un lado, y, por el otro, ellos necesitan esparcir a los leales a lo largo de la burocracia para poder distribuir los beneficios a otros políticos y partidarios como se ha descrito anteriormente, también conocido como clientelismo.

4. La burocracia como una herramienta por llevar a cabo la política.

Para llevar a cabo la política, los planes, los programas, el cumplimiento de las metas, el logro del aumento de la capacidad, la redistribución del ingreso y el logro del desarrollo, es decir, para que el Estado cumpla con el papel que se le asigna y que le corresponde frente a la sociedad, se requiere de un grupo de personas que tengan la capacitación, la formación, el compromiso, el conocimiento del servicio público, y que además no sean cambiantes con cada gobierno, sino que garanticen una permanencia en el servicio.

Estos intereses se manifiestan en la realidad, a través de la forma cómo se ingresa al servicio público, presentándose consecuencias positivas o negativas en la efectividad de la administración pública, que afectan directamente a los ciudadanos receptores de los servicios que produce el Estado.

En Colombia, se utilizan permanente y abiertamente los cuatro tipos de intereses, que se materializan en el tipo de ingreso al servicio público, definido y determinado por la ley a través de las formas de vinculación de los empleados públicos, que se clasifica en tres categorías: de libre nombramiento y remoción, de carrera, provisionales y contratistas.

1.3.5 Empleados públicos de libre nombramiento y remoción

Son aquellos que ocupan cargos de responsabilidad, tanto en la ordenación del gasto como en la definición de políticas y funciones, son los denominados agentes políticos dado que son nombrados por la autoridad nominadora para una gestión concreta de acuerdo con sus planes y proyectos, así como los que encarnan la autoridad administrativa. Por ejemplo: los ministros, directores de departamento administrativo o gerentes de empresas industriales y comerciales, secretarios generales, viceministros, subdirectores, subgerentes, etc.

Estos funcionarios pueden ser nombrados y removidos sin mediar ningún proceso, lo que no implica alguna incidencia laboral o judicial. Ingresan al servicio con el cumplimiento de requisitos normales de ley, son los denominados “de cuota”, por cuanto su permanencia en las entidades generalmente dura tanto como dure la administración que les realizó el nombramiento.

1.3.6 Los empleados públicos de carrera

Son aquellos que han ingresado por el sistema de mérito, a través de un concurso de selección, cuyas etapas están conformadas por la convocatoria, el reclutamiento o selección de concursantes, el concurso u oposición y la conformación de la lista de elegibles, este proceso culmina con la inscripción en el escalafón de carrera. Estos funcionarios deben ser objeto de calificación periódica para determinar su rendimiento, la calidad de su trabajo y el comportamiento. De su calificación depende, teóricamente, su permanencia o retiro del servicio, la inscripción en el escalafón de carrera, el ascenso, los estímulos adicionales, entre otros aspectos.

1.3.7 Los empleados públicos con carácter de provisionalidad o provisionales

Este tipo de nombramientos se encuentra definida y categorizada en la Ley, su tiempo de vinculación no podía exceder de cuatro (4) meses, prorrogables por otros cuatro (4) más. Sin embargo, este grupo ha venido en aumento por cuanto la parálisis de la carrera, es decir el no llamamiento a concursos, implica que la administración se vea en la necesidad de hacer estos nombramientos, para períodos que superan los ocho meses. “Estos funcionarios han ingresado al servicio público a través de recomendaciones políticas y no siempre cumpliendo con los requisitos de formación y experiencia necesarios para desempeñar los cargos”²⁵

1.3.8 Los contratistas

²⁵ CORREDOR CASTRO, Yaneth. Memorias Seminario Carrera Administrativa. 1993. Cali. Pág 23

Según Corredor,²⁶“la función de los contratistas en el Estado consiste en realizar el objetivo de lo pactado en el contrato, muchas de éstas personas se sienten ajenas a la administración pública, a las entidades, carecen de sentido de pertenencia y trabajan en asuntos concretos, que no siempre logran articularse con los objetivos de las instituciones. Muchos de estos contratistas conforman lo que se ha denominado “plantas paralelas”, su ingreso es eminentemente por recomendación política, lo que les da pie para cumplir parcialmente o no cumplir con los términos del contrato sin que haya lugar a ningún tipo de sanción.”²⁷

Con las anteriores descripciones es posible determinar varias cosas: en primer lugar, las formas de ingresar al servicio público en Colombia, determinadas y definidas por la Ley dejan entrever que tres de ellas no contemplan ningún tipo de filtro o de selección para determinar su mérito, sino que están sustentadas en el clientelismo, los favores y las conveniencias políticas y en algunas ocasiones aspectos técnicos de manejos particulares. En segundo lugar, en todos los niveles organizativos se hacen nombramientos con un grado elevado de arbitrariedad, impidiendo la consolidación de un sistema de méritos. En tercer lugar, al servicio público se accede mediante diferentes mecanismos que son inequitativos para igual tipo de empleos. En cuarto lugar, la cualificación del personal, por ende, no se mide ni al momento de la vinculación, ni durante la ejecución de las funciones y el ejercicio del cargo, por lo tanto no hay evaluación de resultados que permitan vislumbrar los logros institucionales estatales. En quinto lugar, debido a la inestabilidad en los cargos, se presenta dificultad para realizar las tareas necesarias de acuerdo con la

²⁶ CORREDOR. Ibid. Pág 23.

²⁷ CORREDOR. Ibidem. Pág 23

naturaleza de cada puesto de trabajo. En sexto lugar, se debilita la cultura de servicio permanente y de calidad dirigida a la sociedad.

1.4 EFECTIVIDAD: EFICACIA Y EFICIENCIA

En la política de empleo público y aún en las organizaciones privadas se buscará la efectividad: un producto positivo entre la eficacia y la eficiencia, por ello, la manera como vinculan a sus trabajadores es muy relevante, por cuanto tratarán de escoger al personal que más se adapte a sus necesidades particulares y que guarden un equilibrio como personas efectivas.

En este aparte se mencionan los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad; así mismo, se analizan los factores que inciden en la efectividad organizacional y en la efectividad individual, en el entendido, que si hay personas eficientes, tanto internamente, como con sus relaciones con los demás; aportan de manera positiva en organizaciones, que buscan el mismo propósito.

La efectividad reside en el equilibrio. Se ha considerado la efectividad como una acción orientada hacia las consecuencias y los resultados, desagregándola en dos componentes de eficiencia y eficacia. Para alcanzar la efectividad se requiere que la persona desee alcanzarla, es decir, que tenga una actitud positiva hacia el logro del objetivo. Mientras que la eficacia es el resultado positivo, acorde con la finalidad buscada, la eficiencia, es la virtud o facultad para hacer una cosa, para utilizar los recursos y los insumos teniendo en cuenta los procesos para lograr un efecto determinado, es decir hacer las cosas que se deben hacer con el proceso adecuado y teniendo en cuenta la relación costo-beneficio. Sin

embargo, sino es oportuno el servicio o producto no se habrá logrado el fin último. La eficiencia es la ciencia que da un porcentaje más levado de rendimiento.

Las palabras, efectividad, eficiencia y eficacia, provienen de la palabra efecto: “consecuencia o resultado.” Aunque todos los seres humanos poseen la eficiencia o poder de hacer algo, no es fácil conocer en las cosas particulares de cada uno, cuál es la eficiencia y a qué efectos se extiende su poder.

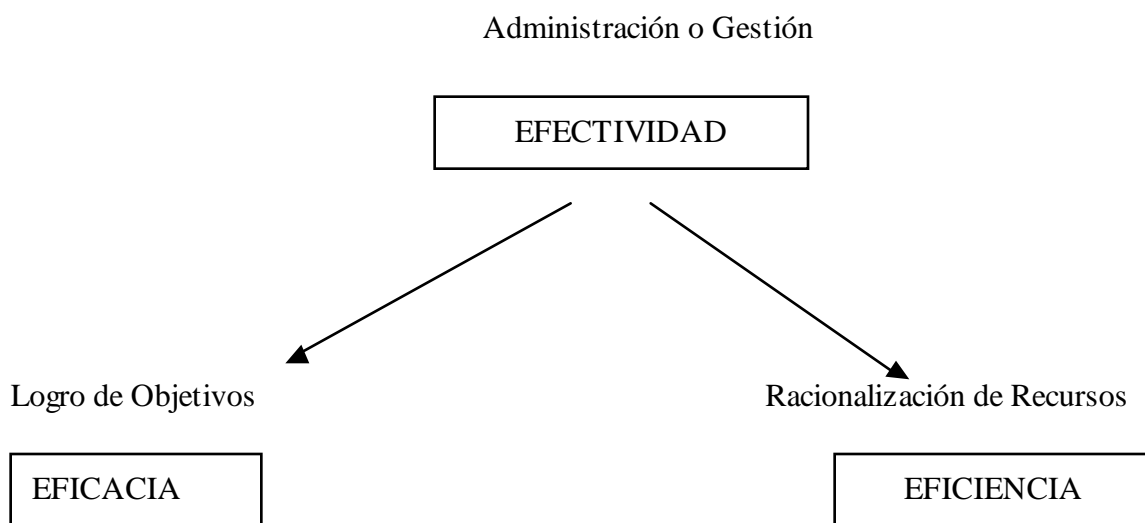


FIGURA 1. EFECTIVIDAD

“Una persona que rinda al máximo de trabajo con un mínimo de esfuerzo y en un mínimo de tiempo, será, sin duda alguna, una persona eficientemente trabajadora, pero no por esta causa habrá de ser necesariamente eficiente. La persona eficiente es en resumen, aquella que tomará de la vida la mayor parte de los recursos que ésta puede proporcionar. Trabaja con alegría, produce con entusiasmo, crea la dicha para sí y para los demás, experimenta abundantemente los placeres sanos que le ofrece el tiempo presente, asigna a los suyos una existencia en la que les sea dado saborear cuanto de bueno da el mundo y siendo cumplido, es leal. En todas las circunstancias, en los diversos momentos de su actividad, tiende siempre a obrar mejor. Aquellas personas que están plenamente posesionadas del citado ideal constituyen elementos valuados al cien por cien y ellas realmente son personas eficientes. Con la somera idea expresada puede entreverse de inmediato

el inmenso alcance de la eficiencia, ya que ella no es sólo una doctrina moral, ni una ciencia positiva, ni el Evangelio de los negocios: es todo esto y aún mucho más que esto”²⁸.

Por lo tanto, la efectividad involucra lo que quiere hacer, la manera cómo se hacen las cosas, los resultados y los recursos, tanto en un plano personal, como en un plano institucional y agrega mucho de lo que cada uno es, tomando varios aspectos de la vida misma.

Es errado pensar, que entre más cosas se hagan, más efectivo se es, pues la verdadera efectividad está entre lo que se produce, los medios o bienes de producción que se tienen y la capacidad para hacerlo. Es decir, no basta con tener los medios y tener claro lo que se tiene, también es preciso hacerlo, volverlo acción; la efectividad reside en el equilibrio, entre la producción de resultados deseados y la capacidad de producción.

En este escrito se tratará la efectividad desde dos perspectivas: una personal y otra organizacional. En desarrollo de estas teorías se vislumbra un paralelo entre la persona y la organización. Ambas deben tener unos principios y normas que los rigen, una interrelación entre lo interno y lo externo (lo que es propio y la relación con los demás), determinar la misión y visión, los objetivos, y la manera de alcanzarlos, las acciones a ejecutar para su logro, la forma de medición de los mismos, la evaluación de resultados y la retroalimentación. La sinergia de todos estos elementos nos brindarán la posibilidad de contar con personas y organizaciones efectivas.

²⁸ SEOANE Jorge y RAUL Joaquín. Diccionario de Contabilidad y Ciencias Afines. Tomo I. 1 Edición.. Editorial. Elección contable. Buenos aires. Argentina. Marzo de 1968

De acuerdo con la definición de Covey²⁹, “hay tres tipos de bienes: los físicos, los económicos y los humanos. El afirma que quienes realizan una búsqueda rápida de resultados, tienden a deteriorar los bienes físicos, por lo tanto, mantener el equilibrio entre el bien físico y su capacidad de producción, determina el empleo efectivo de los bienes físicos. Ocurre lo mismo con los bienes económicos (nuestro bien económico más importante es nuestra capacidad para ganar dinero). En el área humana, el equilibrio P/CP (producción, capacidad de producción) es igualmente fundamental, pero incluso más importante, porque son las personas las que controlan los bienes físicos y los económicos”.

Por lo anterior, cuando se trata de personas se habla en términos de efectividad y cuando se habla de cosas, se hace en términos de eficiencia.

1.4.1 Dimensión organizacional o institucional.

Toda empresa debe centrarse y desarrollarse en su misión, en su quehacer institucional para “contribuir al desarrollo social y económico de la sociedad, y al desarrollo económico y social de sus miembros, satisfaciendo las necesidades, deseos y demandas de sus clientes, a través de programas de suministro, mantenimiento y de racionalización en el uso de los recursos”.³⁰ En este sentido, las organizaciones definen su utilidad dentro de la sociedad, para lo cual determinan una misión: qué y para qué o para quienes. De igual manera, se traza un norte, o sea, la visión, que marca el derrotero hacia dónde quieren llegar. En consecuencia, traza unos objetivos. Para desarrollar estos propósitos, define unos planes, programas, proyectos, tiempos, recursos; es decir planea sus acciones, sin perder de vista el fin último, que es la satisfacción del cliente y por ende la transformación o generación de

²⁹ COVEY, Stephen. Los siete hábitos de la Gente Eficaz, La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Nueva edición revisada y ampliada. Ediciones Piados. Barcelona- Buenos Aires- México Impreso en España. 1994. Pág. 69.

³⁰ DOMÍNGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de gestión y resultados. Un enfoque sistémico. Biblioteca Jurídica Dicke. 5º edición. 2004. pág. 229.

cambio en la sociedad. Una vez listo el panorama y la manera cómo lo va a desarrollar, se inicia la acción o ejecución de las acciones como tal, teniendo determinados los procedimientos, los recursos y los responsables, la dirección y organización de la empresa. “En esas circunstancias, lo que debe hacerse es trabajar en los campos de: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento, motivación, creatividad, solución de conflictos, toma de decisiones”³¹, para lograr los productos o servicios deseados. Al mismo tiempo que se realiza la acción o ejecución, se trabajan la verificación y el control, asociados y comparados con los planes determinados, para lo cual se aplican indicadores que midan hasta dónde han llegado en este propósito. Finalmente, se realiza la evaluación y retroalimentación, que consiste en medir los aciertos logrados frente a los propósitos enunciados y determinar cuáles fueron las fallas para aprender de ellas y mejorarlas.

Las organizaciones cuentan con recursos tecnológicos, materiales, económicos y humanos. Estos últimos son los que realmente hacen la organización. Dada su importancia, es fundamental, que las personas sean efectivas. A su vez, las organizaciones se asemejan a las personas, existen por alguna razón, tienen un propósito futuro (visión), un propósito inmediato, que responde a un qué (misión), unos objetivos y procesos o transformaciones (cómo), determinan un para qué (clientes) y evalúan constantemente para mejorar. Una organización que cuente con estos criterios generales y tenga bien definidas estas fases, ya habrá ganado trecho en el camino del éxito.

³¹ DOMÍNGUEZ, Op. Cit., pág. 28.

Las organizaciones deben, entonces fomentar, de acuerdo con Covey³², criterios de servicio, economía, relaciones humanas y desarrollo del talento de las personas. Por lo tanto, del cuidado que se tenga con estos criterios depende en gran medida evitar problemas que a la postre pues generar desajustes organizacionales.

Es así como la efectividad organizacional y la individual requiere el desarrollo y la renovación de las cuatro dimensiones de un modo sensato y equilibrado.

“En una organización, la dimensión física se expresa en términos económicos. La dimensión mental o psicológica tiene que ver con el reconocimiento, el desarrollo y el empleo del talento. La dimensión social / emocional es la de las relaciones humanas y el modo en que se trata a la gente. Y la dimensión espiritual se refiere a la búsqueda de un sentido en el propósito o aportación y en la integridad de la organización. Cuando una organización descuida una o más de estas áreas, el todo resulta negativamente afectado. La energía creadora que podría generar una enorme sinergia positiva se utiliza en cambio para luchar contra la organización, y se convierte en fuerza restrictivas que obstaculizan el crecimiento y la productividad”³³

Para que las organizaciones logren lo que se han propuesto, optimizando los recursos disponibles, se organiza o distribuirá el trabajo al interior, formando subsistemas o divisiones, partiendo del cliente, donde se tendrán responsables por áreas, identificando funciones, manera de hacer las cosas, procedimientos y puntos de contacto. Es así como se construye la estructura; de su definición correcta, depende en mucho el tipo de organización: a estructuras grandes, complicadas y subdivididas, se generan organizaciones lentas, con demasiados niveles que deciden, el trabajo muy repartido, lo que puede generar resultados pero a muy altos costos, organizaciones eficientes pero ineficaces poco flexibles.

³² Covey, Op. Cit.,pág. 392.

³³ Ibid, Pág. 391.

Puede darse el caso contrario, organizaciones demasiado planas, que no generan un nivel correcto de responsabilidad y la gerencia se encarga de resolver todos los asuntos. En consecuencia, la estructura debe estar acorde con las necesidades del cliente y operativizar los productos y resultados para el logro equilibrado de los propósitos.

Según Domínguez³⁴, “un nuevo diseño organizacional, debe tener en cuenta los siguientes parámetros: un enfoque cíclico o de sistemas, un sistema social y económico abierto, una estructura que parta de afuera hacia adentro, integrando actividades o realizando procesos encadenados, ensamblando partes y ejecutando quien tenga mejor oficio. Esto debe dar como resultado unas organizaciones sólidas, eficaces, flexibles y planas”. Es decir, que Domínguez en lo institucional y Covey en lo personal, aplican las cuatro dimensiones a ambos propósitos.

Por lo tanto, para lograr éste tipo de organizaciones, se requiere de tres factores fundamentales: el trabajo en equipo, que genera varias ópticas de identificación y resolución de problemas; la comunicación y realizar una buena delegación, donde el principio de la responsabilidad cuenta con un peso importante. Estos factores son complementarios. “La creatividad también aparece fortalecida, pues permite desarrollar toda la capacidad de los miembros del equipo para tender al cliente. La dirección cambia a un estilo más participativo y democrático. Los jefes son más líderes, entrenadores y motivadores. Se propicia más el autocontrol y menos el control policivo. De la misma manera, permite la evaluación de la gestión de cada uno de los procesos, dando la

³⁴ DOMÍNGUEZ. Op. Cit., pág. 63

posibilidad de continuar ejecutando la labor o contratándola con terceros, adelgazando la organización sin perjuicio del cumplimiento de su función o misión”.³⁵

Precisamente, en las organizaciones se utiliza el enfoque sistémico, es decir las unidades o divisiones se constituyen en un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí, pero buscando siempre la consecución de un objetivo común: el logro de la misión institucional. Por lo tanto, los sistemas o unidades deben elaborar productos que impacten directa y seguramente hacia el objetivo, sin embargo, en muchas ocasiones no sucede esto y algunas unidades de apoyo logístico, pierden la dirección y se crean su propia misión aislada, con lo que desvían la general.

Queda claro, entonces, que la administración y gestión se debe enfocar hacia el cliente, determinando claramente la manera de lograr cumplir con la misión, o el cumplimiento de los objetivos, bajo un valor fundamental de responsabilidad con las tareas

“En consecuencia, como afirma Domínguez,³⁶ “toda organización tiene dos objetivos generales: en lo social o externo y en lo institucional o interno. Por lo tanto, la gestión está dada por una relación beneficio-costos. La gestión, entonces, está relacionada con los logros en la sociedad y no con el trabajo o las actividades desarrolladas. Visto de esta manera, no importan entonces los lanzamientos de los productos que se hagan al aire, sino los que den en el objetivo. La gestión no es entonces lanzar, la gestión es acertar. La gestión no es disparar, la gestión es lograr. En muchas oportunidades no es posible conocer de manera inmediata si se ha presentado un mejoramiento de la sociedad, pero si se puede conocer en forma inmediata los resultados de los productos elaborados para lograr la satisfacción de la sociedad. Esta última es llamada la percepción empresa de la satisfacción al cliente”.

³⁵ DOMINGUEZ. Ibid., pág. 66.

³⁶ Ibid. pág.76.

Ya hemos descrito acerca de la gestión, que puede llegar a confundirse en un momento determinado con las actividades y procesos, ahora hablemos de resultados, que son los aciertos que hemos logrado, para que los productos den en el objetivo, deben tener unos requisitos llamados atributos. Los clientes satisfechos en bienes y/o servicios, externos e internos, tanto en el sector privado como en el público, nos generan los logros obtenidos en la misión y objetivos institucionales. Su transformación y/o satisfacción, constituye el principal elemento y factor de medida del éxito, organizacional. De la medición de esta satisfacción o no depende el mejoramiento o mantenimiento de la calidad de nuestros productos y de factores que giran alrededor, de ésta calidad para determinar si el camino que estamos tomando es el correcto o no. Una organización que no mida los resultados en esta dirección, tenderá a desaparecer o estará dando palos a ciegas.

1.4.1.1 Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

A lo largo de los años, el concepto de administración o gerencia ha ido evolucionando de acuerdo con el tipo de producción y las orientaciones del mercado: artesanal, manufacturera, industrial, a escala, etc. De igual manera, el enfoque de los resultados que se quieren también ha venido sufriendo cambios; en la actualidad el reto de la administración es satisfacer al cliente.

Por ello, el “concepto de eficiencia se mantiene como el uso racional de los recursos. Es el concepto de recursos el que evoluciona, pasando de insumos a recursos y de este a producto en cada una de las épocas de análisis de la administración. Estos cambios en el enfoque administrativo de logros y resultados, ha generado también cambios en la manera como se administra, como se organiza, pasando de un modelo jerárquico y autoritario, a uno por sistemas,

fundamentada en el ciclo del proceso administrativo: plan, acción, dirección, control y evaluación.”³⁷

Para determinar si estamos andando hacia la dirección correcta, se utilizan los indicadores de gestión, utilizados dentro del proceso de control, a fin de verificar si lo ejecutado está de acuerdo con lo planeado, que aciertos, desaciertos, desviaciones se presentaron, a fin de hacer los ajustes correspondientes, los indicadores son entonces unidades de medida.

“Los indicadores pueden ser de gestión y estos miden el logro asociado con el desarrollo de la sociedad, y de resultados y estos miden el logro asociado con el producto. Los indicadores de gestión son un producto y como tal debe dárseles el tratamiento, es decir, deben satisfacer las condiciones de logro, de recurso y de calidad”³⁸

Algunos indicadores pueden ser los que menciona Domínguez: beneficio (utilidades de los clientes), calidad (continuidad del servicio del producto), cobertura (participación en el mercado), liquidez (solventía económica), apalancamiento (endeudamiento) y rentabilidad (de la inversión).

En consecuencia, toda organización debe contar con programas institucionales mínimos: “de gestión del talento humano, de gestión de materiales, de gestión de medios logísticos, de gestión de metodologías y de gestión monetaria. Además los programas de dirección, adaptación y mantenimiento”³⁹.

³⁷ DOMINGUEZ Ibid. pág. 22.

³⁸ Ibid. pág. 88.

³⁹ Ibid., pág. 37.

Estos programas, una vez ejecutados, una vez puestos en *acción*, que es una palabra clave aquí, puesto que le da vida a todo lo pensado e imaginado y programado, deben someterse a un control que me ayude a medir los propósitos frente a los resultados. La orientación del control, también ha venido cambiando con el tiempo, no debe ser policivo, sino preventivo, correctivo y participativo.

La sinergia es importante, entonces, por que devuelve el ciclo, evalúa las acciones, controla los procesos, rebobina lo programado, lo bueno lo mejora y lo malo, lo corrige. Pero aprende de todo ello. Esta sinergia debe ser individual, es el balance positivo o negativo de las acciones.

“Lo que el control busca es que la asignación de recursos y procesos, cada uno de los participantes lo haga con entusiasmo, con fluidez, con motivación y de esta manera el trabajo realizado en la empresa por los diferentes actores, pueda obtener frutos...

...La mejor forma de controlar el proceso, es decir, el uso de los recursos, el atributo de los productos y el logro de los objetivos es midiendo. Ya que no es posible de otra manera conocer los resultados obtenidos, ni la tendencia de los mismo”⁴⁰.

Partimos nuevamente de la gestión como el logro de resultados o aciertos y la utilización racional de los recursos humanos. Estos dos aspectos son de gran importancia. Lograr el objetivo es ser eficaz, hacerlo con los recursos utilizados racionalmente es ser eficiente. Debemos interrelacionar ambos conceptos para lograr ser efectivos. Las organizaciones públicas tienen claramente definidas la misión y los objetivos; tienen legalmente internalizados cuáles son sus recursos humanos, tecnológicos y financieros, con muchas

⁴⁰ DOMINGUEZ, *bid.*, pág. 44.

limitantes que en algunos casos no les permiten desempeñarse de manera adecuada. Pero también, en muchas oportunidades no tienen definidos claramente los procesos y los clientes. Hay un ejemplo típico de lo tratado en este párrafo, es bastante ilustrativo, el propósito es matar una cucaracha y está plenamente identificado, si se logra, entonces se es eficaz, pero para hacerlo se utiliza un bulldózer, ¿dónde queda entonces el uso racional de los recursos, la eficiencia?

Como se mencionó en la parte inicial de este aparte, la eficacia se logra o no se logra, (nunca será superior a cien) en esta medida es absoluta, no hay término medio para ello, depende más del cliente, por lo tanto, “Se entiende por eficacia el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los clientes. La eficacia tiene que ver entonces con alcanzar los atributos de los productos propuestos para el cumplimiento de la misión⁴¹”.

Como afirma Domínguez,⁴² desde la óptica del proceso, debe entenderse que todo proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y siempre tiene clientes. Vistas así las cosas, siempre los productos propuestos tienen un cliente y es él quien determina el logro de los resultados. La eficacia está relacionada con los aspectos externos de la empresa, es así como el cliente tiene mucho interés en que seamos eficaces. Los resultados son cualitativos y por ello no se pueden medir, sino contar.

⁴¹ Ibid., pág. 173.

⁴² Ibid., pág. 173.

La eficacia, desde la óptica del cliente se mide contando las veces que el cliente está satisfecho, las veces que se acertó en los resultados esperados, frente al número de unidades. El cliente, a su vez, es interno y externo, en consecuencia, cada proceso tendrá un cliente interno; la articulación de procesos y resultados finales institucionales, tendrá un cliente externo. Domínguez, define los atributos de los productos como: de “calidad, cumplimiento, comodidad, confiabilidad, comunicación y costo”⁴³.

“Así pues la eficiencia está relacionada con los recursos para obtener el objetivo”⁴⁴
Mientras la eficacia es absoluta, la eficiencia es relativa, es decir, “lo que se será es más o menos eficiente que algo o alguien. La eficiencia depende más de las personas que administran los recursos. Así se espera que las empresas sean altamente eficientes, con el fin de obtener buenas utilidades”⁴⁵. Obtener más productos con menos recursos.

En este orden de ideas, es el gerente o el presidente quien encabeza la idea y el propósito de ser eficiente, al cliente externo poco le importa si la empresa eso no eficiente, le importa la comodidad en los precios, relacionada con la calidad de los productos o servicios a adquirir, esto es un interés propio de la administración y de la gestión, por lo tanto al cliente interno si le importa mucho la eficiencia, puesto que de ella depende la estabilidad de la empresa y por lo tanto la suya propia, su salario, sus resultados institucionales.

“El concepto de eficiencia es relativo, es decir, siempre se es mejor o pero que algo o alguien. Por lo tanto se puede tener eficiencia mayor o menor que cien. Para el

⁴³ DOMINGUEZ. Ibid., Pág. 166

⁴⁴ Ibid., pág. 86

⁴⁵ Ibid., pág. 183.

cálculo de la eficiencia es necesario compararse con alguien, y esos niveles de referencia para el cálculo de la eficiencia se estudiarán más adelante. La eficiencia está dada como el número de unidades producidas por unidad de recurso utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad del recurso. La eficiencia es dada en porcentaje, como una relación del número de veces por cada cien. La eficiencia está dada como una medida del manejo de los recursos o de las variables existentes en el proceso. Los recursos o variables que están presentes en el proceso son: materiales, humanos, tecnológicos, logísticos, metodológicos y monetarios.”⁴⁶

A su vez, la efectividad está dada por el producto de los factores eficacia y eficiencia, con el producto de la labor, es decir, el resultado directamente, por lo tanto la efectividad tiene relación con el cliente interno y el externo. De acuerdo con Domínguez,⁴⁷” los indicadores de efectividad serían: los logros obtenidos en la satisfacción de las demandas del cliente externo, de sus deseos, de sus necesidades, logros en la capacidad de pago inmediata, en la productividad de los recursos, en la capacidad de apalancamiento y en la satisfacción de los inversionistas”.

Es así como una organización que logre articular los ideales del cliente externo, con las necesidades del cliente interno, potenciando los recursos y gestionando los resultados, será una organización efectiva. A su vez, hay indicadores en los social, que es un propósito que va más allá de la obtención de la ganancia en las empresas y sobre todo en las entidades gubernamentales, donde el factor ganancia se tiene mucho menos en cuenta, aunque existan políticas de no pérdida, se cuenta también con procesos subsidiados.

⁴⁶ Ibid., pág 168.

⁴⁷ Ibid., pág 195.

Los indicadores de resultados en lo social, entonces, lo constituyen el servicio, la calidad y la participación. El primero está compuesto por la utilidad en tanto bienes y servicios que satisfacen necesidades; el segundo comprende la retención de los atributos de los productos y el tercero, es la parte del mercado que demanda el producto.

Son indicadores de resultados en lo institucional: “La liquidez: La relación de los activos con los pasivos, El endeudamiento: Relación de deudas a los activos y la productividad: Relación de las unidades producidas por unidad de recurso”⁴⁸.

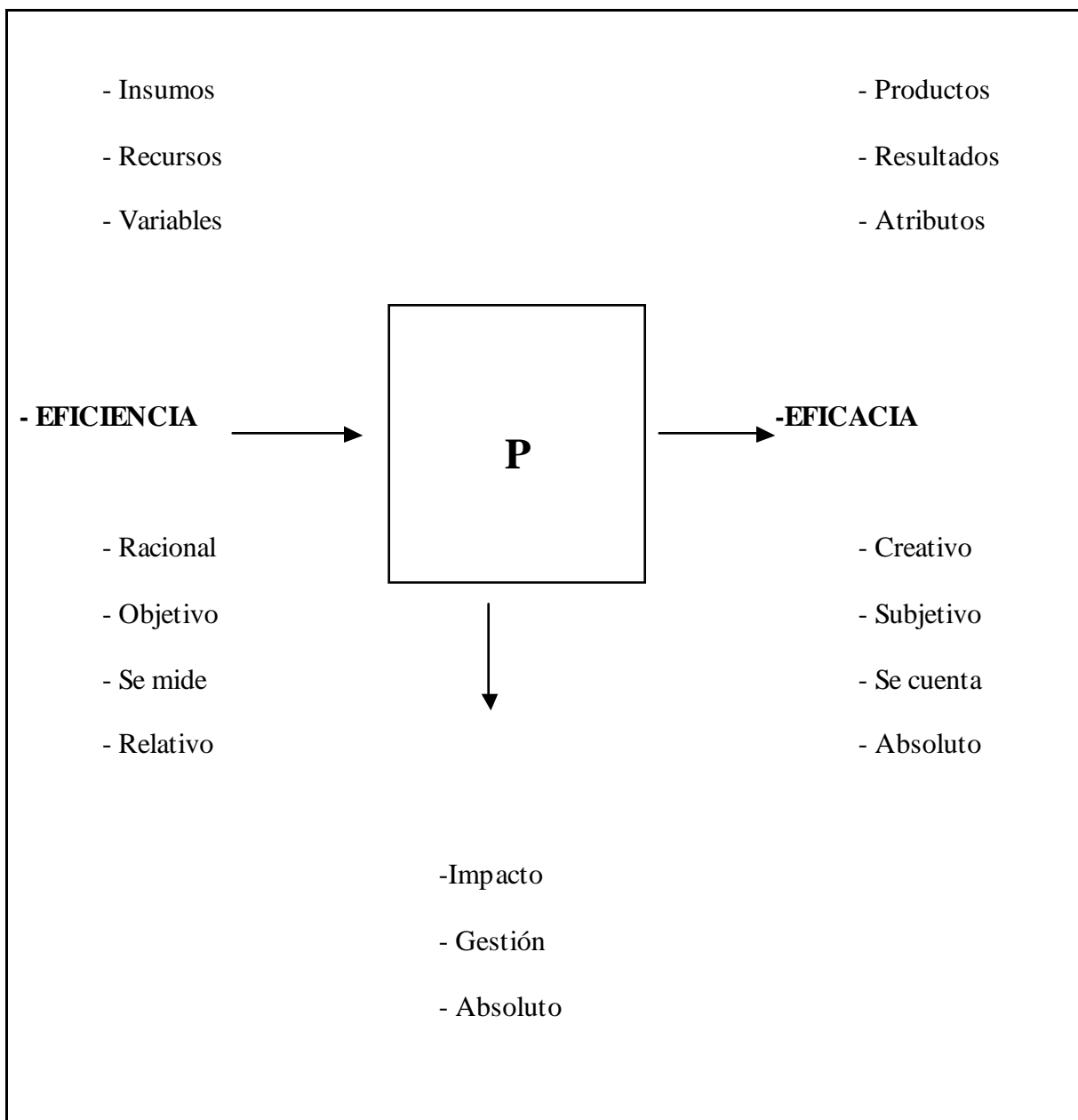
Como sucede con los individuos, que buscan lograr un equilibrio, en las empresas se busca la sostenibilidad, es decir la relación de lo externo con lo interno, la relación entre eficacia y eficiencia A continuación se presenta la figura 2 Resumen de Indicadores, que orienta y deja ver las palabras claves asociadas a eficiencia y eficacia

Retomemos, la importancia del recurso humano “La misión de la gestión humana es contribuir al buen desempeño de la empresa, (Beneficio, calidad, cobertura, liquidez, apalancamiento y rentabilidad) y al buen desempeño de la producción (pertinencia, cumplimiento, comodidad, confiabilidad, comunicación y costos). Satisfaciendo las necesidades, deseos y demandas del talento humano en sus niveles personal, profesional, organizacional, a través de procesos de suministro, mantenimiento y mejoramiento.”⁴⁹

⁴⁸ DOMINGUEZ. Ibid., pág. 90.

⁴⁹ Ibid., pág. 229

(Palabras claves)



EFFECTIVIDAD

FIGURA 2. RESUMEN DE INDICADORES

Fuente: Domínguez. Op Cit. Pág 197

Como todos los procesos de la empresa, la gestión humana, cobra singular importancia, éstos se realizan a través de tres programas: suministro, mantenimiento y mejoramiento. La selección del personal cobra importancia fundamental, de un proceso de selección bien depurado, definido y objetivo, depende en buena medida los resultados posteriores en cuanto a la producción, la claridad de las personas, la confiabilidad, la oportunidad, la personalidad y muchos otros factores pesan a la hora de seleccionar. Un programa de suministro debe responder entonces a las necesidades concretas de la empresa y a los perfiles que se han definido para ocupar los cargos. Por otra parte, el programa de mantenimiento o la permanencia del recurso, depende no sólo de las personas y su manera de laborar, sino de las opciones que la empresa le brinde, en cuanto a bienestar laboral, tal como protección, capacitación y motivación, un poco correlacionados con el mejoramiento, que es la extensión hacia la familia. El programa de mejoramiento se enfoca, a la capacitación del recurso humano, a la motivación y a la retención de aquéllos empelados importantes que es necesario tener en la empresa, con salarios y otros atractivos.

Ni qué decir de la obligación de la empresa de suministrar todo tipo de recursos para que el recurso humano logre los resultados esperados. En el sector público en particular, debido generalmente al procesos de contratación tan cerrado y limitado en muchos casos y a los bajos presupuestos de las entidades pública, el suministro de estos recursos casi en todas las instituciones se encuentra atrasado tecnológicamente, o es insuficiente en términos de materiales y suministros y aún algún confort en las oficinas que brinde un grado de calidez en el trabajo.

A pesar de ello, la rendición de cuentas a la sociedad debe hacerse, estableciéndose con cierta anticipación las normas de rendimiento que se utilizarán en la evaluación de los resultados, y los momentos específicos en que esa evaluación tendrá lugar. Así mismo, es necesario ser claros con lo que se pretende al evaluar, a quiénes y por qué. El funcionariado y la entidad que tengan articulados sistemáticamente sus objetivos, procesos y responsables, estará en mejores condiciones al momento de la evaluación y se podrá determinar los aspectos positivos y negativos que afectan los proceso, para aprender de ellos y no para sentirse culpables. Entre las consecuencias positivas para los empleados por un buen desempeño, pueden contarse las recompensas económicas, las recompensas psicológicas, las diferentes asignaciones de tareas y los resultados naturales ligados a la misión general de la organización.

1.4.2 Dimensión individual.

Como se ha venido planteando, la efectividad se da a nivel organizacional y a nivel personal. Ambas están correlacionadas teóricamente. Se puede pensar que para que una organización se encuentre en el camino de la efectividad, cuente con recursos humanos que

individualmente, también la posean. Por ello, se considera que las personas desarrollen hábitos mínimos que coadyuven a forjar una personalidad altamente efectiva.

El tema de la efectividad personal, se fundamentará en el texto “Los siete hábitos de las gente eficaz”, cuyo autor es Stephen R. Covey⁵⁰. Este personaje manifiesta que la efectividad de las personas se trabaja a través de los hábitos y se expresa de adentro hacia fuera. Los hábitos representan la “internalización de principios correctos que cimientan la felicidad y el éxito duraderos”. Por lo tanto los hábitos se pueden cambiar, si la voluntad interna lo considera como algo positivo. Los paradigmas, por ejemplo, determinan en mucho las conductas que se aplican en nuestro desarrollo individual, social, empresarial y espiritual. Sin embargo éstos pueden cambiar, si existe la conciencia que son inconvenientes. Igual sucede con las conductas y las actitudes. Pero para poder ejercitar este cambio en la realidad, es necesario tener la claridad suficiente de hacia dónde se va, qué metas se persiguen y qué clase de personas se desea ser.

Los principios cobran importancia fundamental, éstos gobiernan la efectividad humana, se constituyen en una suerte de leyes internas y marco de referencia del desempeño humano, son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal. No se deben confundir con los valores. Ejemplos de principios pueden ser la rectitud, la integridad, la honestidad, la dignidad humana, la calidad, la excelencia, el potencial, el crecimiento, la paciencia la educación, el estímulo, entre otros.

⁵⁰ COVEY Op Cit. pág. 28.

Por ello, Covey, presenta el enfoque de efectividad personal e interpersonal centrada en principios y basada en el carácter. Para lograrla se debe partir de adentro hacia fuera, es decir empezar por la parte interior de la persona: los paradigmas, el carácter y los motivos.

Covey, define los hábitos como una “intersección de conocimiento, capacidad y deseo. El conocimiento es el paradigma teórico, el qué hacer y el por qué, la capacidad es el cómo hacer. Y el deseo es la motivación, el querer hacer. Para convertir algo en un hábito de nuestra vida se necesitan esos tres elementos”⁵¹. Trabajando sobre estos tres aspectos, se pueden lograr nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal.

Así mismo, define la efectividad a partir de principios básicos, que brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo. En la definición de los siete hábitos hay tres niveles: el de dependencia, el de independencia y el de interdependencia. También considera dos espacios, el de la victoria privada y el de la victoria pública.

Los hábitos que se encuentran entre la dependencia y la independencia, hacen relación a la vida privada y son la proactividad, la planeación y la priorización. “Sea proactivo, Empiece con un fin en mente, y Primero lo primero”. Estos hábitos son propios del individuo. Sin embargo, también se aplican de la misma manera a la empresa.

⁵¹ Covey. Op. Cit, Pág. 78

Entre los espacios, independencia, interdependencia, se encuentra la victoria pública, es decir la relación con los demás. Los hábitos que se conciben en este espacio pretenden que todos ganen, tratar de escuchar para comprender y sinergizar la acción.

Finalmente, el último hábito es “Afilarse la sierra”, consiste en una evaluación permanente de comportamientos y resultados.

“Cuanto más proactivos somos (primer hábito), más efectivamente podemos ejercer el liderazgo personal (segundo hábito) y la administración personal (tercer hábito) en la vida. Cuanto más efectivamente administramos nuestra vida (tercer hábito) en mayor medida podemos realizar actividades renovadoras del cuadrante II (séptimo hábito). Cuanto más procuramos primero comprender (quinto hábito), con más efectividad podemos buscar soluciones sinérgicas del tipo ganar/ganar (cuarto y sexto hábitos). Cuanto más progresamos en cualquiera de los hábitos que conducen a la independencia (hábitos primero, segundo y tercero), más efectivos seremos en las situaciones interdependientes (hábitos tercero, quinto y sexto). Y la renovación (séptimo hábito) es el proceso de revivificar todos los hábitos.”⁵²

Los elementos planteados por Covey, son profundos y se pueden aplicar a cualquier persona, situación y organización. A continuación se explican, de manera general, los hábitos de las personas eficientes:

⁵² Ibid, pág. 393.

1.4.2.1 Proactividad

Todas las personas cuentan con una persona interna, con un “yo” propio, con su marca personal. En este sentido, entablan sus propios valores, conceptos, paradigmas y formas de ver el mundo que los rodea. De esa construcción interna, depende mucho la manera en que se relaciona con los demás.

Aprender a ser proactivo, es lo contrario a ser reactivo. Actuar rápidamente, emocionalmente y sin pensar en las consecuencias, es ser reactivo. Sacar provecho de los errores, analizar las situaciones y los problemas como una oportunidad de crecimiento es ser proactivo.

También todo ser humano tiene principios, éstos están fundamentados en el paradigma que se posea, lo fundamental es saber si los principios se aplican a todas las situaciones, o si estos se acomodan a las mismas, con lo cual ya dejarían de serlo. Los principios individuales son las leyes propias que no se pueden quebrantar. Entre los principios para el desarrollo de la vida humana con efectividad, se pueden mencionar la rectitud, la integridad y la honestidad, la dignidad humana, el servicio o la idea de contribuir, la calidad o excelencia, el potencial, el crecimiento, la paciencia, la educación y estímulo. Estos principios, nos dan la guía para el desarrollo en el comportamiento como ser en lo individual y en lo colectivo.

En todos los casos debemos mantener el control, que es de dos tipos: directo, a través del fortalecimiento de los hábitos, los que están en el círculo de influencia propio; indirecto, cambiando los métodos. Otra manera de orientar el control, es pensar siempre en las

consecuencias de los actos, si se logra hacer un alto por un momento y pensar en los efectos del actuar se habrá evitado cometer muchos errores, de todas maneras si se llegasen a cometer, lo importante es reconocerlos y aprender de ellos.

“El poder comprometernos con nosotros mismos y de mantener esos compromisos es la esencia del desarrollo de los hábitos básicos de la efectividad.⁵³”

1.4.2.2 Definición de una misión personal.

Toda persona cuenta con unos intereses particulares, con unos sueños y unos ideales. Quienes los tiene claro y definen el rumbo de sus vidas, orientan sus acciones hacia su logro, cuentan con una misión y una visión, son quiénes determinan dar un rumbo determinado a sus vidas. Por ello, las personas deben comenzar con un fin en mente, es decir, saber hacia dónde va como persona, qué quieren hacer de sí, donde está su futuro y su responsabilidad, para qué están aquí, son casi las preguntas existencialistas que todo ser humano se hace en un momento de su vida. La identificación de esa misión es fundamental para poder lograr orientar las demás acciones de la vida hacia su logro. Por ello, es posible caer en una actitud de acciones en gran número y estar muy ocupado siempre, pero no estar haciendo lo que efectivamente se ha propuesto.

Empezar con un fin en mente, “se basa en el principio de que todas las cosas se crean dos veces (primero la idea o imagen clara de lo que se quiere y después la acción o el hacer el hecho). Es una creación mental que se basa en la imaginación, en la visualización de las

⁵³ Ibid., pág. 117.

potencialidades que poseemos y en la conciencia moral, que es la capacidad de detectar nuestra propia singularidad y las directrices personales, morales y éticas que nos permiten llevarla felizmente a cabo. Supone el contacto profundo con nuestros paradigmas y valores básicos, y la visión de aquello en lo que podemos convertirnos”⁵⁴. Tal y como ocurre con las organizaciones que definen su misión, visión y objetivos, las personas también lo hacen, utilizando la planificación de sus acciones para conseguirlo. “Una buena afirmación tiene cinco características básicas: es personal, es positiva, está en tiempo presente, es visual y es emocional.”⁵⁵.

Para desarrollar este hábito es necesario fundamentarse en los principios de liderazgo personal y liderazgo efectivo. El liderazgo aborda el límite superior: ¿cuáles son las que se quiere realizar?, ¿cuáles realizo efectivamente? Y ¿cuáles son las cosas correctas que efectivamente se realizan? Por lo tanto, se tiene mayor necesidad de una visión, una meta y una brújula (un conjunto de principios o instrucciones), y menos necesidad de un mapa de ruta.

1.4.2.3 Priorizar las acciones

Para escribir, redactar, identificar o usar un enunciado de la misión personal se está necesariamente “obligado a pensar en nuestras prioridades con profundidad y cuidado, y a alinear nuestra conducta con nuestras creencias. Al hacerlo, otras personas empiezan a sentir que no estamos a merced de lo que sucede. Uno tiene un sentido de misión acerca de

⁵⁴ Ibid., pág. 124.

⁵⁵ Ibid., pág.. 168.

lo que está tratando de hacer, y ello lo entusiasma”⁵⁶. Se trata aplicar lo que se tiene determinado en la mente como misión, visión y objetivos personales. Al volverlos acción, es decir, al empezar a ejecutarlos, priorizando lo que es realmente importante, sin perder el norte.

En el momento del desempeño laboral, cuando se confrontan los deseos personales, con los de la entidad, es muy factible atender primero lo urgente, dejando de lado lo que realmente es importante, por ello, es preciso determinar las prioridades que efectivamente nos guíen hacia la consecución de los propósitos institucionales y personales. Entonces, las unidades articuladas sistemáticamente tendrán claridad con respecto al papel que cumplen dentro de la organización; y, las personas tendrán también claro lo que se espera de ellas, cuál es la contribución que deben hacer a nivel personal y laboral. Con los principios, valores, paradigmas definidos y el propósito pasamos a definir el camino en la búsqueda de permanente de los logros definidos e imaginados.

En el aspecto de la priorización juega un papel fundamental la toma de decisiones personales, el saber elegir y posteriormente el actuar de acuerdo a la decisión tomada. Se trata de empezar por lo primero. Con respecto a ello, los hábitos de la disciplina y de la responsabilidad, son fundamentales, por cuanto ayudan a organizar, priorizar, ejecutar y realizar las acciones, administrar la vida y el tiempo. De una buena administración, depende en gran medida los aciertos que se logren, por tanto la priorización de acciones cobra gran importancia.

⁵⁶ Ibid., pág. 190.

En esencia, se trata de priorizar, de comparar actividades, de planificar a largo, corto y mediano plazo y aún a diario, pero no con la dedicación exclusiva a administrar el corto tiempo, sino a administrarse a sí mismo, a fin de realizar las expectativas planteadas, se trata de potenciar las actividades para obtener un máximo de resultados.

Como lo afirma Covey, “para organizar una vida altamente eficiente, se requiere, partir de principios sólidos, desde el conocimiento de nuestra misión personal, concentrándonos en lo importante y en lo urgente, y dentro del marco del equilibrio conservado entre el incremento de nuestra producción y el aumento de nuestra capacidad de producción. Para lograrlo se requiere de seis criterios importantes: coherencia (armonía entre visión, misión, roles, metas planes y disciplinas), equilibrio en diferentes áreas de la vida, prevención de la crisis, buen trato con las personas, flexibilidad y ser portátil (poderla llevar a todas partes)”,⁵⁷

1.4.2.4 Ganar / ganar

En esta dimensión se aplican los hábitos de interdependencia, es decir de relaciones con los demás. La victoria privada prevalece a la pública, pero esto no significa que si no se tiene una vida interna totalmente diseñada y en camino de formación, no se puede participar de las relaciones con el otro. Por ello toda interrelación parte de nuestra construcción individual, centrada en nuestros principios, valores y carácter.

⁵⁷ Ibid., pág. 218.

Para lograr construir buenas relaciones, constructivas y productivas con los demás, de acuerdo con Covey, “debemos partir de comprender al individuo, prestar atención a las pequeñas cosas, mantener los compromisos, aclarar las expectativas, demostrar integridad personal, no realizar conductas que pretendan engañar (no mentir), ser leales”.⁵⁸

La vida social comienza para las personas desde temprana edad, pero es al momento de identificar al otro y las relaciones con los demás, que se va construyendo como tal. Parte del éxito social, se sustenta en la identidad propia, la identificación con el otro, el respeto por la persona y el respeto por los demás. Para analizar este aspecto debemos tener en cuenta que hay seis paradigmas de acción humana, para actuar en situaciones particulares, asociadas con la teoría de juegos: Ganar/ganar, gano/pierdes, pierdo/ganas, pierdo/pierdes, gano, ganar/ganar o no hay trato

Se trata, entonces fomentar el hábito de ganar/ganar, es decir que en una situación particular gane tanto el uno como el otro y esta manera de pensar se inserte en la mente, tratando de buscar el beneficio mutuo y la satisfacción de las personas, partiendo de un esquema cooperativo y no competitivo, para lograr apoyo y entusiasmo con la acción a emprender. Esta posición se fundamenta en la cantidad de recursos que nos proporciona el mundo y la vida, la cual es muy amplia, por lo que es posible pensar que hay suficiente para todos. De esta filosofía nacen los hábitos de la cooperación y de la solidaridad.

⁵⁸ Ibid., pág. 242.

Pero, a pesar de contar con esta filosofía, se presentan en muchas ocasiones otras que hacen que no siempre podamos aplicarla. Una segunda y también importante posición, entonces, es la de que ganen todos o no hay trato. El trato aquí se define como un contrato, o dar la palabra, o lo que se esté negociando en el momento. Cuando se define que no hay trato, se está diciendo que ninguno gana, pero tampoco hay pérdida. Esta posición personal frente a los demás se constituye en un punto de partida para la toma de decisiones acertadas. En efecto, si la mayoría de las personas aplicaran este hábito, tendríamos personas más equilibradas y felices, sociedades más justas y equitativas y organizaciones con mejores resultados hacia la sociedad. Adicionalmente, se crea estabilidad institucional y emocional, un clima de confianza y de respaldo, la persona no se siente en competencia sino en armonía, lograr acuerdos con madurez y crear un clima de cooperación y apoyo mutuos.

“La filosofía ganar/ganar no es una técnica de personalidad., Es un paradigma de la interacción total. Proviene de un carácter íntegro y maduro, y de la mentalidad de abundancia. Surge de relaciones en las que existe una alta confianza. Se materializa en acuerdos que clarifican y administran efectivamente tanto las expectativas como el éxito. Prospera en sistemas que le brindan sustento. Y se realizan mediante procesos”⁵⁹

1.4.2.5 Comunicación efectiva.

Este hábito se basa en uno de los temas más importantes de interacción humana, un aspecto que en las organizaciones falla mucho, y a nivel personal y familiar también: el arte de la comunicación. La comunicación personal efectiva se basa en intentar entender profunda y sinceramente al otro, siempre, y después tratar que la persona sea comprendida.

“Cuando otra persona habla, por lo general la “escuchamos” en uno de cuatro niveles. Podemos estar ignorándola, no escucharla en absoluto. Podemos fingir. “Sí. Ya. Correcto.”Podemos practicar la escucha selectiva, oyendo sólo ciertas partes de

⁵⁹ Ibid., pág. 302.

la conversación. A menudo lo hacemos con el parloteo incesante de un niño pequeño. Finalmente, podemos brindar una escucha atenta prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian. . La escucha empática se define como la intención de comprender. Quiero decir procurar primero comprender, comprender realmente”⁶⁰.

En general, se trata de ponerse en el lugar del otro, escuchar atentamente, analizar la situación y los puntos de vista, intentar entender, ratificar lo dicho y lo entendido a fin que sea totalmente claro, que no hay lugar a errores o equívocos. En el ámbito académico es muy común, conocer los puntos de vista de los demás, esto enriquece notablemente la profundización en temas particulares de estudio, aunque haya posiciones que sean irreconciliables, siempre cabe la posibilidad de respetar las ideas del otro, aunque no se las comparta.

El análisis, el sondeo y la evaluación, no el juzgamiento, son claves para ser un buen escucha y tener un alto grado de atención. De igual manera, procurar ser comprendido tiene que ver con clarificar ideas, centrarlas, graficarlas y contextualizarlas, usar el lenguaje apropiado para que llegue a ser una comunicación realmente efectiva y sinérgica.

“Cuando uno se vuelve verdaderamente independiente, posee ya una base para la interdependencia efectiva. Posee un carácter de base a partir del cual se puede obrar con más efectividad sobre las “victorias públicas”, más orientadas hacia la personalidad, el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación”⁶¹

⁶⁰ Ibid., pág. 310.

⁶¹ Ibid., pág. 65.

1.4.2.6 La sinergia

Se trata de tomar lo mejor de sí y lo mejor de todos, aprehender y aprender de ello, retroalimentar, aplicar nuevamente y tomar de un todo las partes que ayudan a forjar un equilibrio personal, a través de la puesta en práctica de los hábitos expresados anteriormente relacionados con los hábitos de las demás personas, para el máximo aprovechamiento de las experiencias.

Covey, analiza este hábito como el ejercicio y puesta en práctica de los anteriores hábitos, creando nuevas alternativas y formas de ver y analizar las cosas, especialmente por la práctica de los hábitos de comunicación efectiva y la posición y práctica del lema ganar/ganar, dado que hay mucho para todos.

“La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas. La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas”.⁶²

Todo está relacionado con todo, aplica un enfoque sistémico, donde las partes logran constituir el todo pero funcionando armónicamente, con cierto poder energético.

1.4.2.7 Renovación y auto renovación equilibrada

Este hábito consiste en la evaluación que todo proceso así sea personal debe realizar de manera permanente, para determinar errores, correcciones, aprendizajes, experiencias y

⁶² Ibid., pág. 339.

crecimiento. Este hábito se centra en la persona, en la posibilidad de brindarse como ser humano las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional. Consiste, por tanto, en “afilarse la sierra” en estas cuatro dimensiones., en estar en permanente alerta para mejorar cada vez más, es un proceso de retroalimentación y control personal como individuo y a nivel organizacional.

“Aunque con diferentes palabras, la mayoría de las filosofías de la vida tratan implícita o explícitamente sobre estas cuatro dimensiones. El filósofo Herb Shepher describe la vida sanamente equilibrada en torno a cuatro valores: la perspectiva (espiritual), la autonomía (mental), la conexión (social) y el tono (físico). El gurú Geroge Sheehan se refiere a cuatro roles: ser un buen animal (físico), un buen artesano (mental), un buen amigo (social) y un santo (espiritual).La teoría seria de la motivación y las organizaciones abarca esas cuatro dimensiones de la motivación: la economía (física); el modo en que la gente es tratada (social), el modelo en que la gente es desarrollada y utilizada (mental); y el servicio, el puesto de trabajo, la contribución de la organización (espiritual)⁶³”.

Finalmente, el objetivo está en la efectividad, no en la eficiencia.

⁶³ Ibid. pág. 372.

2. CARACTERISTICAS DEL CASO

En esta segunda parte del escrito se aborda el caso de estudio como tal. En una primera parte se describe la Escuela Superior de Administración Pública- ESAP, que es la entidad gubernamental donde se desarrolla la aplicación de los instrumentos para el análisis correspondiente al tema de investigación. En la segunda parte se describen los aspectos concernientes a la muestra, sus características y forma de análisis.

2.1 LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA –ESAP-

El estudio de caso se centra en la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP, entidad de carácter nacional, perteneciente a la rama Ejecutiva del Poder Público, creada en 1958 con motivo de la misión para la modernización y organización administrativa del Estado.

La misión de la ESAP consiste en “formar ciudadanos y ciudadanas en las diferentes modalidades de educación formal, no formal e informal desde el contexto universitario en los valores, capacidades y conocimientos propios del saber administrativo público, para participar activamente en su propia transformación, en la de la sociedad y en la del Estado, en los ámbitos local, regional, nacional y global mediante las funciones de docencia,

investigación y proyección social en un contexto de diversidad y multiculturalidad”.⁶⁶ El objetivo general, por lo tanto se centra en brindar formación, investigación, capacitación, asesoría y difusión en las ciencias y técnicas de la administración pública. Precisamente se creó con miras a fortalecer, formar, capacitar y preparar al funcionario público, presente y futuro, con el propósito de fortalecer el recurso humano al servicio del Estado.

La ESAP desde su creación, ha venido preocupada por el mejoramiento del nivel del recurso humano, la modernización de la administración pública y el desarrollo de temas políticos de coyuntura, como la descentralización, la elección popular de alcaldes y la formulación de una nueva Constitución Política en 1991.

Por Decreto 2356 del 18 de septiembre de 1956, se crea la Escuela Superior de Administración Pública, dependiente de la Comisión para la Reforma de la Administración Pública; no obstante, esta norma no tuvo desarrollo.”⁶⁷ Fue, a partir de la Ley 19 del 25 de Noviembre de 1958, en su artículo 17, que se crea la ESAP, ordenando al gobierno reglamentar sus programas, organización y funcionamiento.

Como lo afirma Younes, en 1954 se creó la Comisión para la Reforma de la Administración Pública, integrada por el Director de Presupuesto, el Director de Planeación y el Director del ICETEX que contaba con el apoyo de una misión de expertos de las Naciones Unidas. Esta comisión tenía como objeto el “ocuparse del estudio y solución de los problemas fundamentales de la reorganización administrativa, el servicio civil y la racionalidad

⁶⁶ Página Web . www.esap.edu.co 2005

⁶⁷ YOUNES MORENO, Diego. La ESAP y el Desarrollo Institucional Colombiano. 40 años. Junio de 1998. Bogotá ESAP .Pág. 32

administrativa”.⁶⁸ Cabe destacar la orientación de la reforma hacia la estabilización del personal al servicio público en todos los niveles del país.

Hacia finales de la década de los años cincuenta, se presenta una notable preocupación por las capacidades del recurso humano, que prestaba sus servicios al Estado. El clientelismo, la recomendación política se constituía en la manera concreta de ocupar un cargo público. Los puestos eran repartidos entre los dos partidos políticos: liberal y conservador, los cuales establecían las diferentes formas de dirimir posibles conflictos en la división de los cargos, haciendo alusión al cuociente electoral, es decir que la participación política en general y las votaciones en particular, determinaban la distribución y repartición de los puestos de trabajo.

Es con el plebiscito de 1957, con el que se realiza el acuerdo político entre los dos partidos tradicionales, llegándose al acuerdo de compartir el gobierno durante el denominado Frente Nacional. “Entonces, entre ellos se proyectó la gran reforma administrativa del Estado colombiano, para implantar el sistema de mérito y la carrera del funcionariado público, que dotara la acción del gobierno de una burocracia motivada en el servicio de la comunidad, eficiente y estable, ..”⁶⁹

En desarrollo de la anterior pretensión, el gobierno nacional de la época, da impulso a la Ley 19 de 1958, sobre reforma administrativa. Esta Ley es de gran importancia para el país, puesto que puede considerarse como la cuna jurídica de las instituciones técnicas del país,

⁶⁸ Younes. Op. Cit. Pág 29

⁶⁹ Younes. Op. Cit Pág. 24

que van a dar un giro importante a la administración pública, concebida hasta el momento. El ciclo administrativo se ve reflejado en la organización de entidades de planeación, ejecución y control. Se crea, entonces, el Consejo Nacional de Política Económica, el Departamento Administrativo de Planeación, el Departamento Administrativo del Servicio Civil y la Escuela Superior de Administración Pública, entre otras.

Tanto en la Ley 19 del 58, como en sus decretos reglamentarios, “se creó el **Departamento Administrativo del Servicio Civil**, y la Comisión de reclutamiento, Ascensos y Disciplina. Igualmente se previó la **Sala de Consulta** y Servicio Civil del Consejo de Estado, como sala consultiva del gobierno y para apoyar jurídicamente la organización del servicio civil y la carrera administrativa, mediante la revisión de los decretos sobre la materia”⁷⁰ (subrayado original).

Este principio de ordenamiento deja entrever la importancia de organizar en el país una carrera técnica que garantizará resultados sociales, como un factor importante en el desarrollo administrativo del país. La creación, tanto del Servicio Civil, como de las diferentes Comisiones, pretenden darle un respaldo y un soporte jurídico y legal, a la naciente carrera administrativa, que muchos enemigos debía tener, dadas las bondades del clientelismo amplio, que garantizaba las reparticiones burocráticas, cuotas y manejos políticos, pero que también estaba llevando al traste cualquier deseo de superar la crisis de violencia política y el atraso de las comunidades, dada la inestabilidad en la ocupación de los cargos.

⁷⁰ Younes. Op. Cit. Pág. 27

“La Escuela Superior de Administración Pública nació también para la investigación y difusión de las ciencias y técnicas concernientes a la administración pública, y en particular a la preparación y capacitación del personal que requieran los servicios del Estado⁷¹.” (subrayado original). Esta entidad, surge, entonces como mecanismo complementario, que a nivel técnico, brindaría el soporte de formación al actual y futuro empleado público, quien a su vez, empezaría a arrojar resultados diferentes en la Administración Pública, en el desempeño técnico y profesional de los cargos. En fin, se trató de elevar el nivel laboral de los funcionarios y garantizar su permanencia en el servicio público, con un grado mayor de estabilidad administrativa.

Por ello, se expide el Decreto 350 del 12 de Febrero de 1960, correspondiente al Estatuto orgánico de la Escuela. Normas posteriores, complementan su organización interna, como la creación del Instituto Colombiano de Estudios Internacionales, la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, el Instituto de Derechos Humanos, el Instituto de Investigaciones y posteriormente la Escuela de Alto Gobierno. Cada uno de estos institutos o Unidades complementarias, dan relevancia a las políticas gubernamentales y a la orientación de lo público en cada gobierno en particular.

La ESAP, para el período de estudio de la investigación, 2000 –2004, se organiza bajo el decreto 523 de 2000, conteniendo una estructura administrativa organizada por niveles jerárquicos: en el nivel directivo se encuentra el Consejo Directivo, seguido por la Dirección Nacional. Juega un papel importante el Consejo Académico, a nivel nacional. Esta estructura cuenta con las oficinas asesoras de informática, planeación y jurídica. A

⁷¹ Younes. Op. Cit. Pág. 28

continuación se presentan las Subdirecciones Académica y Financiera. La administración de los recursos está a cargo de la Secretaría General. (Ver Anexo A. Organigrama General ESAP).

La ESAP, es una entidad que cuenta con quince (15) Direcciones Territoriales, donde se imparten los programas académicos, éstas Sedes logran que se presente una cobertura de 100% de los departamentos del nivel nacional, asignados a las diferentes sedes. A su vez, las Direcciones Territoriales cuentan con Centros Educativos de Administración Pública-CETAP, en diferentes municipios colombianos, asociados a las Direcciones Territoriales y a la Sede Central. Los CETAPs, generalmente, funcionan en convenio con las administraciones municipales, que les brindan un soporte de aceptación y respaldo en las regiones. Para el período de análisis, se contó con ochenta y seis (86) Centros. La función de los centros consiste en acercar la ESAP a la ciudadanía, a través de la prestación de servicios de formación, capacitación y bibliotecas.

Para desarrollar su misión y razón de ser la ESAP, cuenta con los servicios de formación en pregrado, a nivel técnico y profesional, y de postgrado con trece (13) especializaciones, todas ellas orientadas hacia el servicio público, pero en diferentes disciplinas. Ofrece también, el servicio de capacitación, ésta actividad va encaminada a potenciar el recurso humano que sirve al Estado y el acercamiento de la sociedad civil a las formas de gobierno y entidades gubernamentales. Como complemento de lo anterior, presta el servicio de asesoría y consultoría, cuyo propósito consiste en acompañar y proponer reformas o procesos determinantes para el mejor funcionamiento de la Administración Pública, para

éste propósito cuenta con el Sistema de Información de la Administración Pública-SISCAP.

Todos estos servicios, se fundamentan en un sostén imprescindible que es la investigación.

Los programas académicos en la ESAP se ofertan mediante las modalidades presencial, semipresencial y a distancia. Estas modalidades amplían la cobertura de educación a nivel superior en el país, abonan desarrollos procedimentales a los gobiernos locales y brindan la oportunidad a muchos colombianos, de diferentes partes del país, a tener acceso a la educación superior.

Cabe resaltar, así mismo, la importancia de programas como el de Derechos Humanos, la Escuela de Alto Gobierno, Publicaciones y Artes Gráficas, Biblioteca y Hemeroteca, Cooperación Internacional, entre otros. Estos programas refuerzan la misionalidad y difunden los saberes de la Administración Pública, irradiándolos en todo el país y en algunos países, como Inglaterra, Alemania, Francia y España, con quienes se realizan convenios de cooperación técnica.

2.2 LA MUESTRA

Para el análisis de la percepción de efectividad de los funcionarios de la ESAP, se tomó como período de estudio octubre de 2000 a enero de 2004. Este período corresponde, de manera completa a una Reforma Administrativa, que amplió la planta de personal existente, generando una creciente vinculación de empleados en todos los niveles, creando mayor número de Divisiones Jerárquicas y Grupos detallados para funciones precisas, contraviniendo las tendencias administrativas de hacer más planas las estructuras, y por lo tanto, más generalizadas las unidades mayores.

Este panorama fue legalmente adoptado bajo el Decreto 523 de Octubre de 2000, cuya duración se extendió por tres años y tres meses, hasta cuando por la política del gobierno del presidente Uribe, la ESAP entra a formar parte del programa de Renovación de la Administración Pública, que se efectúa realmente, en febrero de 2004, nuevamente disminuyendo la planta de personal y adecuando la estructura.

Es así como, mediante decreto 523 de 2000, la estructura de la planta de la ESAP estuvo conformada por cuatrocientos cincuenta (450) cargos, de los cuales quinientos seis (506), corresponden a la planta administrativa. Del total de personas que conforman la totalidad de la planta vinculada a la ESAP, se exceptúan del estudio los docentes y los trabajadores oficiales, por que su tipo de vinculación no se ajusta a los tipos estudiados en el estudio. De igual manera, se excluyen los funcionarios pertenecientes a los niveles Técnico y Asistencial, por considerarse que no influyen de manera definitiva en los componentes de efectividad institucional. Están excluidos de las encuestas, así mismo, aquellos que no pertenecen a la Sede Central, debido a facilidades en la búsqueda y recolección de la información.

Cuadro 1 Planta administrativa ESAP 2000

NIVELES	GRADOS	NUMERO
<i>NIVEL DIRECTIVO</i>		28
DIRECTOR NACIONAL	25	1
SECRETARIO GENERAL	22	1
SUBDIRECTOS GENERAL DE E.D.	21	2
DIRECTOR TERRITORIAL	13	15
DECANO ESCUELA SUPERIOR	18	3
DIRECTOR DE INSTITUTO	9	1

JEFE DE DEPARTAMENTO	9	4
JEFE DE OFICINA	11	1
NIVEL ASESOR		9
ASESOR	6	7
JEFE OFICINA ASESORA	9	2
NIVEL EJECUTIVO		6
JEFE DE PROGRAMA	21	6
NIVEL PROFESIONAL		241
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	22	17
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	21	20
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	20	16
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	18	18
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	17	17
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	16	10
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	15	15
MEDICO MT	18	2
ODONTOLOGO MT	18	2
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	14	31
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	12	21
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	10	21
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	9	23
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	8	28
NIVEL TÉCNICO		16
TECNICO ADMINISTRATIVO	15	3
TECNICO ADMINISTRATIVO	12	2
TECNICO ADMINISTRATIVO	9	2
TECNICO ADMINISTRATIVO	8	4
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	16	2
TECNICO OPERATIVO	12	1
TECNICO OPERATIVO	9	2
NIVEL ASISTENCIAL		206
SECRETARIO EJECUTIVO	24	1
SECRETARIO EJECUTIVO	21	2
SECRETARIO EJECUTIVO	18	2
SECRETARIO EJECUTIVO	16	8
SECRETARIO	13	20
SECRETARIO	10	51
PAGADOR	13	16
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	17	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	13	3

AUXILIAR ADMINISTRATIVO	11	25
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	9	1
OPERARIO CALIFICADO	19	1
OPERARIO CALIFICADO	11	9
CONDUCTOR MECANICO	11	8
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	7	58
TOTAL PLANTA ADMINISTRATIVA		506
TRABAJADORES OFICIALES		3
DOCENTES		34
TOTAL PLANTA		<u>450</u>

FUENTE: ARCHIVOS ESAP

El cuadro anterior muestra la planta aprobada mediante decreto 523 de 2.000. El mayor número de funcionarios se concentra en el nivel profesional con 241 funcionarios, seguidos del nivel asistencial. Los niveles de empleos en la administración pública, se encuentran estratificados en directivo, asesor, ejecutivo, profesional, técnico y asistencial. Dentro de este período se dan las situaciones administrativas de ingreso al servicio público, a través de provisionalidad, de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción y por contrato, en los niveles de interés para el análisis: directivo, asesor, ejecutivo y profesional.

A su vez, la población objeto de estudio, son todos los funcionarios que laboraron con la Entidad en el período de análisis, en los niveles mencionados, que suman en total doscientos cincuenta (250) personas para el análisis, distribuido así:

Cuadro 2 Número de funcionarios vinculados

2000-2004

DENOMINACION	TIPO DE VINCULACION	NUMERO DE FUNCIONARIOS
<i>NIVEL DIRECTIVO</i>		
DIRECTOR NACIONAL	LIBRE NOMBRAMIENTO	3
SECRETARIO GENERAL	LIBRE NOMBRAMIENTO	3
SUBDIRECTOR GENERAL DE E.D.	LIBRE NOMBRAMIENTO	8
DIRECTOR TERRITORIAL	LIBRE NOMBRAMIENTO	1
DECANO ESCUELA SUPERIOR	LIBRE NOMBRAMIENTO	6
JEFE DE DEPARTAMENTO	LIBRE NOMBRAMIENTO	11
JEFE DE OFICINA	LIBRE NOMBRAMIENTO	3
<i>SUBTOTAL NIVEL DIRECTIVO</i>		35
<i>NIVEL ASESOR</i>		
ASESOR	LIBRE NOMBRAMIENTO	20
JEFE OFICINA ASESORA	LIBRE NOMBRAMIENTO	7
<i>SUBTOTAL NIVEL ASESOR</i>		27
<i>NIVEL EJECUTIVO</i>		
JEFE DE PROGRAMA	PROVISIONAL	12
<i>SUBTOTAL NIVEL EJECUTIVO</i>		12
<i>NIVEL PROFESIONAL</i>		
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	PROVISIONAL	96
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	CARRERA	11
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	PROVISIONAL	31
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	CARRERA	38
<i>SUBTOTAL NIVEL PROFESIONAL</i>		176
TOTAL		250

Como puede notarse en el cuadro 2, la rotación del nivel directivo en el período de estudio es bastante alta, si se considera que éste abarca tres años y tres meses. Por lo tanto, se concluye que hubo un director por cada trece meses. El impacto generado en la administración es altamente negativo, dada la interrupción en las políticas, los procedimientos y los compromisos adquiridos. De igual manera, el tiempo que necesita

cada administración nueva para conocer la entidad, entenderla y direccionarla. Los efectos por lo tanto, son negativos para la sociedad, aunque los programas y productos están plenamente identificados y siguen su curso, el giro anual impide que la entidad evolucione y se proyecte con una visión de futuro y de competencia y competitividad en el mercado académico.

Por su parte, el cargo de secretario general, que para este período tuvo la función administrativa, que contiene los programas de personal, suministro de insumos, artes gráficas, entre otros; se presenta con una rotación mucho mayor, en los mismos treinta y nueve (39) meses, hubo, en promedio un secretario cada cinco meses, aproximadamente. El resultado de semejante despropósito se manifiesta en un desajuste total en el suministro, mantenimiento y proyección de los programas de soporte académico, agravado por ser el funcionario encargado de visar la contratación administrativa institucional.

En cambio, los Jefes de Departamento, muestran una rotación del 50% aproximadamente, puesto que el número de cargos, según la planta determinada, es de seis (6) y durante el período analizado, hubo once cargos.

El cuadro 2, también nos muestra una situación de cambio continuo en el nivel asesor, determinados en la planta oficial, con seis (6) cargos, los cuales fueron ocupados por veinte (20) personas, en el período de estudio. La situación refleja graves consecuencias, similares a las expresadas anteriormente.

Los niveles directivo, ejecutivo y asesor, son fácilmente identificables y laboran en la ciudad de Bogotá. Se excluyeron, nivel directivo, los Directores Territoriales, cuyo lugar de desempeño es la provincia, y por lo tanto no entran a formar parte de las características del estudio.

Algo similar ocurre con los funcionarios del nivel profesional, que en la planta oficial aparecen como doscientos cuarenta y un personas (241). Sin embargo, los que ocuparon estos puesto en Bogotá, fueron ciento setenta y seis (176), el cuadro por tanto, no ilustra en la rotación de estos cargos, durante 2000 a 2004. Lo que sí se puede observar es que los profesionales especializados de nombramiento provisional superan casi en un 90% a los de carrera. Pero los profesionales universitarios se encuentran distribuidos más equitativamente. Es así como los funcionarios provisionales, de este nivel, se acercan sumados al 70% del total del nivel profesional. Estas personas, al ingresar al servicio público, les fueron aplicadas diferentes tipos de pruebas, como se verá más adelante.

Para continuar con la definición de la muestra sobre un total de doscientos cincuenta funcionarios, que laboraron en la ESAP, durante el periodo de análisis, se realizó el cálculo de representación porcentual tanto del tipo de vinculación, como del nivel al que pertenecen. Lo que se puede apreciar en los cuadros 3 y 4.

**Cuadro 3 Número de funcionarios por tipo de vinculación
ESAP 2000-2004**

TIPO VINCULACIÓN	No. DE FUNCIONARIOS	%
Carrera	49	20
Libre Nombramiento	62	24
Provisionalidad	139	56
TOTAL	250	100

El cuadro anterior, muestra que, efectivamente, el tipo de vinculación con mayor peso porcentual, corresponde al provisional. Por su parte, los funcionarios de libre nombramiento y remoción, corresponden a un 24% del total de funcionarios que laboraron en la ESAP, durante el período de estudio. Los cargos de carrera sólo representan un 20% del total de cargos de la planta general. Adicionalmente, los cargos de carrera sólo ocupan el nivel profesional, especialmente, el de profesional universitario, pese a que estos funcionarios han elevado considerablemente su nivel de formación académica. En el nivel ejecutivo, todos los funcionarios son provisionales.

Tanto los funcionarios provisionales como de libre nombramiento y remoción, que suman el 80% del total de empleados ingresaron a la ESAP sin el cumplimiento de procesos de selección que garantizaran los mínimos filtros y la aplicación de principios de administración de personal, por lo tanto, es posible afirmar que su tipo de vinculación obedece a factores políticos.

**Cuadro 4 Número de funcionarios por nivel administrativo
ESAP 2000-2004**

NIVELES	FUNCIONARIOS	%
Directivo	35	14
Ejecutivo	12	5
Asesor	27	11
Profesional	176	70
TOTAL	250	100

En el cuadro anterior, se evidencia el peso del 70% para el nivel profesional, que corresponde a la planta aprobada y a las acciones y operativización de las funciones, a cargo de éste nivel.

Ahora bien, en el cuadro 5 se determina el peso porcentual de los funcionarios que ocuparon los cargos en los niveles administrativos que son objeto de ésta investigación, cuya población total asciende a la suma de 250 funcionarios que laboraron durante el período, en las condiciones descritas anteriormente. (Ver anexo B).

Cuadro 5 Funcionarios por denominación de cargo (%)

DENOMINACION DEL CARGO	FUNCIONARIOS	%
ASESOR	20	8
DECANO DE ESCUELA SUPERIOR	6	2
DIRECTOR NACIONAL	3	1
DIRECTOR TERRITORIAL	1	0.4
JEFE DE DEPARTAMENTO UNIVERSIDAD	11	4
JEFE DE OFICINA	10	4
JEFE DE PROGRAMA	12	5
PROFESIONAL ESPECIALIZADO PROVISIONAL	96	39
PROFESIONAL ESPECIALIZADO CARRERA	11	4
PROFESIONAL UNIVERSITARIO PROVISIONAL	31	13
PROFESIONAL UNIVERSITARIO CARRERA	38	15
SUBDIRECTOR GENERAL DE ENTIDAD DESCENTRALIZADA	8	3
SECRETARIO GENERAL	3	1
TOTAL	250	100

Para medir la percepción de efectividad en los funcionarios de la ESAP, se formuló y aplicó una encuesta, cuyas divisiones generales corresponden, en una primera parte, al tipo de pruebas aplicadas al momento del ingreso al servicio; en segundo lugar, la percepción institucional; y, en tercer lugar, la auto percepción de los funcionarios. Las preguntas de la encuesta se encuentran articuladas directamente con la conceptualización expresada en la primera parte de la investigación, en lo que hace referencia a la vinculación laboral de los empleados públicos y la efectividad organizacional e individual. (Ver anexo C).

Este instrumento fue contestado por ciento cincuenta (150) funcionarios en total, ya que se considera que este número es suficiente para llegar a las conclusiones que nos arroja el estudio. En consecuencia, para determinar los niveles y número de casos por cargo, se utilizó el porcentaje correspondiente a los cargos totales, determinados en el cuadro anterior.

Cuadro 6. Número de cargos objeto de análisis.

DENOMINACION DEL CARGO	TIPO NOMBRAMIENTO	FUNCIONARIOS	%
ASESOR	LIBRE NOMBR.	12	8
DECANO E. S.	LIBRE NOMBR.	3	2
DIRECTOR NACIONAL	LIBRE NOMBR.	2	1
JEFE DTO. UNIV.	LIBRE NOMBR.	6	4
JEFE DE OFICINA	LIBRE NOMBR.	6	4
JEFE DE PROGRAMA	PROVISIONAL	8	5
PROFESIONAL ESP.	PROVISIONAL	57	39
PROFESIONAL ESP.	CARRERA	7	4
PROFESIONAL UNIV.	PROVISIONAL	18	13
PROFESIONAL UNIV.	CARRERA	23	15
SUBDIRECTOR GRAL.	LIBRE NOMBR.	5	3
SECRETARIO GRAL.	LIBRE NOMBR.	2	1
TOTAL		150	100

El cuadro 6 indica que en total se aplicaron 150 encuestas para el estudio, distinguiendo el número de encuestas correspondientes por denominación del cargo, así como también el número total de casos por tipo de ingreso. De tal manera que por la vinculación de libre nombramiento y remoción se analizan 37 casos en total, por la de nombramiento provisional se analizan 83 casos en total; y, por la de carrera se analizan 30 casos en total; que sumadas nos arrojan el total de la muestra de 150 casos.

En la parte tercera del documento, se presentan los resultados arrojados por el uso de los instrumentos de medición de percepción y el número de personas correspondientes a los niveles y cargos determinados en los cuadros anteriores.

3. PERCEPCION DE LA EFICACIA DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS DE LA ESAP

Como se dijo en la primera parte del estudio, la aplicación de la política de empleo público en Colombia es fundamental para la obtención de resultados sociales y el desarrollo de las demás políticas públicas y buena gestión de las entidades gubernamentales. En atención a ello, los funcionarios públicos deben ser cada vez mejor seleccionados y la profesionalización y calidad del servicio, deben tender a mejorar considerablemente, máxime si se habla de un estado social de derecho, con perspectiva comunitaria y social.

En consecuencia, las entidades del Estado propenderán por buscar mayor efectividad en la consecución de resultados institucionales y sociales. El buen uso de los recursos disponibles, la oportunidad en la prestación de los servicios, la calidad de los mismos y la satisfacción de los usuarios, son factores tendientes a lograr la eficiencia y eficacia gubernamental.

El factor humano entra a formar parte del más importante recurso con que cuentan tanto la sociedad, como las entidades públicas. Por ello, la determinación del ingreso al servicio público, la manera como se vinculan o son nombrados, la permanencia, la capacitación y motivación, la evaluación, entre otros factores, son aspectos relevantes al momento de formular e implementar la política de empleo público.

Los investigadores de la administración, en general, han identificado factores o atributos con los que preferentemente debe contar una institución, empresa o entidad, cuyo desarrollo evidencia eficacia, manifestados en indicadores. Así mismo, los teóricos del comportamiento humano, han identificado algunos atributos o hábitos que las personas le imprimen a su vida individual y en relación con los demás, como aquellos que desarrollan las personas catalogadas como efectivas. ¿La combinación de ambas efectividades: la institucional y la personal, llegan a ser complementarias?, ¿es posible afirmar que personas efectivas hacen entidades efectivas?, ¿es posible que una entidad organizada le imprima a una persona hábitos en éste sentido?, ¿por qué, en el sector público, las calificaciones de desempeño de los funcionarios suelen ser tan altas, mientras que las entidades con catalogadas como insatisfactorias?, es posible afirmar que el tipo de pruebas y el tipo de vinculación al servicio público afectan la efectividad institucional y la individual?

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación con relación a la percepción que tienen los funcionarios de la Escuela Superior de Administración Pública, que es el caso de estudio, acerca de la efectividad tanto institucional como individual. Se analizan tres apartes: el tipo de ingreso al servicio público, la dimensión institucional y la dimensión personal.

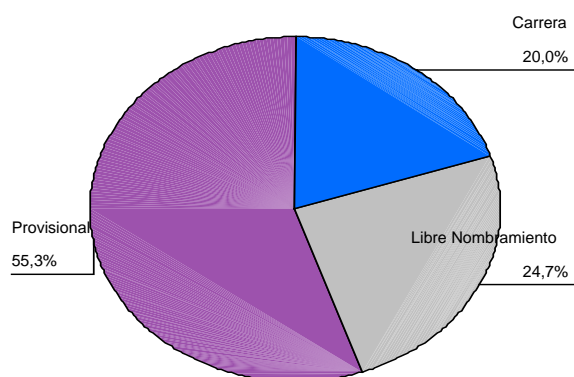
3.1 TIPO DE INGRESO AL SERVICIO

Los funcionarios públicos que prestan sus servicios al Estado Colombiano, ingresan al servicio a través de las siguientes tipos de nombramientos: carrera administrativa, provisionalidad, de libre nombramiento y remoción y contrato. De igual manera, la administración de personal en éste sector, se encuentra desagregada en niveles jerárquicos:

directivo, asesor, ejecutivo, profesional, técnico y asistencial (con la Ley 909 de 2004, ésta jerarquización cambió). La investigación se enfoca a la percepción de efectividad en los cuatro primeros niveles, se excluyen del análisis los niveles técnico y asistencial.

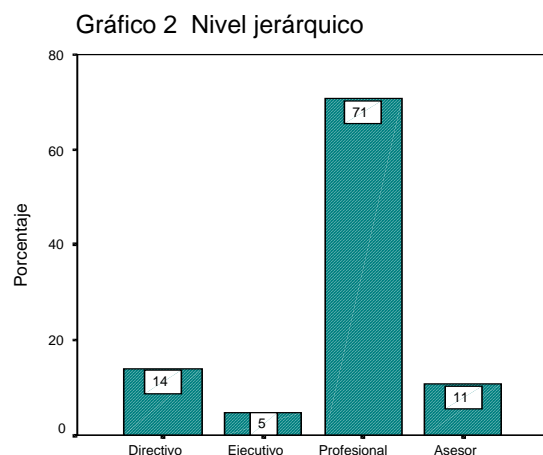
Como ya se mencionó, la muestra del estudio está constituida por ciento cincuenta (150) cargos, correspondientes a funcionarios que laboraron en la ESAP, durante octubre de 2000 a febrero de 2004.

Gráfico 1 Tipo de vinculación



Durante éste período, la composición de la planta de personal en la ESAP, estuvo distribuida en un 55.3% por personas nombradas en provisionalidad, constituyéndose como el tipo de nombramiento más numeroso; seguido por el de libre nombramiento y remoción con un 24.7%; el complementario de 20% es de carrera administrativa. Esto quiere decir que sólo laboraron con ingreso mediante concurso de méritos 30 personas durante el período de estudio. (Ver gráfico 1). Este comportamiento no es una característica exclusiva de la entidad analizada, por el contrario, dadas las circunstancias, muchas entidades públicas, en este momento cuentan con un gran número de personas vinculadas por medio

de nombramientos provisionales, dado que la carrera administrativa ha sido suspendida en varias oportunidades, por razones de tipo legal en el diseño de las normas que se han querido implementar.



De los ciento cincuenta casos analizados para el estudio, con los tipos de vinculación ya determinados en el párrafo anterior, es preciso determinar el nivel jerárquico en el que se desempeñaron. En el gráfico 2, se observa que la mayor porción de funcionarios se encuentra en el nivel profesional, representado en el 71% de los mismos, seguidos de un 14% que corresponden al nivel directivo. El nivel asesor representa un 11% y el ejecutivo sólo un 5%. Es así como el nivel profesional refleja un porcentaje mayor, dado su carácter de ejecutor de directrices, políticas y lineamientos del nivel directivo. El tiempo de estudio corresponde en total a cuarenta (40) meses, por lo que llama la atención el alto índice del nivel directivo, demostrando una continua rotación del mismo, cada director en promedio, ejerció poco más de un año (trece meses) el cargo. Como quiera que cada administración cuenta con la libertad de vincular, mediante libre nombramiento y remoción, a su equipo directivo y asesor, es posible afirmar que una rotación parecida se dio en estos cargos. Ello

implica una gran inestabilidad en la formulación, implementación y desarrollo de las políticas directivas y la dificultad en la obtención de resultados institucionales, durante el período analizado. Es posible también afirmar que las respuestas obtenidas por el número de funcionarios encuestados reflejen éstas dificultades en sus respuestas, frente a la percepción del desempeño institucional en general.

Por otra parte, para determinar el personal que ingresa a cualquier empresa, el patrón estipula una serie de requisitos que debe cumplir el aspirante, o lo que hoy se denomina el perfil o las competencias, esta determinación garantiza que aquel que vaya a ocupar la vacante sea la persona idónea para hacerlo. En la Administración Pública, las plantas de personal se encuentran predeterminadas, en cuanto al número, el nivel, el grado, el cargo, las funciones, los requisitos mínimos, el salario, etc. Por ello, el tipo de pruebas que se aplican al momento de ingresar probablemente determina muchos aspectos a futuro en el desempeño laboral de la persona. En cada una de las entidades se debe establecer, por ley, el manual de funciones y requisitos mínimos, que orienta, define y determina el perfil del funcionario para cada uno de los cargos de la planta de personal oficialmente aprobada e implementada. Supuestamente, esto garantizaría que la vinculación, efectivamente, se hiciera teniendo en cuenta estos aspectos, sin embargo, en la realidad, los requisitos se pueden cambiar con una Resolución, acomodándose a las condicionantes que trae el aspirante y no al contrario, que el aspirante se acomode a las condiciones institucionales.

Cuadro 7 Pruebas aplicadas para ingresar al servicio público

	Frecuencia	Porcentaje
Concurso y Periodo de Prueba	28	18,7
Antecedentes, prueba y entrevista	10	6,7
Antecedentes y entrevista	71	47,3
Entrevista	12	8,0
Ninguna de las anteriores	23	15,3
No responde	6	4,0
Total	150	100,0

En el cuadro 7 se detallan las pruebas aplicadas a la muestra al momento de ser vinculados con la ESAP. En este sentido, es posible observar un desequilibrio en la aplicación de las pruebas, siendo que aproximadamente la mitad de la población presentó análisis de antecedentes laborales y realizó entrevista, este grupo corresponde al 47.3% de las personas; así mismo, al 18.7% se sometió a un proceso completo de concurso de méritos, examen, entrevista y ejerció en período de prueba, probablemente estos son los funcionarios de carrera administrativa. Es sorprendente, que un 15.3% de los funcionarios no presentó ningún tipo de prueba, es decir que simplemente fueron nombrados en los cargos, no es posible estipular con la información obtenida, si cumplieron o no los requisitos y si eran aptos o no para los cargos. Finalmente, un 6.7% presentó análisis de antecedentes, prueba y entrevista.

Con los datos anteriores, se puede afirmar que el tipo de pruebas aplicadas al momento de ingresar a prestar servicios en el sector público, se aplica de manera desigual para funcionarios que ingresan con los mismos derechos y van a ejercer sus cargos con los mismos deberes, compromisos y responsabilidades.

Ahora bien, si se desea saber qué grupos de personas por tipo de vinculación, presentaron los diferentes tipos de pruebas, el cuadro 8 refleja que el mayor número de funcionarios de carrera administrativa se sometió al mayor número de pruebas configuradas, siendo que un 93.3% presentó concurso y período de prueba, el restante 6.7% de funcionarios de carrera, se sometieron a análisis de antecedentes, presentación de prueba y entrevista. Cabe aclarar que este porcentaje de funcionarios fueron trasladados de otras entidades del sector público, donde debieron haber ingresado en igualdad de condiciones con los demás trabajadores de este segmento.

Para los funcionarios de libre nombramiento y provisional, las pruebas aplicadas son desiguales, no parece haber algún tipo de implementación de política institucional en cuanto a las pruebas aplicadas frente al tipo de vinculación, sin embargo, puede decirse un poco más del 47% presentó análisis de antecedentes y entrevista.

Cuadro 8 Pruebas aplicadas para ingresar según tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera Administrativa	Libre Nombramiento	Provisional	
Concurso y Periodo de Prueba	28 93,3%			28 18,7%
Antecedentes, prueba y entrevista	2 6,7%	4 10,8%	4 4,8%	10 6,7%
Antecedentes y entrevista		22 59,5%	49 59,0%	71 47,3%
Entrevista		1 2,7%	11 13,3%	12 8,0%
Ninguna de las anteriores		10 27,0%	13 15,7%	23 15,3%
No responde			6 7,2%	6 4,0%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

Para determinar a qué niveles se les aplica qué tipo de pruebas, se analizaron las variables nivel jerárquico, frente a tipo de pruebas aplicadas. El cuadro 9 arroja los resultados, siendo que el 71.4% del nivel directivo presenta antecedentes laborales y entrevista, el complemento de 28.6%, declara no haber presentado ninguna prueba. El nivel asesor, que es nombrado mediante libre nombramiento y remoción afirma que en un 57.1% presentaron pruebas de análisis de antecedentes y entrevista; un 28.6% realizó entrevista y un 14.3% no presentó ninguna de estas pruebas. Para el nivel profesional, se presentan los casos más desiguales, por que hay de todas las gamas. Un poco más de la cuarta parte de los profesionales (26.4%) se sometió a concurso y período de prueba, el 5.7% lo hizo con antecedentes, prueba y entrevista. Un 43.8% se sometió a análisis de antecedentes y entrevista. Sólo entrevista, presentaron el 8.5% de los profesionales. Por su parte el 11.3% de los profesionales afirmó no haber presentado ningún tipo de prueba y el 5.7% de éste nivel, no respondió la pregunta.

Cuadro 9 Pruebas aplicadas para ingresar, según nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Concurso y Periodo de Prueba			28 26,4%		28 18,7%
Antecedentes, prueba y entrevista			6 5,7%	4 25,0%	10 6,7%
Antecedentes y entrevista	15 71,4%	4 57,1%	45 42,5%	7 43,8%	71 47,3%
Entrevista		2 28,6%	9 8,5%	1 6,3%	12 8,0%
Ninguna de las anteriores	6 28,6%	1 14,3%	12 11,3%	4 25,0%	23 15,3%
No responde			6 5,7%		6 4,0%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Finalmente, los funcionarios pertenecientes al nivel asesor, al momento de ingresar, presentaron análisis de antecedentes, examen y entrevista un 25%, este mismo porcentaje no realizó ningún tipo de prueba de selección, sólo 6.3% presentó entrevista y el 43.8% se sometió a análisis de antecedentes y entrevista.

Con los datos arrojados en los cuadros anteriores, se deduce que cerca de la mitad (47.3%) de los funcionarios que ingresaron a la ESAP, durante los años 2000-2004 (octubre-enero), se sometieron al análisis de antecedentes y entrevista. Los funcionarios de carrera, que pertenecen al nivel profesional en su totalidad, se sometieron a las pruebas estipuladas para este tipo de nombramiento: concurso (convocatoria, examen psico-técnico, examen de conocimientos específicos, análisis de antecedentes, entrevista, selección) y período de prueba. Los demás funcionarios, son vinculados de manera diferente, sin que se presente una tendencia que permita afirmar que sea aplicada una política en igualdad de condiciones por tipo de vinculación. Sin que sea un factor de estudio de esta investigación, se puede suponer que las personas ingresaron al servicio y se les aplicaron el tipo de pruebas disímiles, dependiendo de la importancia del personaje político que recomendaba su nombramiento, dado que no hay evidencia de ningún tipo de divulgación o promoción o convocatoria de los cargos vacantes nuevos para la planta de la ESAP.

3.2 PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS CON RESPECTO A LA ESAP

La ESAP, como todas las organizaciones que pretende ser efectivas, debe contar con un mínimo de factores, atributos y/o indicadores formulados, desarrollados, implementados, evaluados y controlados. En este aparte se muestran los resultados correspondientes a la percepción de los funcionarios acerca de la efectividad institucional.

De las diferentes teorías que se dedican a estudiar la administración en general, se ha podido concluir que existen varios aspectos que son útiles para definir el rumbo de una entidad y conocer su estado de efectividad. Para esta investigación se han contemplado los siguientes aspectos, que se analizan de manera separada en los párrafos siguientes:

PLANEACION

- Un diagnóstico interno y externo de la entidad, la misión, la visión. los objetivos organizacionales, las formas de alcanzarlos y los recursos que necesita para lograrlos.
- Conocimiento de la misión por parte de sus funcionarios
- Claridad en los objetivos y resultados que desea obtener en la gestión.
- Control de objetivos mediante la calidad, el cumplimiento, el costo, la comodidad y la comunicación.
- La planeación de acciones, la ejecución de propósitos, la verificación de resultados y la retroalimentación.

EJECUCIÓN O ACCION

- Aplicar programas de talento humano, de materiales y medios logísticos, de gestión de metodologías, de gestión monetaria y de dirección, adaptación y mantenimiento.
- Formular proyectos de preparación, mantenimiento, crecimiento, desarrollo y de expansión.
- Contar con un cuerpo directivo y de jefaturas que propicien más el autocontrol, la creatividad y la autoestima del funcionario a su cargo.

- Promover un ambiente estimulante, motivante y que tenga en cuenta las expectativas de la comunidad.
- Contar con un presupuesto suficiente para desarrollar su misión.
- Contar con una cantidad adecuada de recurso humano para desarrollar su misión.
- Realizar una gestión de personal basada en suministro, mantenimiento y mejoramiento de personal.
- Contar con un recurso humano que posea calidad, confiabilidad y oportunidad
- Brindar participación del personal en la toma de decisiones y proyectos importantes.
- Contar con programas de motivación de personal y de capacitación, brindando procesos de mejoramiento a la persona, la familia y el trabajo.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

- Poseer calidad en los productos o servicios brindados a la sociedad.
- Obtención de logros institucionales fundamentados en la satisfacción de las demandas y deseos de los usuarios externos, logros en la capacidad de pago inmediata, en la productividad de los recursos, en la capacidad de apalancamiento y en la satisfacción de los inversionistas.
- Aplicación de indicadores para medir el impacto en la sociedad a través de la retención de los atributos de los productos.
- Implementación de indicadores de liquidez, endeudamiento y productividad.
- Ejecución de procesos de control de comparación de datos (programación, cumplimiento), históricos (crecimiento) y del entorno (con las demás empresas y del deber ser).

RETROALIMENTACIÓN PARA MEJORAR

- Ejercer un control donde se comparen los resultados obtenidos con los previstos, con el fin de realizar las correcciones necesarias que permitan alcanzar el objetivo propuesto.

3.2.1 Relaciones con el medio externo e interno, misión, visión y objetivos

Entre los primeros aspectos que las organizaciones deben tener claramente definidos, para buscar ser efectivas, se contempla un diagnóstico externo que me permita conocer cómo se compara con la competencia, el sector o el mercado en el que se desenvuelve; un diagnóstico interno que analice en la entidad varios aspectos relevantes para poder cumplir con los propósitos y la razón para la que fue creada la institución; desde luego la misión de la organización, su razón de ser, la visión, el caminos hacia dónde se dirige y hacia dónde quiere llegar; los objetivos organizacionales trazados para un período determinado, las formas de alcanzarlos y los recursos necesarios para lograr el propósito. Esto es lo que se ha denominado planeación institucional en general.

Cuadro 10 Percepción de claridad institucional con el medio externo e interno, misión, visión y objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Diagnóstico, misión, visión, objetivos, métodos y recursos	39	26,0
Misión, visión, objetivos, métodos y recursos	33	22,0
Diagnósticos, misión, visión y objetivos	41	27,3
Objetivos, métodos y recursos	14	9,3
No tiene claridad institucional	18	12,0
No responde	5	3,3
Total	150	100,0

En el cuadro 10 se observa que el 26% del total de encuestados creen que la ESAP cuenta con todos los atributos escogidos para determinar el primer indicador de efectividad, al tener plena claridad en sus propósitos, es decir consideran que la ESAP cuenta con un diagnóstico externo e interno, definición de la misión y la visión, claramente definidos sus objetivos institucionales, los métodos que utiliza y los recursos que posee y que requiere. Un 22%, considera que carece de diagnósticos externos e internos, pero que tiene definidos claramente los demás aspectos de planeación e identidad institucional general. Por su parte, un 27.3% tiene la percepción que cuenta con diagnósticos interno y externo, misión, visión y objetivos, pero no sabe como lograrlo, no considera métodos ni recursos. El 9.3% tiene la idea que sólo hay claridad en los objetivos institucionales, la utilización de métodos y los recursos. Finalmente, un 12% considera que la ESAP no tiene claridad en su formulación general. Agrupados los conceptos, bien podría afirmarse que un 75% de los funcionarios, consideran que hay claridad institucional en cuanto a la misión, la visión y los objetivos institucionales, aunque haya desacuerdo en los otros aspectos. Esta posición de los empleados se presenta como un buen punto de partida en cuanto a la organización de la planeación e identidad institucional en la ESAP.

Por tipo de vinculación, son los funcionarios nombrados en provisionalidad los que consideran mayoritariamente que la ESAP cuenta con todos los atributos requeridos para poseer una base completa de formulación institucional de orientación básica. Por su parte, dentro de estas respuestas se encuentra que los funcionarios que creen que hay mayor claridad pertenecen en un 10% a carrera, en un 19% a libre nombramiento y 35% a provisionales. Es decir que, los funcionarios de carrera creen poco menos que los demás, que la ESAP cuente con la claridad suficiente para visualizar un camino de efectividad.

(Ver cuadro 11). Los funcionarios de libre nombramiento y remoción, consideran en un 27% que la ESAP no posee identidad en cuanto a los diagnósticos internos y externos, su misión y su visión. Agrupadas las opiniones, los funcionarios en su mayoría consideran que hay claridad en visión, misión y objetivos y posiciones distintas en cuanto a los diagnósticos, métodos y recursos.

Cuadro 11 Percepción de claridad institucional, según tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Diagnóstico, misión, visión, objetivos, métodos y recursos	3 10,0%	7 18,9%	29 34,9%	39 26,0%
Misión, visión, objetivos, métodos y recursos	7 23,3%	6 16,2%	20 24,1%	33 22,0%
Diagnósticos, misión, visión y objetivos	11 36,7%	9 24,3%	21 25,3%	41 27,3%
Objetivos, métodos y recursos		10 27,0%	4 4,8%	14 9,3%
No tiene claridad institucional	7 23,3%	3 8,1%	8 9,6%	18 12,0%
No responde	2 6,7%	2 5,4%	1 1,2%	5 3,3%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

Es el nivel profesional el que considera mayoritariamente la posesión del total de atributos para definir claramente la institucionalidad, en cuanto a su orientación y definición básica. (ver cuadro 12). Un buen porcentaje, el 28% del nivel ejecutivo es el que considera que la ESAP no tiene claridad institucional, lo cual es una posición complicada, puesto que como su nombre lo indica, el nivel ejecutivo cumple un papel de ejecutor de lineamientos y políticas plasmadas por los niveles directivos y apoyadas por el asesor. En general, los niveles directivo, asesor y ejecutivo consideraron que la ESAP definió claramente su misión, visión y objetivos institucionales.

Cuadro 12 Percepción de claridad institucional, según nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Diagnóstico, misión, visión, objetivos, métodos y recursos	4 19,0%		32 30,2%	3 18,8%	39 26,0%
Misión, visión, objetivos, métodos y recurso	2 9,5%	1 14,3%	26 24,5%	4 25,0%	33 22,0%
Diagnósticos, misión, visión y objetivos	7 33,3%	3 42,9%	29 27,4%	2 12,5%	41 27,3%
Objetivos, métodos y recursos	5 23,8%		4 3,8%	5 31,3%	14 9,3%
No tiene claridad institucional	3 14,3%	2 28,6%	13 12,3%		18 12,0%
No responde		1 14,3%	2 1,9%	2 12,5%	5 3,3%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Una manera de corroborar estas percepciones de los funcionarios, se pueden apreciar en el cuadro 13, que expresa el conocimiento de la misión de la ESAP, lo que refleja que todos conocen claramente la razón de ser de la entidad. El desconocimiento de los funcionarios en este sentido afecta gravemente la efectividad de cualquier institución, por cuanto el rumbo y el propósito final tendrían un camino distinto o la posición de los funcionarios de todos los niveles y probablemente estarían desarrollando unas funciones para algo que aún no conocen.

Cuadro 13 Conocimiento de la misión institucional. Productos para la sociedad

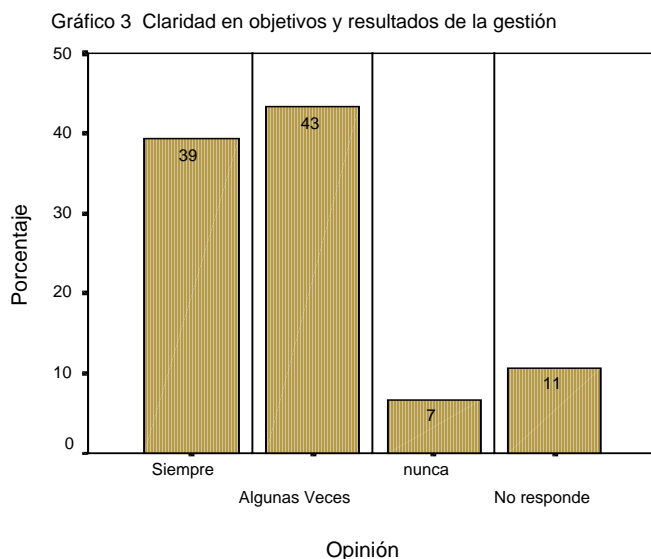
	Frecuencia	Porcentaje
Formación, capacitación, investigación, asesoría y consultoría	117	78,0
Formación, capacitación, investigación, asesoría	16	10,7
Formación, capacitación, investigación	5	3,3
Formación y capacitación	2	1,3
No responde	10	6,7
Total	150	100,0

La misión de la ESAP se encuentra claramente definida en el Proyecto Educativo Universitario, Plan de Desarrollo y Decreto de organización interna. La respuesta correcta, según el cuadro 13, es la que hace referencia a los futuros funcionarios públicos, formados en pregrado y postgrado, funcionarios capacitados, investigaciones sobre lo público, asesorías y consultorías.

En este sentido, el 78% de los funcionarios conoce plenamente la misión de la ESAP, tal y como se encuentra contemplada en sus documentos de organización y reorganización institucional. Un 10.7% más, presenta dudas frente a que no hace consultoría. Los funcionarios de carrera en un 100% conocen la misión de la ESAP, los de libre nombramiento, la conocen en un 81.1%, y los que menos la conocen, son los provisionales, en un 68.7%. Este mismo grupo (provisionales) se marcaron las respuestas incompletas o no respondieron la pregunta. A su vez, en los niveles directivo, profesional y asesor, se encuentran los funcionarios que superan en un 76% el conocimiento correcto de la misión institucional. Es el nivel ejecutivo el que presenta un porcentaje inferior, cercano del 57% en conocimiento total y el restante 43% que duda que la ESAP en su misión contemple la consultoría como parte de su misión, plasmada en productos para la sociedad. (Ver anexo I y anexo J).

Como complemento a los párrafos anteriores y dado que muchos de los funcionarios han manifestado que la ESAP presenta claridad institucional y aseguran conocer plenamente la misión institucional, a continuación se analiza si la ESAP tiene claros los objetivos y resultados que desea obtener en su gestión. Al respecto, el gráfico 3 ilustra sobre la

percepción de los funcionarios en las frecuencia de siempre hay claridad con un 39%; algunas veces con un 43%; y nunca con un 7%. El 11% no respondió la pregunta.



Observando por niveles y tipo de vinculación, de acuerdo al cuadro 14, se deduce que los funcionarios con vinculación provisional, son los que consideran mayoritariamente que la ESAP siempre tiene claridad en sus objetivos y resultados institucionales, conformados por un 59%, los de libre nombramiento y emoción que opinan lo mismo, llegan a ser un 18.9%; y sólo un 10% de los funcionarios de carrera presentan esta misma percepción.

Los que consideran que la ESAP algunas veces es clara en sus objetivos y resultados de forma mayoritaria, corresponde al grupo de los funcionarios de libre nombramiento y remoción con un 67.6%, seguidos de los funcionarios de carrera con un 50 % y finalmente los provisionales con un 30.1%.

Con relación a la percepción sobre la claridad en objetivos y resultados de la gestión, se puede afirmar que no hay claridad en dicha percepción, es decir que los encuestados opinaron en las diferentes opciones presentadas. Sin embargo, son los funcionarios nombrados en provisionalidad quienes consideran mayoritariamente que la ESAP siempre es clara en su formulación básica de planeación institucional. Por su parte, la mitad de los de carrera consideran que algunas veces hay esa claridad institucional. Son los funcionarios de carrera los que se presentan como los más negativos, al considerar en un 20%, que nunca hay claridad en los objetivos y resultados de la gestión, o no respondieron a la pregunta, también en un porcentaje de 20.

Cuadro 14 Claridad en objetivos y resultados de la gestión, por tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Siempre	3 10,0%	7 18,9%	49 59,0%	59 39,3%
Algunas Veces	15 50,0%	25 67,6%	25 30,1%	65 43,3%
Nunca	6 20,0%	1 2,7%	3 3,6%	10 6,7%
No responde	6 20,0%	4 10,8%	6 7,2%	16 10,7%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

El nivel directivo, en su mayoría, 81%, tiene la percepción de que algunas veces hay claridad en los objetivos y resultados institucionales; ésta misma percepción la tienen los niveles ejecutivo, en un 71% y asesor en un 50%; el nivel profesional, por su parte, se encuentra dividido entre quienes consideran que siempre hay claridad con un poco menos de la mitad de las opiniones, quienes consideran que algunas veces la ESAP tiene claridad

con un 33% , los que creen que nunca hay claridad 7.5% y no respondieron en un 11.3%. El 82.6% del total de los funcionarios considera que la ESAP algunas veces o siempre tiene claridad en sus objetivos y resultados. En general puede afirmarse que frente a este tema hay percepciones distintas de los funcionarios. (Ver cuadro 15).

Cuadro 15 Claridad en objetivos y resultados, por nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Siempre	4 19,0%	1 14,3%	51 48,1%	3 18,8%	59 39,3%
Algunas Veces	17 81,0%	5 71,4%	35 33,0%	8 50,0%	65 43,3%
Nunca		1 14,3%	8 7,5%	1 6,3%	10 6,7%
No responde			12 11,3%	4 25,0%	16 10,7%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Ahora bien, los atributos que indican el cumplimiento de los objetivos institucionales se identifican como la realización de mecanismos de control de calidad, cumplimiento, costo, comodidad y comunicación. Los funcionarios que tiene la percepción que la ESAP cumple con estos controles, corresponden a un 46.7%, pero el 35.3% considera que la ESAP no controla los costos, ni la comodidad de sus servicios, pero si la calidad, el cumplimiento y la comunicación; el 10.7% considera que deja de lado el costo y la comunicación de sus servicios, pero tiene en cuenta la calidad, el cumplimiento y la comodidad. Por lo tanto, un 96.7% considera que los atributos que más se controlan son la calidad y el cumplimiento. (Ver cuadro 16). Por tipo de vinculación las opiniones acerca de este tema son variadas, pues quienes le otorgan a la ESAP el control total de los atributos de los objetivos institucionales se encuentran en un 40% de funcionarios de carrera, un 54.1% de los funcionarios de libre nombramiento y remoción y un 45.8% de los provisionales.

Cuadro 16 Atributos de control de objetivos institucionales

	Frecuencia	Porcentaje
Comodidad y comunicación	2	1,3
Cumplimiento, calidad y costo	16	10,7
Calidad, cumplimiento, costo, comodidad y comunicación	70	46,7
Calidad, cumplimiento y comunicación	53	35,3
Ninguno de los anteriores	9	6,0
Total	150	100,0

Los funcionarios que no le atribuyen a los objetivos y resultados de la ESAP control con comunicación y comodidad, se encuentran en funcionarios de carrera, de libre nombramiento y de provisionalidad, en un 10%, 18.9% y 7.2% respectivamente.

Cuadro 17 Control de objetivos institucionales, por tipo de vinculacion

	Tipo de vinculacion			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Comodidad y comunicación			2 2,4%	2 1,3%
Cumplimiento, calidad y costo	3 10,0%	7 18,9%	6 7,2%	16 10,7%
Calidad, cumplimiento, costo, comodidad y comunicación	12 40,0%	20 54,1%	38 45,8%	70 46,7%
Calidad, cumplimiento y comunicación	13 43,3%	5 13,5%	35 42,2%	53 35,3%
Ninguno de los anteriores	2 6,7%	5 13,5%	2 2,4%	9 6,0%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

Por su parte, quienes consideran que los objetivos se controlan con atributos de calidad, cumplimiento y comunicación, se encuentran ubicados también en los tres tipos de

vinculación, con una representación porcentual de 43.3% para los de carrera, 13.5% para los de libre nombramiento y remoción y 42.2% para los provisionales.

Un 83% de los funcionarios de carrera tiene la idea que la ESAP cumple con atributos en el control de objetivos y resultados institucionales de calidad, cumplimiento y comunicación, percepción muy parecida presentan los provisionales, que acumulan un 88%. La tendencia de los de libre nombramiento es menor, con un 67.6%. (Ver cuadro 17).

Cuadro 18 Control de objetivos institucionales, según nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Comodidad y comunicación			2 1,9%		2 1,3%
Cumplimiento, calidad y costo	7 33,3%	2 28,6%	7 6,6%		16 10,7%
Calidad, cumplimiento, costo, comodid y comunicación	9 42,9%	5 71,4%	45 42,5%	11 68,8%	70 46,7%
Calidad, cumplimiento y comunicaciór			48 45,3%	5 31,3%	53 35,3%
Ninguno de los anteriores	5 23,8%		4 3,8%		9 6,0%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Por niveles jerárquicos, el análisis se inclina mayoritariamente a mostrar que el nivel ejecutivo (71.4%) considera que la ESAP aplica todos los atributos para controlar los objetivos institucionales. El nivel asesor (68.8%) presenta la misma tendencia. Los niveles directivo y profesional, presentan una tendencia parecida con 42% aproximadamente, de funcionarios con esta misma percepción. En el nivel ejecutivo y directivo, se encuentra una porción acumulada de funcionarios, que consideran la aplicación de atributos de control de

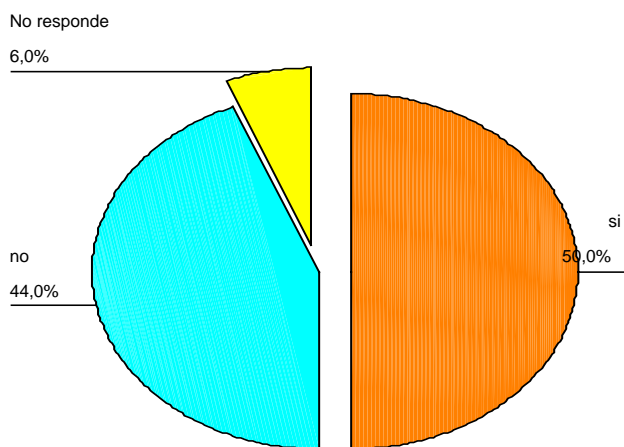
objetivos, basados en el cumplimiento, la calidad y el costo, dejando de lado la comodidad y la comunicación. En cambio, el nivel profesional y el nivel asesor, consideran acumulativamente, que los atributos que se aplican son los de calidad, cumplimiento y comunicación. Curiosamente es en el nivel directivo, donde se encuentra la mayor proporción de los encuestados (23.8%), que considera que la ESAP no cumple con ninguno de los atributos de control de objetivos institucionales. (Ver cuadro 18)

3.2.2 Planeación, ejecución, verificación y retroalimentación.

Una vez identificados la misión, visión, objetivos y resultados esperados, las entidades suelen transformarlos en planes de acción donde se determinan los programas, proyectos, procesos y actividades o tareas, denominados planeación institucional. Seguidamente, se ejecutan las acciones, se desarrollan las funciones propias de la naturaleza de la entidad, se pasa a la acción, en sí. Posteriormente o en ejecución de acciones se realizan auditorias o se implementan medios de control a fin de determinar el cumplimiento o no de las metas y resultados, para ejercer la retroalimentación tanto positiva, como negativa. Es así como las entidades o empresas se basan en este ciclo administrativo para determinar la efectividad empresarial, el camino del éxito o un desvío del mismo..

Este segmento de preguntas, relacionados con el tema mencionado en el párrafo anterior, presenta respuestas afirmativas o negativas. Por ejemplo, en el gráfico 4 se representa la opinión del total de encuestados acerca de si la ESAP cumple a cabalidad o no con la planeación de sus acciones institucionales. Las respuestas son desalentadoras, por cuanto no se presenta un desequilibrio en las opiniones, por el contrario, éstas se encuentran divididas entre lo afirmativo (50%) y lo negativo (44%).

Gráfico 4 Planeación de acciones institucionales



En el desagregado por tipo de vinculación (cuadro 19), se indica que el 50% de quienes creen que la ESAP sí planea sus acciones institucionales pertenecen a los vinculados por carrera en un 56.7%, los de libre nombramiento y remoción en un 62.2% y los provisionales en un 42.2%. No responde a la pregunta un 10.8% que pertenecen en su totalidad a los provisionales. La tendencia por tipo de vinculación sigue siendo equilibrada entre el cumplimiento y el no cumplimiento, a excepción de los funcionarios de libre nombramiento donde aparece un 37.8% con tendencia hacia la negación del cumplimiento de la planeación.

Realizando el análisis por niveles, el directivo y el profesional no llegan a un acuerdo relacionado con que la ESAP planee sus acciones o no, pues los resultados permanecen divididos casi por mitades. Lo contrario ocurre con los niveles ejecutivo y asesor, donde el 57.1% y el 68.8% determinan que sí hay planeación de las acciones institucionales. (Ver cuadro 20)

Cuadro 19 Cumplimiento de planeación de acciones institucionales, por tipo de vinculacion

	tipo de vinculacion			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
SI	17 56,7%	23 62,2%	35 42,2%	75 50,0%
NO	13 43,3%	14 37,8%	39 47,0%	66 44,0%
No responde			9 10,8%	9 6,0%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

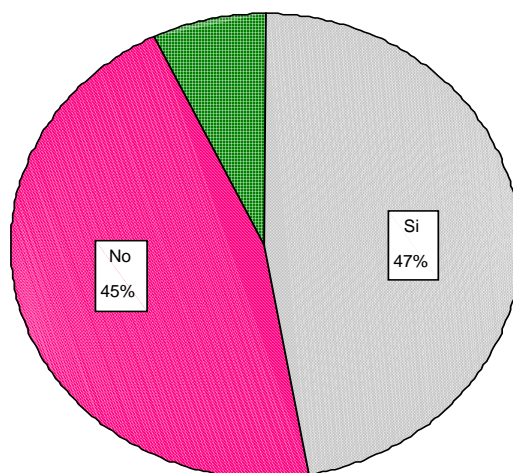
Luego de analizar la percepción acerca de la planeación de acciones institucionales, se verifica la ejecución de propósitos. Los resultados que se presentan en el cuadro 21 indican que en general no hay acuerdo entre la comunidad de la ESAP, frente a este tema, en razón a que los porcentajes de apreciación entre el si y el no oscilan entre el 45 y el 47%, lo que es consecuente con la apreciación frente a la planeación de acciones institucionales.

Cuadro 20 Cumplimiento de planeación de acciones institucionales, según nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
SI	12 57,1%	4 57,1%	48 45,3%	11 68,8%	75 50,0%
NO	9 42,9%	2 28,6%	50 47,2%	5 31,3%	66 44,0%
No responde		1 14,3%	8 7,5%		9 6,0%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Por tipo de vinculación, el 60% de los funcionarios de carrera considera que no hay ejecución de propósitos institucionales, el grupo de los funcionarios de libre nombramiento presentan desacuerdo en sus apreciaciones sobre si se cumple o no con este proceso, y los provisionales consideran en un 50% que sí hay ejecución de propósitos, mientras que el 38.6% considera que no lo hay y un 10.8% no respondió la pregunta. (Ver cuadro 21)

Gráfico 5 Ejecución de propósitos institucionales



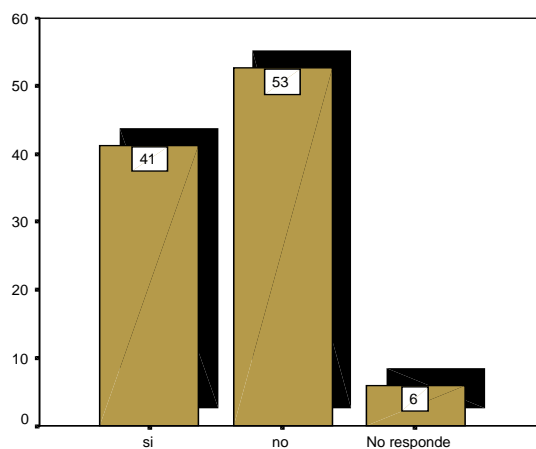
Para el análisis por niveles, no se presenta una situación desigual, es decir que los directivos, asesores y profesionales presentan una opinión del 50% afirmativa y el 50% negativo, frente a la pregunta de si la ESAP cumple a cabalidad con la ejecución de propósitos institucionales. Solamente el nivel ejecutivo presenta una tendencia positiva, de cerca del 57%, frente a un 28.6% que responde de manera negativa. El complemento no respondió la pregunta. (Ver anexo K).

Cuadro 21 Cumplimiento de ejecución de propósitos institucionales, por tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Si	12 40,0%	17 45,9%	42 50,6%	71 47,3%
No	18 60,0%	18 48,6%	32 38,6%	68 45,3%
No responde		2 5,4%	9 10,8%	11 7,3%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

Es posible predecir, entonces, que, acerca de la verificación de resultados, las percepciones sean igualmente desalentadoras y no se presenten tendencias diferentes a las encontradas en las dos preguntas precedentes. Es así como la gráfica 6 muestra que los funcionarios de la ESAP consideran en un 41% que sí se realiza verificación de resultados, mientras que un 53% opina lo contrario.

Gráfico 6 Verificación de resultados



Para determinar qué posiciones tienen los funcionarios frente a la verificación de resultados institucionales según tipo de vinculación, encontramos en el cuadro 22, las posiciones así:

un 90% de las personas de carrera administrativa considera que la ESAP no realiza verificación de sus resultados institucionales, un 64.9% de los funcionarios de libre nombramiento y remoción mantienen la misma posición que los de carrera; mientras que los provisionales en su mayoría, 55.4% consideran que la entidad sí hace verificación de resultados, el 33.7% de este mismo rango, son de la opinión contraria y un 10.8% no responde la pregunta.

Cuadro 22 Cumplimiento de verificación de resultados institucionales, por tipo de vinculacion

	Tipo de vinculacion			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
SI	3 10,0%	13 35,1%	46 55,4%	62 41,3%
NO	27 90,0%	24 64,9%	28 33,7%	79 52,7%
No responde			9 10,8%	9 6,0%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

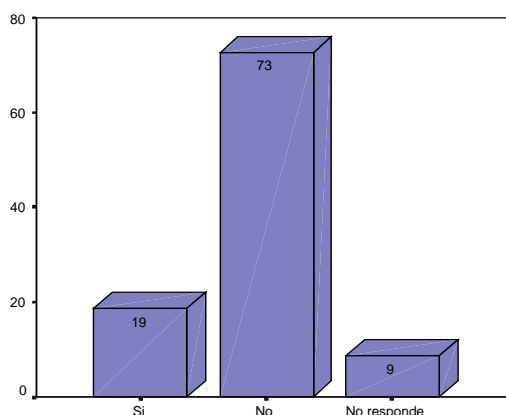
Por su parte los niveles jerárquicos manifestaron las tendencias, establecidas en el cuadro 23, siendo que los niveles directivo, ejecutivo y asesor, presentan una opinión negativa mayoritaria, correspondiente al 67%, 71% y 62.5%. En el nivel profesional, no se presenta acuerdo, pero con los datos obtenidos en análisis anteriores es fácilmente deducible, que son los funcionarios provisionales del nivel profesional, los que piensan que la ESAP, si realiza verificación de resultados.

Cuadro 23 Cumplimiento de verificación de resultados institucionales, por Nivel Jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
SI	7 33,3%	1 14,3%	48 45,3%	6 37,5%	62 41,3%
NO	14 66,7%	5 71,4%	50 47,2%	10 62,5%	79 52,7%
No responde		1 14,3%	8 7,5%		9 6,0%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Como se espera, las respuestas que se aprecian en el gráfico 7 son negativas en un 73% aproximadamente; casi un 19% considera que sí ejerce este tipo de acción y un 9% no respondió. El mayor número de personas que asignan un puntaje positivo a este tipo de atributo, se encuentra en el nivel profesional de provisionalidad con un 22.9%, de respuestas afirmativas, entre ese rango. Los funcionarios de carrera y de libre nombramiento, mayoritariamente opinan que la ESAP no realiza acciones de retroalimentación institucional, presentando porcentajes de negación del 86.7% y del 75.7% respectivamente. No respondieron a esta pregunta el 10.8% de los provisionales y de los de libre nombramiento y remoción. (Ver anexo L).

Gráfico 7 Retroalimentación



Las tendencias por niveles jerárquicos, en cuanto a la realización de procesos de retroalimentación institucional, se manifiesta en el nivel directivo de manera negativa en un 66.7%, el nivel ejecutivo 85.7%, el nivel profesional con 70.8% y el asesor con 87.5%. Respondieron positivamente el 21.7% de los profesionales, el 14.3% de los directivos y el 12.5% de los asesores. (Ver anexo M).

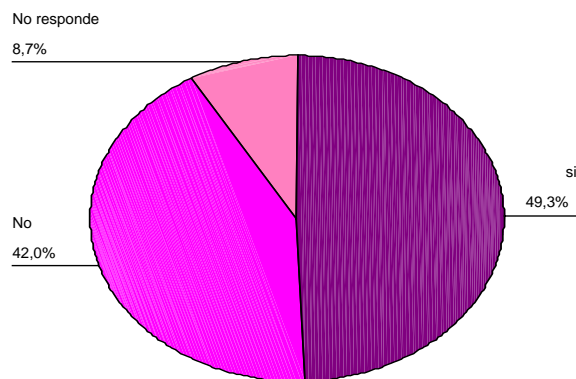
En general, la mitad de los funcionarios consideran que la ESAP realiza planeación de acciones. Esa misma mitad de funcionarios cree que ejecuta sus propósitos. Un poco más de la mitad cree que no verifica sus resultados y cerca del 73% tiene la percepción que no realiza proceso de retroalimentación, que le permitan mejorar sus servicios. Con ello, puede concluirse, que el proceso de planeación no está completamente definido, formulado, ni ejecutado en la Entidad, por lo que su balance en cuanto a efectividad la pone en riesgo. Sin embargo, es para el nivel profesional de carácter provisional, para quienes la ESAP es más positiva en estos aspectos, mientras que los funcionarios del mismo nivel, pero de carrera, los asesores, los ejecutivos y el nivel directivo, presentan una percepción más equilibrada en cuanto al tema del ciclo de planeación de manera global, como ya se mostró en los cuadros precedentes.

3.2.3 Definición y aplicación de programas y proyectos institucionales

Las organizaciones deben contar como mínimo con ciertos programas institucionales, que demuestren una definición interna de políticas, que conlleven a obtener éxito en su gestión. Tales programas son los de gestión del talento humano, de materiales y medios logísticos, de metodologías, de gestión monetaria, de dirección, adaptación y mantenimiento. A

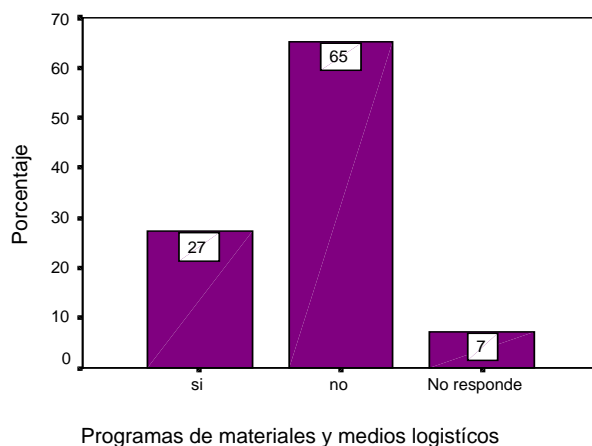
continuación se verán los resultados arrojados por los funcionarios, frente a la percepción en cada uno de estos programas.

Gráfico 8 Programas de talento humano



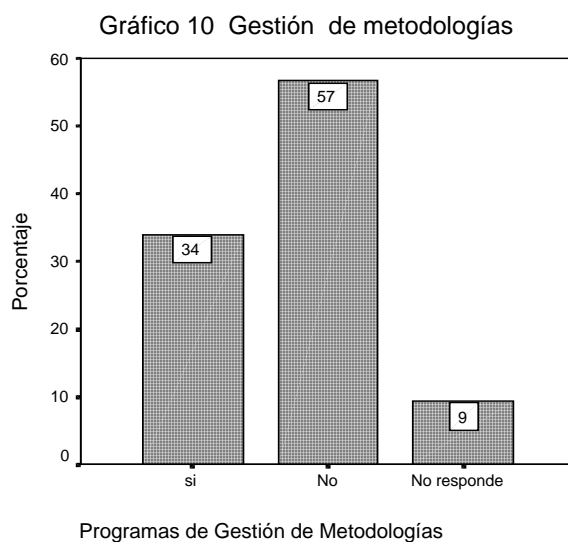
Un poco más de la mitad (49.3%) de los funcionarios considera que la ESAP cuenta con programas de gestión del talento humano, el restante 42% considera justamente lo contrario y un 8.7% no responde. (Ver gráfico 8).

Gráfico 9 Gestión de materiales y medios logísticos



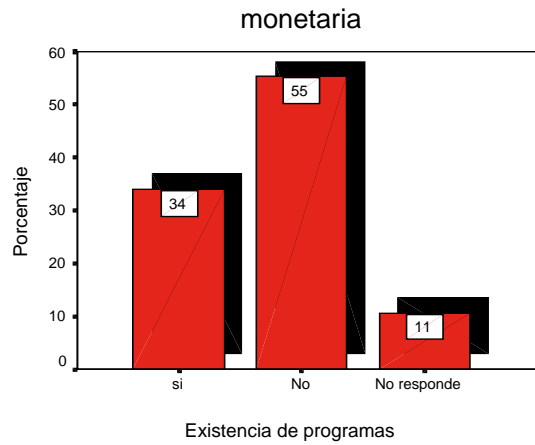
La percepción de la mayoría de funcionarios (65%) es que la Entidad, no cuenta y aplica claramente programas institucionales de materiales y medios logísticos. (Ver gráfico 9).

En un porcentaje menor que el anterior, el 57% de las personas que cobijan este estudio, han afirmado que la ESAP no cuenta con programas institucionales de gestión de metodologías y un 34% cree que sí los tiene. (ver gráfico 10).



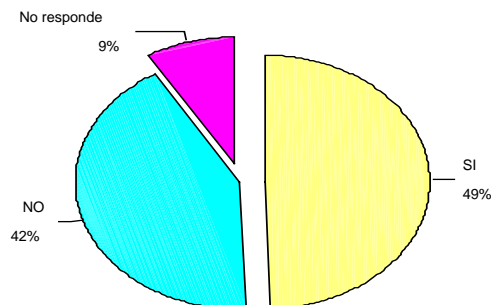
En lo que hace relación a los programas de gestión monetaria (ver gráfico 11), el 55% de los encuestados cree que la ESAP, no posee este tipo de programas, mientras que un 34% afirma lo contrario, el restante 11% no respondió la pregunta.

Gráfico 11 Programas de gestión



No se presenta ningún acuerdo frente a la formulación y aplicación clara de programas de dirección, adaptación y mantenimiento institucional, en razón a que un 42% considera que no se cuenta con ellos, mientras que un 49% considera lo contrario. (Ver gráfico 12).

Gráfico 12 Programas de dirección,
adaptación y mantenimiento



La percepción de los funcionarios según el tipo de vinculación, acerca de si la ESAP cuenta o no con programas institucionales generales y fundamentales, para ser catalogada como eficiente, presenta el siguiente comportamiento: Un poco más de la mitad de los funcionarios de carrera administrativa (53.3%) consideran que la ESAP, cuenta con

programas de gestión de personal y una tercera parte aproximadamente (36.7%), cree que hay formulados algunas directrices para los programas de gestión de materiales y medios logísticos. Así mismo, es contundente la respuesta negativa frente a la existencia de otro tipo de programas: gestión de metodologías, gestión monetaria y dirección, adaptación y mantenimiento.

Por su parte, para los funcionarios de libre nombramiento y remoción hay una consideración definitiva, frente a que no se cuenta con programas de gestión de materiales y medios logísticos, en cambio, hay una apreciación compartida por la mitad de estos funcionarios, frente a que hay algo de gestión humana, de metodologías y de dirección, adaptación y mantenimiento. Un 65%, de éstos empleados, considera que hay gestión monetaria.

Los empleados provisionales, no demuestran una inclinación hacia la existencia o no de los programas, por el contrario, es compartida, casi equitativamente y no hay un acuerdo al respecto.

Según la percepción de los funcionarios frente a los programas como tal, se puede concluir que la ESAP cuenta con algunos lineamientos sobre el programa de gestión del talento humano. Un buen porcentaje, cree que no hay programas completos de gestión de materiales y medios logísticos. La gestión de metodologías está medianamente desarrollada. Hay una percepción negativa de la mayoría acerca de la gestión monetaria de la entidad., así como una imagen poco confiable de los programas de dirección, adaptación y mantenimiento. (Ver cuadro 24).

Cuadro 24 Percepción sobre programas institucionales, según tipo de vinculación.

	Carrera		Libre nombramiento		Provisional		No Responde	Total
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Gestión del talento humano	16 53.3%	13 43.3%	21 56.8%	16 43.2%	37 44.6%	34 41.0%	13 8.7%	150 100%
Gestión de materiales y medios logísticos	11 36.7%	18 60%		37 100%	30 33.1%	43 52.8%	11 7.3%	150 100%
Gestión de metodologías	2 6.7%	27 90%	19 51.4%	17 45.9%	30 36.1%	41 49.4%	14 9.3%	150 100%
Gestión monetaria	5 16.7%	23 76.7%	12 32.4%	24 64.9%	34 41%	36 43.4%	16 10.7%	150 100%
Dirección, adaptación y mantenimiento	6 20%	22 73.3%	19 51.4%	17 45.9%	25 30.1%	51 61.4%	10 6.7%	150 100%

El análisis por niveles presenta posiciones negativas del nivel asesor, en cuanto a la existencia de programas mínimos institucionales para la ESAP, en razón a que la mayoría de personas pertenecientes a este nivel, respondieron de manera negativa frente a la existencia de los diferentes programas. El nivel profesional no muestra una inclinación que defina la existencia o inexistencia de programas, las apreciaciones se encuentran divididas, casi en un 50%. El nivel ejecutivo es más contundente con algunas respuestas de negación de existencia de programas. El nivel directivo se separa en sus apreciaciones, mientras que en algunos casos declara la inexistencia de programas en un alto porcentaje, como en gestión de materiales y medios logísticos y gestión monetaria, se muestran más generosos con los de personal y dirección. (Ver cuadro 25)

El programa que cuenta con menos favoritismo es el de gestión de materiales y medios logísticos, ya que la mayoría de funcionarios considera que hay carencia. El de dirección, adaptación y mantenimiento, presenta un buen porcentaje de respuestas negativas, frente a la existencia de éste programa, a excepción del nivel directivo, que opina lo contrario. El

programa de gestión monetaria, también se ha considerado como poco desarrollado por la mayoría de los funcionarios. La gestión de metodologías presenta una apreciación negativa. En cuanto a la gestión del talento humano, sólo el nivel directivo se inclina de manera positiva.

En conclusión ninguno de los programas necesarios para una entidad que se encuentra buscando el desarrollo de la efectividad, ha obtenido una respuesta positiva contundente, que indique que la ESAP cuenta con la formulación, ejecución y evaluación de los mismos, por lo que se presenta una carencia de planeación y descuido en este sentido.

Cuadro 25 Percepción sobre programas institucionales, según nivel jerárquico

	DIRECTIVO		EJECUTIVO		PROFESIONAL		ASESOR		No Responde
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión del talento humano	16 76.2%	5 23.8%	3 42.9%	4 57.1%	50 47.2%	43 40.6%	5 31.3%	11 68.8%	13 8.7%
Gestión de materiales y medios logísticos		21 100%		7 100%	41 38.7%	54 50.9%		16 100%	11 7.3%
Gestión de metodologías	11 52.4%	10 47.6%	2 28.6%	5 71.4%	30 28.3%	63 59.4%	8 50%	7 43.8%	14 9.3%
Gestión monetaria	4 19%	17 81%	2 28.6%	4 57.1%	37 34.9%	55 51.9%	8 50%	7 43.8%	16 10.7%
Dirección, adaptación y mantenimiento	13 61.9%	8 38.1%	1 14.3%	6 85.7%	30 28.3%	67 63.2%	6 37.5%	9 56.3%	10 6.7%

La ejecución de los programas se realiza a través de proyectos institucionales orientados a brindarle mayor soporte a las entidades en busca de efectividad, estos deben ser de preparación, mantenimiento, crecimiento, desarrollo y expansión. Para los funcionarios de la ESAP, sólo un 18.7% cumple con todos estos atributos. Un 26.7 % cree que cuenta con proyectos de mantenimiento, crecimiento y desarrollo y un 24% cree que tiene proyectos de preparación, crecimiento y expansión. Acumulados, un 70% de los funcionarios considera que la ESAP, cuenta con algunos de los proyectos esenciales para su desarrollo entre los que se encuentran los de crecimiento, preparación, mantenimiento y desarrollo. Sólo un 12% considera que no cuenta con proyectos concretos y un 10% que no cuenta con ninguno de los anteriores proyectos descritos. (Ver cuadro 26).

Cuadro 26 Proyectos institucionales con que cuenta la ESAP

	Frecuencia	Porcentaje
Mantenimiento, crecimiento y desarrollo	40	26.7
Preparación, crecimiento y expansión	36	24.0
Preparación, mantenimiento, crecimiento, desarrollo y expansión	28	18.7
No cuenta con proyectos concretos	18	12.0
Ninguna de las anteriores	15	10.0
No responde	13	8.7
Total	150	100.0

Por tipo de ingreso, el comportamiento de la opinión se muestra en los de carrera administrativa con todos los matices, sin que se destaque una posición concreta, sino asignándoles puntajes del 20% aproximadamente a cada variable, inclusive la de no contar con ningún tipo de control de programas con proyectos concretos. Los empleados de libre nombramiento y remoción, casi en un 50% tienen la percepción que la ESAP, cuenta con

proyectos de mantenimiento crecimiento y expansión, mientras que un 37.8% considera que cuenta con todos los atributos de control de programas. El tipo de vinculación provisional, se inclina en un 36.1% a considerar que los proyectos son de preparación, crecimiento y expansión. El restante porcentaje, al igual que para los de carrera, se distribuye entre todas las posibilidades contempladas en la pregunta. (Ver cuadro 27).

Cuadro 27 Proyectos institucionales por tipo de vinculacion

	Tipo de vinculacion			Total
	Carrera Administrativa	Libre Nombramiento	Provisional	
Mantenimiento, crecimiento y desarrollo	8 26.7%	18 48.6%	14 16.9%	40 26.7%
Preparación, crecimiento y expansión	6 20.0%		30 36.1%	36 24.0%
Preparación, mantenimiento, crecimiento, desarrollo y expansión	5 16.7%	14 37.8%	9 10.8%	28 18.7%
No cuenta con proyectos concretos	7 23.3%		11 13.3%	18 12.0%
Ninguna de las anteriores	2 6.7%	5 13.5%	8 9.6%	15 10.0%
No responde	2 6.7%		11 13.3%	13 8.7%
Total	30 100.0%	37 100.0%	83 100.0%	150 100.0%

Es el nivel asesor el que le brinda mayoritariamente a la ESAP (62.5%) una inclinación hacia la concepción que cuenta con los proyectos institucionales de preparación, mantenimiento, crecimiento, desarrollo y expansión; es decir, son los más positivos de todos los niveles. Este mismo nivel, y el nivel directivo, creen que la entidad cuenta con proyectos de mantenimiento crecimiento y desarrollo, dejando de lado los de preparación y expansión. El nivel ejecutivo, se inclina por pensar que no hay proyectos de ningún tipo en la ESAP. El nivel profesional no se logra poner de acuerdo y tienen opiniones diversas que enmarcan todos los resultados de las preguntas, desde que cuenta con todos los atributos de

los proyectos, hasta que no cuenta con ninguno, pasando por que cuenta con algunos de ellos. (Ver cuadro 28)

Cuadro 28 Proyectos institucionales por nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Mantenimiento, crecimiento y desarrollo	12 57.1%	2 28.6%	20 18.9%	6 37.5%	40 26.7%
Preparación, crecimiento y expansión			36 34.0%		36 24.0%
Preparación, mantenimiento, crecimiento, desarrollo y expansión	4 19.0%	1 14.3%	13 12.3%	10 62.5%	28 18.7%
No cuenta con proyectos concretos		1 14.3%	17 16.0%		18 12.0%
Ninguna de las anteriores	5 23.8%	3 42.9%	7 6.6%		15 10.0%
No responde			13 12.3%		13 8.7%
Total	21 100.0%	7 100.0%	106 100.0%	16 100.0%	150 100.0%

Cerrando el ciclo de la planeación, se puede concluir que aunque la gran mayoría de los funcionarios conoce claramente la misión institucional de la ESAP, sus demás desarrollos de planeación institucional se encuentran menos desarrollados y algunos hasta descuidados, según la percepción del total de funcionarios, lo que haría de la ESAP una entidad medianamente efectiva, o por lo menos no aplica con indicadores que permitan definir si su gestión se encuentra orientada hacia la consecución de los aciertos y resultados institucionales. El tipo de vinculación, marca en la mayoría de los casos una apreciación diferente, es decir se encuentran en algunos de los indicadores evaluados, comportamientos parecidos por tipo de vinculación. Por su parte, el nivel jerárquico deja ver con mayor claridad el comportamiento y la opinión frente a los diferentes indicadores planteados. El nivel directivo y el ejecutivo presentan un comportamiento similar en la mayoría de las

respuestas, recuérdese que éste nivel pertenece al tipo de vinculación por libre nombramiento y remoción. A su vez, el nivel asesor discrepa muchas veces tanto de los dos niveles mencionados anteriormente, como del nivel profesional y se presenta como un grupo con pensamientos diferentes. El nivel profesional, por su parte tiene a separa las respuestas entre todas las posibilidades. Los de carrera administrativa son más pesimistas y consideran que la ESAP carece de planeación en varios aspectos, pero se presentan como un grupo con opinión compacta. Los provisionales son los más positivos de todos los grupos. Los profesionales de carearen muchos casos se asemejan en sus percepciones con los del nivel directivo y ejecutivo.

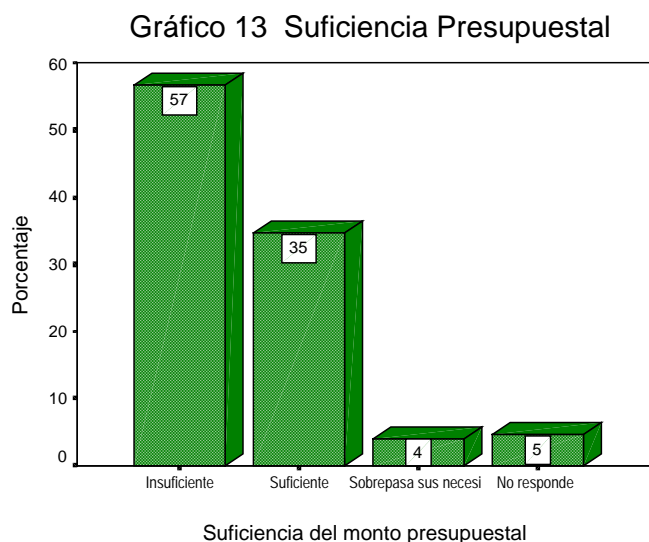
En el siguiente aparte, se tratará el tema de la ejecución, considerando, para ello, una serie de indicadores que se han escogido como los que pueden orientar hacia una verdadera efectividad en la institución.

3.2.4 Uso y aprovechamiento de los recursos

Para el logro de objetivos y el desempeño de las funciones propias de cada institución se requiere de dos aspectos importantes, con miras a lograr la eficiencia, se trata del aprovechamiento y uso de los recursos disponibles. En el sector público, tanto los unos como los otros están delimitados por aspectos externos y gubernamentales, que se escapan en muchas ocasiones, de las decisiones internas de los organismos, ellos son los montos presupuestales y la cantidad de funcionarios.

Como quiera que los recursos sean fundamentales para conocer el grado de eficiencia de las instituciones, se aborda a continuación la percepción de los funcionarios, sobre estos temas.

Frente a la consideración del monto presupuestal en la ESAP, para desempeñar sus funciones misionales, el 57% de los empleados cree que es insuficiente, el 35% cree, por el contrario, que es suficiente, sólo un 4% tiene la idea que sobrepasa sus necesidades y capacidades.(Ver gráfico 13).



El comportamiento de las personas por tipo de vinculación se aprecia en el cuadro 29, en el que se demuestra que los funcionarios de carrera administrativa, no presenta un acuerdo frente a la suficiencia (40%), insuficiencia (50%) y sobrepasa sus necesidades y capacidades (10%). Una posición muy parecida presenta el grupo de los provisionales. Mientras que, los de libre nombramiento y remoción son contundentes al opinar que el presupuesto es insuficiente (97%). (Ver cuadro 29)

Cuadro 29 Suficiencia del monto presupuestal por tipo de vinculacion

	Tipo de vinculacion			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Insuficiente	12 40.0%	36 97.3%	37 44.6%	85 56.7%
Suficiente	15 50.0%	1 2.7%	36 43.4%	52 34.7%
Sobrepasa sus necesidades y capacidades	3 10.0%		3 3.6%	6 4.0%
No responde			7 8.4%	7 4.7%
Total	30 100.0%	37 100.0%	83 100.0%	150 100.0%

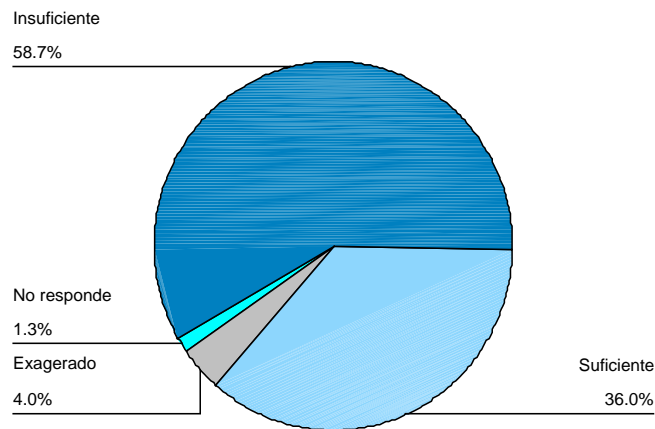
Obviamente, por niveles, los directivos, ejecutivos y asesores, consideran la insuficiencia presupuestal como la inclinación mayoritaria. Por su parte, los profesionales son los que presentan desacuerdo entre la suficiencia y la insuficiencia presupuestal, teniendo algunas opiniones acerca de que el presupuesto sobrepasa las necesidades institucionales. (Ver cuadro 30).

Cuadro 30 Suficiencia del monto presupuestal según nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Insuficiente	21 100.0%	6 85.7%	43 40.6%	15 93.8%	85 56.7%
Suficiente			51 48.1%	1 6.3%	52 34.7%
Sobrepasa sus necesidades y capacidades		1 14.3%	5 4.7%		6 4.0%
No responde			7 6.6%		7 4.7%
Total	21 100.0%	7 100.0%	106 100.0%	16 100.0%	150 100.0%

Por su parte, el 58.7% de los funcionarios presenta la opinión de insuficiencia en la cantidad de funcionarios que posee la ESAP. Un 36% lo califica como suficiente y sólo un 4% como exagerado. (Ver gráfico 14).

Gráfico 14 Cantidad de funcionarios



Los funcionarios de carrera consideran en un 53.3% que la cantidad de funcionarios en la ESAP es suficiente. Un 10% de éste grupo, la consideran exagerada y un 36.7% cree que es insuficiente. Por su parte, los empelados de libre nombramiento y remoción tienen la percepción de que hay insuficiencia, mientras que sólo un 5.4% de éstos funcionarios considera que hay suficiencia de personal y un 8.3% cree que hay demasiada gente laborando en la Entidad. Los provisionales se dividen en sus opiniones distribuidas por mitades, entre la suficiencia y la insuficiencia de personal. (Ver cuadro 31)

Cuadro 31 Percepción de la cantidad de funcionarios por tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera Administrativa	Libre Nombramiento	Provisional	
Insuficiente	11 36.7%	32 86.5%	45 54.2%	88 58.7%
Suficiente	16 53.3%	2 5.4%	36 43.4%	54 36.0%
Exagerado	3 10.0%	3 8.1%		6 4.0%
No responde			2 2.4%	2 1.3%
Total	30 100.0%	37 100.0%	83 100.0%	150 100.0%

Por niveles jerárquicos, las opiniones de los directivos, ejecutivos y asesores, vuelven a ser contundentes en la apreciación de insuficiencia de recurso humano para la ESAP. Vuelve, así mismo, a presentarse el nivel profesional como en desacuerdo sobre el tema. (Ver cuadro 32).

Cuadro 32 Percepción sobre la cantidad de funcionarios por nivel jerárquico

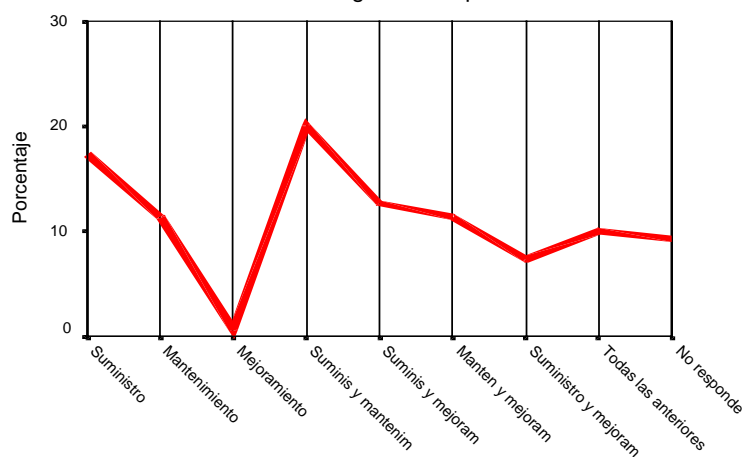
	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Insuficiente	16 76.2%	7 100.0%	49 46.2%	16 100.0%	88 58.7%
Suficiente	2 9.5%		52 49.1%		54 36.0%
Exagerado	3 14.3%		3 2.8%		6 4.0%
No responde			2 1.9%		2 1.3%
Total	21 100.0%	7 100.0%	106 100.0%	16 100.0%	150 100.0%

3.2.5 Programas de gestión de personal

La gestión de personal se constituye en uno de los temas fundamentales para que las organizaciones alcancen la efectividad que tanto requieren, el equilibrio entre la producción

y la capacidad de producción. En la ejecución de acciones, la gestión de personal cobra gran importancia, el hecho de contar con ambientes sanos, con programas de personal completos, que reporten participación, motivación, capacitación, al recurso humano, tienden a generar buenos desempeños laborales, los cuales, a su vez, contribuyen a un desenvolvimiento efectivo institucional.

Gráfico 15 Consideraciones de la gestión de personal

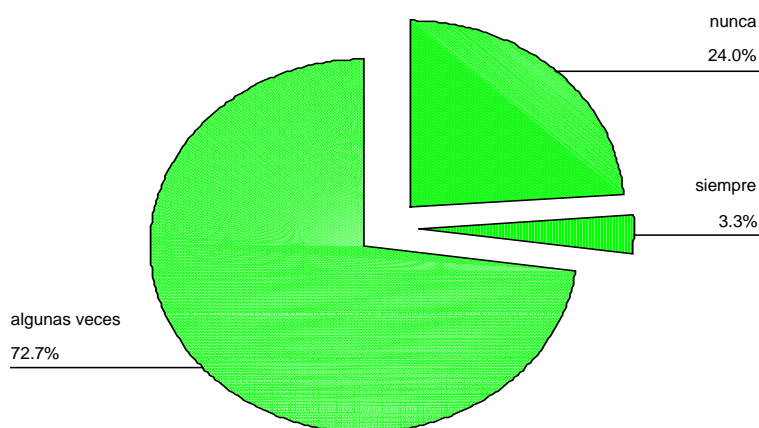


La gestión de personal debe considerar, por lo tanto, suministro, mantenimiento y mejoramiento de personal. La ESAP, de acuerdo con la opinión expresada por sus empleados, manifiesta de acuerdo con el gráfico 15, que hay una tendencia hacia la oferta de programas de suministro y mantenimiento, dejando de lado el mejoramiento de los funcionarios. De todas maneras hay programas de gestión de personal centrados en el suministro, pero en este proceso, como ya se vio, no se presenta un equilibrio en la forma de ingresar a la entidad, debido a la diferencia en la aplicación de pruebas y a los requisitos mínimos cambiantes de acuerdo con el perfil del aspirante y no con el perfil técnico definido por la entidad. También en párrafos anteriores, se detectó la percepción de

funcionarios a programas de talento humano, donde se destacó éste como uno de los que los empleados consideraron más organizado en la ESAP.

Según el tipo de vinculación, no hay una concepción determinante frente al tipo de consideraciones que se aplican para el suministro, mantenimiento y mejoramiento del personal, es decir que todas las personas han ubicado sus preferencias en las diferentes posibilidades. (Ver anexo N). Idéntica situación se presenta por nivel jerárquico. Con ello se puede concluir que el aspecto menos relevante en la política de suministro, mantenimiento y mejoramiento del personal, es ésta última. (Ver anexo Ñ)

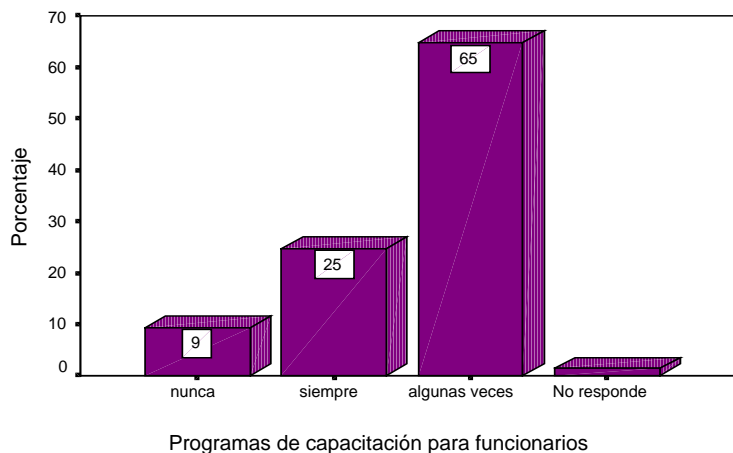
Gráfico 16 Percepción sobre programas de motivación



Frente a la pregunta concreta de si la ESAP cuenta con programas de motivación de personal y capacitación para los funcionarios, las respuestas, se pueden apreciar en los gráficos 16 y 17. A la primera inquietud, el 72.7% de los funcionarios percibe que algunas veces se cuenta con estos programas, mientras que el 24% considera que nunca se aplican

este tipo de programas. Sólo un 3.3% percibe la existencia de que siempre hay programas de motivación. Por tipo de vinculación, los que respondieron que algunas veces hay este tipo de programas de motivación en la ESAP, corresponden a los tres niveles de vinculación: carrera, libre nombramiento y provisionales, en indicadores que oscilan entre un 71% a un 75%. (Ver anexo O). De igual manera, por nivel jerárquico, el directivo y el ejecutivo, totalmente y mayoritariamente, se acogen a la decisión de creer que solo algunas veces se cuenta con motivación de personal en la ESAP. El nivel profesional se presente con un poco menos de contundencia, pero también se inclina a pensar los mismo. Es el nivel asesor el que no se decide entre algunas veces y nunca, puesto que presenta porcentajes iguales del 48.7% en ambas posibilidades. (Ver anexo P)

Gráfico 17 Existencia de programas de capacitación para funcionarios



En cuanto a los programas de capacitación en la ESAP, el 65% de los funcionarios escoge la misma opción anterior, es decir, que algunas veces se aplican este tipo de programas, el 25% considera que siempre los hay y el 9% que nunca. (Ver gráfico 17)

Cuadro 33 Existencia de programas de capacitación para funcionarios por tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera Administrativa	Libre Nombramiento	Provisional	
Nunca		3 8.1%	11 13.3%	14 9.3%
Siempre	8 26.7%	9 24.3%	20 24.1%	37 24.7%
Algunas veces	22 73.3%	25 67.6%	50 60.2%	97 64.7%
No responde			2 2.4%	2 1.3%
Total	30 100.0%	37 100.0%	83 100.0%	150 100.0%

De acuerdo con el tipo de vinculación, los funcionarios de carrera le aportan un 73.3% al concepto de que algunas veces existen programas de capacitación en la ESAP, este mismo concepto presentan los de libre nombramiento y remoción, en un 67.6%. Los provisionales prestan una cifra más baja del 60% y el rango más alto de los que creen que no hay aplicación de este tipo de programas. Este nivel de respuestas en el último grupo, se entiende puesto que, de acuerdo con la ley, los provisionales, sólo tiene derecho a asistir a capacitaciones de inducción y reinducción y en el puesto de trabajo, dejando de lado otros temas de interés general o particular, tanto para la entidad, como para la persona. (Ver cuadro 33).

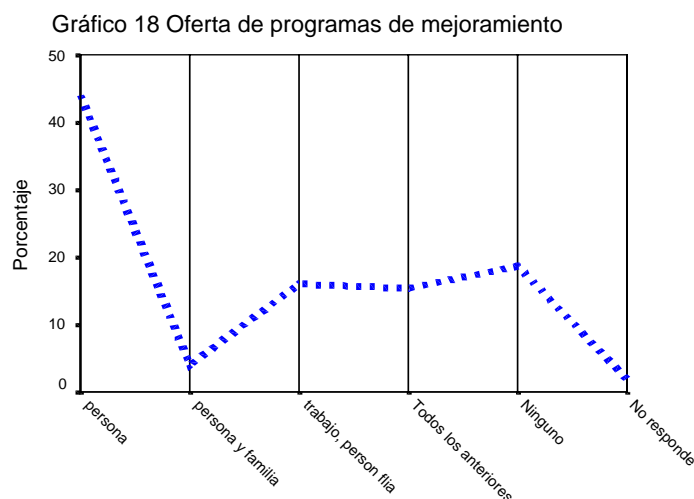
Los directivos se presentan como los más optimistas pues consideran que algunas veces (85.7%) se aplican programas de capacitación o siempre se hace (14.3%). El nivel ejecutivo tiene la misma apreciación, pero en proporciones de 57.1% y 42.9%. Es en el

nivel profesional donde se encuentran funcionarios que creen que nunca se aplican programas de capacitación, pero la mayoría de los profesionales 64.2% se queda con la opción mediana de algunas veces. El nivel asesor no presenta una tendencia que incline la balanza hacia un lado u otro. (Ver cuadro 34)

Cuadro 34 Existencia de programas de capacitación para funcionarios por nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Nunca			11 10.4%	3 18.8%	14 9.3%
Siempre	3 14.3%	3 42.9%	25 23.6%	6 37.5%	37 24.7%
Algunas veces	18 85.7%	4 57.1%	68 64.2%	7 43.8%	97 64.7%
No responde			2 1.9%		2 1.3%
Total	21 100.0%	7 100.0%	106 100.0%	16 100.0%	150 100.0%

De los procesos de mejoramiento planteados, en muchas compañías grandes y sobre todo en aquellas que valoran el recurso humano de manera especial, los procesos de mejoramiento se aplican tanto a la persona, como a la familia y al trabajo en sí. Bien, por encima del 40% de las personas creen que la ESAP aplica procesos de mejoramiento principalmente aplicados a la persona (gráfico 18) y mucho menos orientados a la persona y la familia, el cual presenta un porcentaje por debajo del 10%.



Los empleados de carrera administrativa se presentan como los que mayoritariamente acceden a programas de motivación y mejoramiento para el empleado, la familia y el trabajo, en un 46.6%. Cabe resaltar que también son quienes tienen legalmente mayores derechos en este sentido, pues muchos de los beneficios de bienestar social, se orientan a los funcionarios con este tipo de vinculación y a sus familias (vacaciones recreativas, salidas ecológicas, deportes, cultura, planes médicos y odontológicos, becas para estudio, etc). Por su parte, los de libre nombramiento y remoción, ajuntan un 32.4% de consideración de programas de personal para todos y un 48.6% cree que los programas sólo se orientan al empleado. Los provisionales tiene esta misma percepción, en un 45.8%, es en este rango donde se encuentra el mayor porcentaje de los funcionarios que creen que no se aplica ningún tipo de programas de motivación (22.9%). (Ver cuadro 35)

Cuadro 35 Oferta de programas de mejoramiento según tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera Administrativa	Libre Nombramiento	Provisional	
La persona	10 10%	18 48.6%	38 45.8%	66 44.0%
La persona y la familia	2 6.7%	2 5.4%	2 2.4%	6 4.0%
La persona, la familia y el trabajo	10 33.3%	6 16.2%	8 9.6%	24 16.0%
Todos los anteriores	4 13.3%	6 16.2%	13 15.7%	23 15.3%
Ninguno de los anteriores	4 13.3%	5 13.5%	19 22.9%	28 18.7%
No responde			3 3.6%	3 2.0%
Total	30 100.0%	37 100.0%	83 100.0%	150 100.0%

Los niveles directivo y ejecutivo se muestran como aquellos que decidieron opinar que los programas de motivación en la ESAP, sólo se aplican a la persona. Esta misma opinión la comparten los profesionales en un 40.6%, aunque un 32% de los miembros de este grupo, considere que hay una aplicación de programas para persona, familia y trabajo. También se encuentra la gama de los que no creen que haya ningún tipo de programa, en un 20% aproximadamente. En el nivel asesor encontramos un porcentaje similar con este tipo de respuesta pesimista. Tanto en el nivel asesor como en el profesional se presenten respuestas de todas las gamas. (Ver cuadro 36).

Es evidente la diferenciación en la percepción de los programas de motivación institucional tanto por tipo de ingreso, como por nivel jerárquico. Las respuestas en el nivel directivo y ejecutivo son contundentes. Como de costumbre en el nivel profesional hay diferencias en las apreciaciones, dado el tipo de vinculación de empleados de carrera con mayores

derechos y empleados provisionales con menores derechos. El nivel asesor, para este tipo de pregunta se encuentra disperso en sus apreciaciones.

Cuadro 36 Oferta de programas de mejoramiento por nivel jerárquico

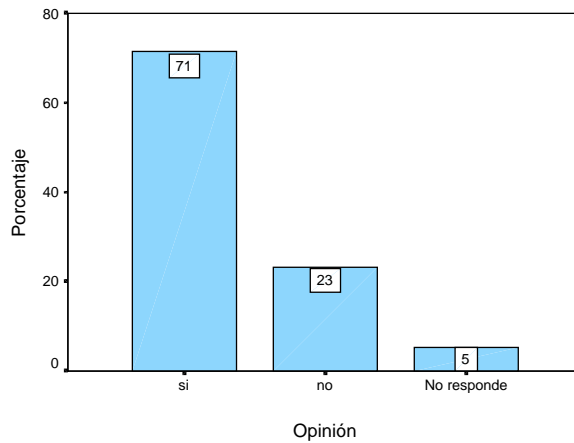
	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
La persona	16 76.2%	5 71.4%	43 40.6%	2 12.5%	66 44.0%
La persona y la familia			4 3.8%	2 12.5%	6 4.0%
La persona, la familia y el trabajo			18 17.0%	6 37.5%	24 16.0%
Todos los anteriores	3 14.3%	1 14.3%	16 15.1%	3 18.8%	23 15.3%
Ninguno de los anteriores	2 9.5%	1 14.3%	22 20.8%	3 18.8%	28 18.7%
No responde			3 2.8%		3 2.0%
Total	21 100.0%	7 100.0%	106 100.0%	16 100.0%	150 100.0%

3.2.6 Calificación del recuso humano

Para realizar un análisis de doble vía donde no sólo se califiquen los programas y las acciones de la entidad, ha parecido interesante mostrar cómo se califican los funcionarios entre sí, con la posesión de atributos de calidad, confiabilidad y oportunidad.

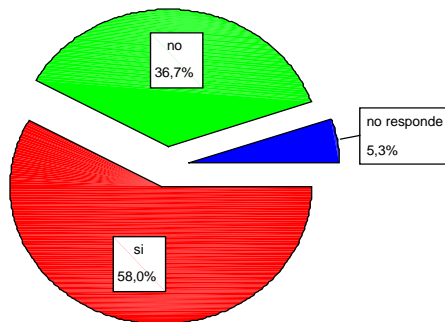
De acuerdo con el gráfico 19, el 71% de los funcionarios opinan que el recurso humano de la ESAP, posee el atributo de la calidad, un 23% considera justamente lo contrario.

Gráfico 19 Calidad del recurso humano



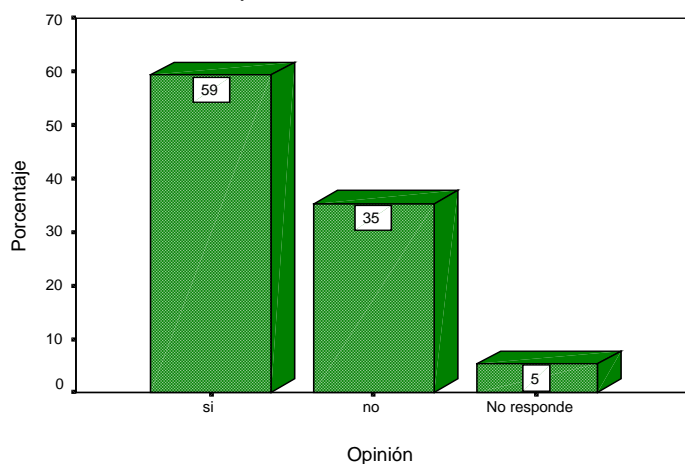
Por su parte, un 58% cree que los funcionarios poseen el atributo de la confiabilidad, el restante porcentaje presienten lo contrario (38.7%) y un 5.3% no responde. (Ver gráfico 20)

Gráfico 20 Confiabilidad del recurso humano



Un porcentaje parecido al anterior, es decir, el 59% anota que sus compañeros poseen el atributo de la oportunidad. Un 35% consideran lo contrario, es decir, que no presentan sus trabajos a tiempo, ni cumplen con sus objetivos laborales. (Ver gráfico 21).

Gráfico 21 Oportunidad del recurso humano



En el cuadro 37 que analiza la posesión de atributos por tipo de vinculación, se observa que el 80% de los funcionarios de carrera otorgan calidad al personal de la ESAP, siendo el porcentaje más alto cuantitativamente y frente a los demás atributos. Este mismo grupo, en un 56.7% considera la confiabilidad como negativa y un 53.3% cree que logran ser oportunos. Los de libre nombramiento y remoción le atribuyen mayoritariamente al personal, el atributo de calidad (73%), también baja su percepción sobre confiabilidad a 51.4%, es decir la mitad de los funcionarios poseen este atributo y casi la otra mitad no lo poseería. Los provisionales también le dan un poco más de porcentaje al atributo de calidad, un 67.5%, mientras que a los atributos de confiabilidad y oportunidad les asignan un puntaje del 66.3%., convirtiéndose en los que piensan de manera más positiva frente a este tema.

En general, hay una percepción positiva de un buen número de encuestados, frente a la posesión del atributo de calidad. La confiabilidad baja la apreciación de manera contundente, a excepción de los provisionales que son más positivos. Este nivel otorga porcentajes similares a los tres atributos en un 67%.

Cuadro 37 Percepción sobre atributos del recurso humano, según tipo de vinculación.

	Carrera		Libre nombramiento		Provisional		No Responde	Total
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Calidad	24 80%	6 20%	27 73%	8 21.6%	56 67.5%	21 25.3%	8 5.3%	150 100%
Confiabilidad	13 13%	17 56.7%	19 51.4%	16 43.2%	55 66.3%	22 26.5%	8 5.3%	150 100%
Oportunidad	16 53.3%	14 46.7%	18 48.6%	17 45.9%	55 66.3%	22 26.5%	8 5.3%	150 100%

Estas percepciones se manifiestan en el nivel ejecutivo como las más pesimistas, es decir hay menor grado de confianza en la posesión de los atributos de calidad, oportunidad y confiabilidad de los funcionarios de la ESAP, siendo la de calidad la mejor calificada y superando en muy poco la confiabilidad y oportunidad. Los niveles directivo, profesional y asesor, sostiene la creencia que es más elevado el porcentaje de quienes creen que los empleados poseen calidad, que los demás atributos. El nivel de confiabilidad y el de oportunidad, se encuentran mejor calificados, por encima del 61%, por los niveles profesional y asesor. El nivel directivo califica medianamente la confiabilidad y duramente la oportunidad 66.7%. Bien puede afirmarse, entonces, que hay una inclinación de comportamiento por niveles en cuanto a la calificación de los atributos que posee el personal vinculado a la ESAP, durante el período de estudio. (Ver cuadro 38).

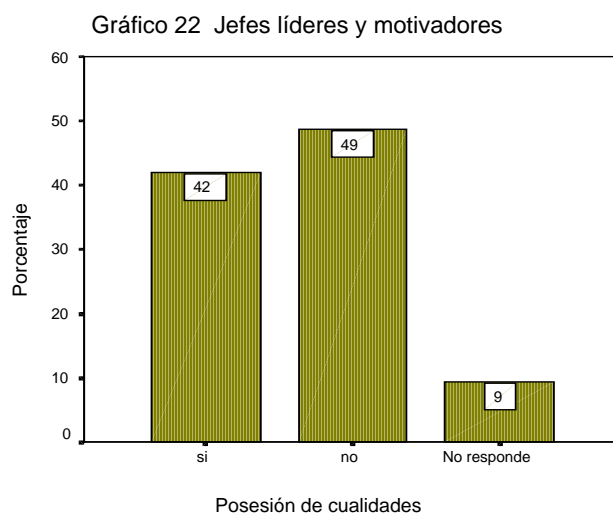
Cuadro 38 Percepción sobre atributos del recurso humano, según nivel jerárquico

	DIRECTIVO		EJECUTIVO		PROFESIONAL		ASESOR		No Responde
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Calidad	14 66.7%	5 23.8%	4 57.1%	2 28.6%	76 71.7%	25 23.6%	13 81.3%	3 18.8%	8 5.3%
Confiabilidad	9 42.9%	10 47.6%	3 42.9%	3 42.9%	65 61.3%	36 34%	10 62.5%	6 37.5%	8 5.3%
Oportunidad	5 23.8%	14 66.7%	3 42.9%	3 42.9%	68 64.2%	33 31.1%	13 81.3%	3 18.3%	8 5.3%

3.2.7 Comportamiento de los jefes

La calificación del recurso humano en términos generales no salió muy bien librada, no hay un atributo sobresaliente que sea asignado a los demás funcionarios y a sí mismos. La participación de los jefes como líderes y orientadores es la razón de ser de los mismos, atrás quedaron los jefes autoritarios y represivos, el estilo de administración moderna se orienta, como se mencionó en párrafos superiores a la participación y el trabajo conjunto.

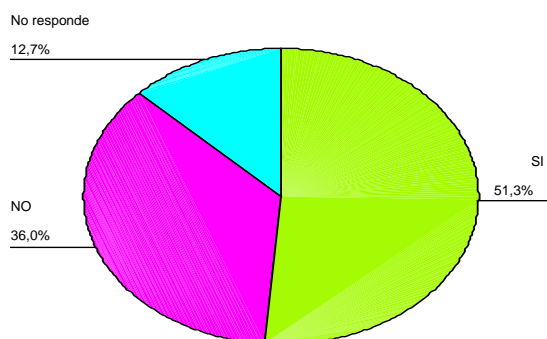
A continuación se expresa la calificación que los encuestados dan a sus jefes, como líderes y motivadores, donde es evidente que los funcionarios no se logran poner de acuerdo, un 42% de los funcionarios de la ESAP, considera que sus jefes poseen la cualidad de ser líderes y motivadores, mientras que un 49% opina justamente lo contrario. (Ver gráfico 22)



En cuanto a la posesión del atributo de que los jefes practiquen en el desempeño laboral más el autocontrol, es decir darle a los funcionarios a su cargo, a sus compañeros de trabajo, la posibilidad de desempeñar sus funciones con libertad, autonomía y responsabilidad y practicar menos el control policivo y represivo, más de la mitad, el

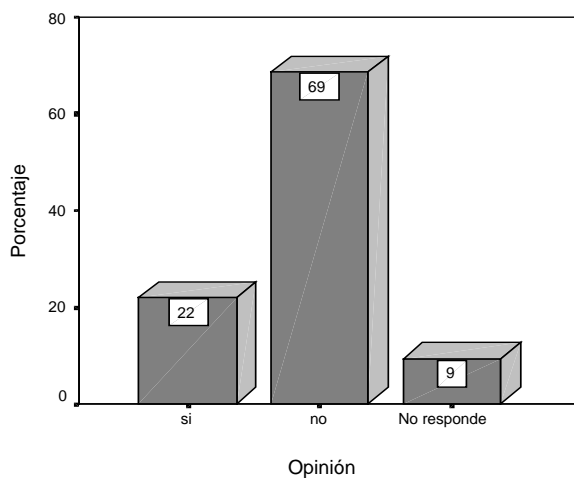
51.3% de los empleados de la ESAP, creen que sus jefes aplican éstas características, mientras que un 36% considera lo contrario. 12.7% de los funcionarios no respondieron a ésta pregunta. (Ver gráfico 23)

Gráfico 23 Jefes autocontroladores, menos policivos



Pero también existen los jefes autoritarios, que inhiben la creatividad, el desarrollo de ideas que portan al trabajo, aquellos que desean que únicamente se haga lo que ellos imponen y autorizan. Bien, el 69% de los funcionarios consideran que sus jefes no se desempeñan de ésta manera, por el contrario, el 22% tiene la opinión que sí lo hacen. (Ver gráfico 24)

Gráfico 24 Jefes autoritarios que prohíben creatividad



Por tipo de vinculación, los funcionarios de carrera administrativa, destaca mayoritariamente (80%), el atributo de que sus jefes son líderes, entrenadores y motivadores, que propician menos el autocontrol y menos el control policivo. Los empleados vinculados como de libre nombramiento y remoción le otorgan, al igual que los de carrera, un mayor puntaje al liderazgo, entrenamiento y motivación propiciado por los jefes, aunque en un porcentaje menor (73%), no presentan acuerdo frente a ejercer autocontrol, ni a si son autoritarios. Los servidores públicos con nombramiento provisional otorgan un porcentaje superior a la característica de liderazgo y motivación de los jefes, pero en un rango mas pequeño que los dos grupos anteriores (67%); también consideran mayoritariamente (66.3%) que propician más el autocontrol, sin embargo, esta opinión se anula con las características que le brindan, en el mismo porcentaje a que son autoritarios y no permiten la creatividad, anulando la percepción, por ser incoherente, bien los jefes serán auto controladores o autoritarios. (Ver cuadro 39)

Cuadro 39 Percepción sobre comportamiento general de los jefes, según tipo de vinculación.

	Carrera		Libre nombramiento		Provisional		No Responde	Total
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Líderes, entrenadores y motivadores	24 80%	6 20%	27 73%	8 21.6%	56 67.5%	21 25.3%	8 5.3%	150 100%
Propician más autocontrol y menos control policivo	13 13%	17 56.7%	19 51.4%	16 43.2%	55 66.3%	22 26.5%	8 5.3%	150 100%
Son autoritarios y no permiten la creatividad	16 53.3%	14 46.7%	18 48.6%	17 45.9%	55 66.3%	22 26.5%	8 5.3%	150 100%

La percepción del nivel jerárquico frente a la calificación de los jefes en la ESAP se inclina a pensar que poseen las características de liderazgo, entrenadores y motivadores, de manera mayoritaria en los niveles asesor (81.3%), profesional (71.7%), directivo (66.7%) y

ejecutivo (57.1%). Obsérvese que los niveles directivo y ejecutivo, que en realidad son los jefes, no se auto califican como poseedores de éstos atributos, por el contrario mejor imagen tiene de sus jefes los subalternos, que ellos de sí mismos. Por su parte, sólo le otorgan a los jefes posesión de características de propiciadores de autocontrol y ser menos policivos, los profesionales y los asesores, mientras que el directivo y el ejecutivo no se ponen de acuerdo con éste atributo, frente a su propia calificación. El nivel asesor cree, exactamente en los mismos porcentajes, que los jefes de la ESAP poseen características contrarias puesto que no pueden ser lideres, entrenadores y motivadores al mismo tiempo que ser autoritarios y no permitir la creatividad. En cambio, en el nivel directivo, se ratifica la posición de atributos positivos a los jefes, justamente en la misma proporción en la que se descalifican, pero no presenta acuerdo en que posean atributos de autocontrol o sean menos policivos. El nivel profesional, logra contradecirse en cuanto a posesión de atributos opuestos como que los jefes son auto controladores, pero a la vez son autoritarios. (Ver cuadro 40)

Cuadro 40 Percepción sobre comportamiento general de los jefes, según nivel jerárquico

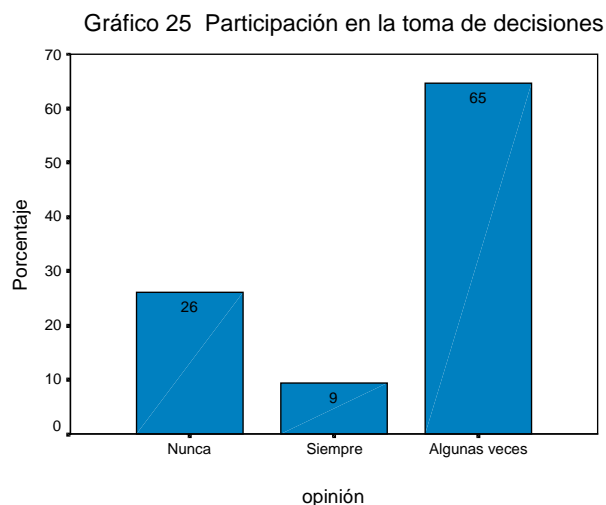
	DIRECTIVO		EJECUTIVO		PROFESIONAL		ASESOR		No Responde
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Líderes, entrenadores y motivadores	14 66.7%	5 23.8%	4 57.1%	2 28.6%	76 71.7%	25 23.6%	13 81.3%	3 18.8%	8 5.3%
Propician más autocontrol y menos control policivo	9 42.9%	10 47.6%	3 42.9%	3 42.9%	65 61.3%	36 34%	10 62.5%	6 37.5%	8 5.3%
Son autoritarios y no permiten la creatividad	5 23.8%	14 66.7%	3 42.9%	3 42.9%	68 64.2%	33 31.1%	13 81.3%	3 18.3%	8 5.3%

En general, los funcionarios de la ESAP piensan un poquito positivo frente a las características que posee el resto del recurso humano y tiene una percepción mejor de sus jefes.

3.2.8 Participación de los funcionarios en la toma de decisiones

La participación en la toma de decisiones y en proyectos importantes para la entidad se conciben, como un aspecto que motiva a las personas a desempeñarse de una mejor manera y que forman parte del trabajo en equipo, para que se sientan dueños de los procesos y se inmiscuyan en el tipo de resultados institucionales, en virtud que los compromisos y responsabilidades se asumen de manera conjunta y concertada, dando origen a organizaciones planas y sencillas.

La ESAP, promueve algunas veces la participación de los funcionarios en la toma de decisiones en un 65%, nunca en un 26% y siempre en un 9%. He aquí la percepción de los empleados. (Ver gráfico 25)



Los funcionarios de carrera administrativa son de la opinión que algunas veces se genera participación, en un 70%, el restante 30% cree que nunca se da en la ESAP esa participación. Los de libre nombramiento, consideran que siempre hay participación en un 30% aproximadamente y algunas veces en un 62%. Los provisionales poseen el más alto porcentaje, 32.5% de quienes sostiene que nunca se da la oportunidad de trabajar en la toma de decisiones y un 64% sostiene que algunas veces se presenta este esquema de trabajo. (Ver cuadro 41).

Cuadro 41 Participación en la toma de decisiones por tipo de vinculacion

	Tipo de vinculacion			Total
	Carrera Administrativa	Libre Nombramiento	Provisional	
Nunca	9 30.0%	3 8.1%	27 32.5%	39 26.0%
Siempre		11 29.7%	3 3.6%	14 9.3%
Algunas veces	21 70.0%	23 62.2%	53 63.9%	97 64.7%
Total	30 100.0%	37 100.0%	83 100.0%	150 100.0%

En el cuadro 42, se aprecia que los menos pesimistas corresponden al nivel asesor, quienes sienten que se participa siempre (25%) o algunas veces (75%). Los niveles directivo, ejecutivo y profesional, asignan al trabajo en equipo y a la participación en la toma de decisiones como eventual, es decir que se participa algunas veces, comportamiento escogido por un rango de entre el 52.4% al 66%. Estos mismos niveles presentan total negatividad a la participación, en rangos del 14 al 32%. El nivel más elevado de quienes consideran que siempre se trabaja con la opinión de los otros y se toman las decisiones de manera colectiva, es el directivo con un 33%.

Cuadro 42 Participación en la toma de decisiones según nivel jerárquico

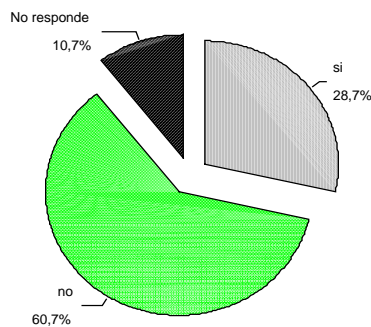
	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Nunca	3 14.3%	2 28.6%	34 32.1%		39 26.0%
Siempre	7 33.3%	1 14.3%	2 1.9%	4 25.0%	14 9.3%
Algunas veces	11 52.4%	4 57.1%	70 66.0%	12 75.0%	97 64.7%
Total	21 100.0%	7 100.0%	106 100.0%	16 100.0%	150 100.0%

3.2.9 Percepción del ambiente institucional

De la obtención de resultados institucionales, de las evaluaciones positivas frente a los objetivos propuestos, de la confianza en los demás, la oportunidad y la calidad de los mismos, del grado de participación en el trabajo y en la toma de decisiones y del comportamiento de los jefes en general, se deriva el ambiente de trabajo, que bien puede ser estimulante, actualizador, motivador, reforzador, malo o poco participativo. Este punto del ambiente viene a reflejar, casi en síntesis, lo que es la ESAP y la manera como lo ven sus empleados.

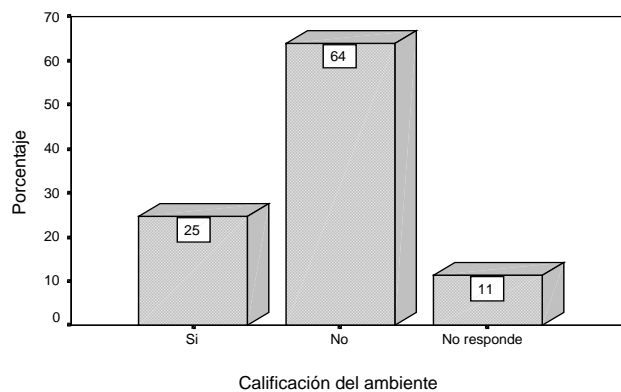
Frente a la calificación del ambiente como estimulante y reforzador de las expectativas de la comunidad, el 60.7% de los funcionarios otorga una respuesta negativa a esta pregunta, mientras que el 29.7% lo considera de manera positiva. (Ver gráfico 26)

Gráfico 26 Percepción del ambiente institucional
estimulante y refuerza las expectativas de la comunidad



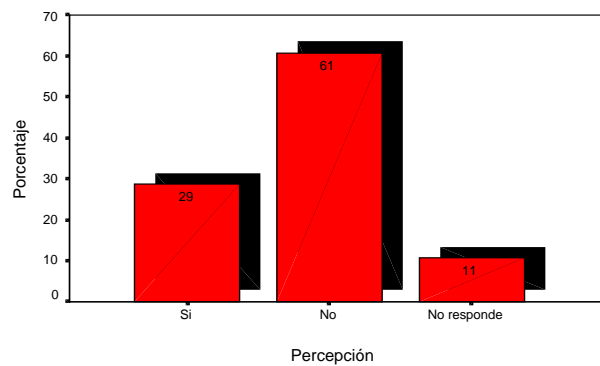
Un porcentaje parecido al anterior, el 64%, califica el ambiente institucional como negativamente motivante, actualizador y reforzador, por su parte una cuarta parte de los funcionarios considera que sí posee estas características. (ver gráfico27)

Gráfico 27 Percepción del ambiente institucional como
motivante, actualizador y reforzador



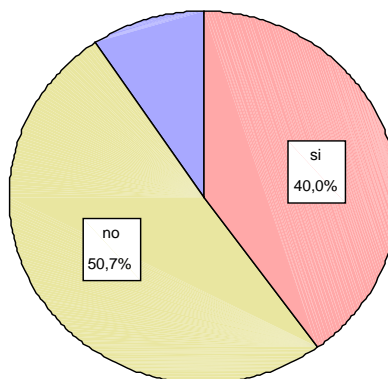
Al calificar el ambiente institucional como malo y sin forma, curiosamente, los funcionarios no le otorgan una calificación positiva a esta concepción, trayendo la lógica de los dos gráficos anteriores. Un 61% de los encuestados creen que el ambiente no es malo, mientras que un 29% si lo califica de esa manera. (Ver gráfico 28).

Gráfico 28 Percepción del ambiente institucional como malo y sin forma



Para mejorar el ambiente institucional, se tendría en cuenta a la comunidad en la participación del trabajo y de la toma de decisiones, un 50.7% cree que no se la tiene en cuenta, mientras que un 40% considera lo contrario. (Ver gráfico 29)

Gráfico 29 Percepción del ambiente institucional
No tiene en cuenta a la comunidad



En el cuadro 43 se destacan las percepciones de los funcionarios por tipo de vinculación, los de carrera, por ejemplo tienden a pensar que el ambiente en la ESAP es malo, la mayoría no le aporta factores positivo y no prestan acuerdo frente a la participación de la

comunidad; los de libre nombramiento y remoción, son aún más enfáticos en definir el ambiente con atributos negativos; la mitad de los provisionales cree que el ambiente en la ESAP no es estimulante, ni motivante, es malo y tiene medianamente en cuenta a la comunidad. Un porcentaje del 11% aproximadamente no responde las preguntas.(Ver cuadro 43)

Cuadro 43 Ambiente institucional, según tipo de vinculación.

	Carrera		Libre nombramiento		Provisional		No Responde	Total
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Es estimulante y refuerza las expectativas de la comunidad	7 23.3%	19 63.3%	7 18.9%	28 75.7%	29 34.9%	44 53%	16 10.7%	150 100%
Es motivante, actualizador y refuerza las expectativas de la comunidad	7 23.3%	20 66.7%	8 21.6%	27 73%	22 26.5%	49 59%	17 11.3%	150 100%
Es un mal ambiente sin forma	12 40%	14 46.7%	10 27%	25 67.6%	21 25.3%	52 62.7%	16 10.7%	150 100%
No tiene en cuenta a la comunidad	13 43.3%	13 43.3%	13 35.1%	22 59.5%	34 41%	41 49.4%	14 9.3%	150 100%

Como es obvio, la percepción por niveles no mejora la percepción general de los trabajadores de la ESAP, sin embargo, se hace más enfática la posición. Es así como el nivel directivo y ejecutivo, se muestran como los más radicales al afirmar que el ambiente institucional en la ESAP no presenta atributos que estimulen a las personas, ni refuercen sus expectativas, tampoco lo perciben como motivante, actualizador y reforzador de las expectativas de la comunidad, en general lo consideran como malo, pero son más positivos al creer que sí tienen cuenta a la comunidad.

El nivel profesional, presenta posiciones negativas, pero no tan enfáticas como los de los anteriores niveles. Por su parte el nivel asesor, parece ser el más positivo de todos, pero no alcanza a presentar acuerdos entre lo positivo y lo negativo, sino una indefinición frente a

las preguntas, al equilibrar sus respuestas 50/50, sin embargo, hay una tendencia negativa frente a la calificación del ambiente como negativo y son enfáticos al opinar que no tiene en cuenta a la comunidad. (Ver cuadro 44)

Cuadro 44 Ambiente institucional, según nivel jerárquico

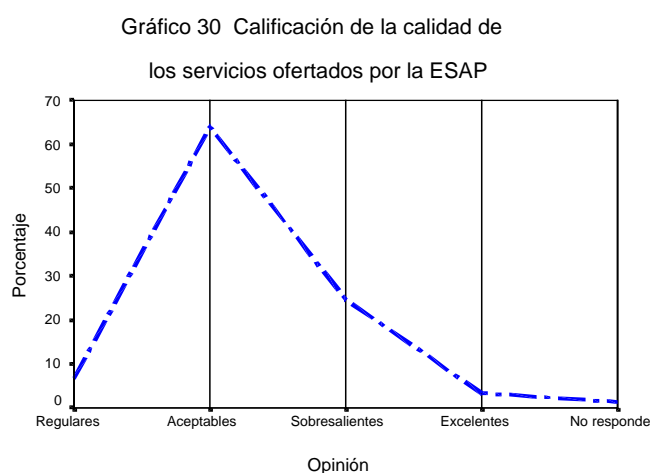
	DIRECTIVO		EJECUTIVO		PROFESIONAL		ASESOR		No Responde
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Es estimulante y refuerza las expectativas de la comunidad	0 0	19 90.5%	0 0	7 100%	36 34%	56 52.8%	7 43.8%	9 56.3%	16 10.7%
Es motivante, actualizador y refuerza las expectativas de la comunidad	0 0	19 90.5%	0 0	7 100%	29 27.4%	62 58.5%	8 50%	8 50%	17 11.3%
Es un mal ambiente sin forma	5 23.8%	14 66.7%	3 42.9%	4 57.1%	30 28.3%	62 58.5%	5 31.3%	11 68.8%	16 10.7%
No tiene en cuenta a la comunidad	12 51.7%	7 33.3%	6 85.7%	1 14.3%	41 38.7%	53 50%	1 6.3%	15 93.8%	14 9.3%

Son los funcionarios de carrera los que presentan mejor concepto frente a la existencia y aplicación de programas institucionales de gestión de personal, metodologías y materiales, pero a su vez los que consideran el ambiente como insuficientemente positivo. Los provisionales califican con menor valor los programas, ya que no disfrutan del todo de ellos. Los de libre nombramiento y remoción no se definen en muchos aspectos frente a la oferta de programas de programas institucionales. En general, para todos el ambiente resulta poco favorable.

3.2.10 Calificación de los productos que ofrece la ESAP

Los productos o servicios que una empresa o institución ofrece a la sociedad, determinan la razón de ser de cada una de ellas y marcan de manera singular su eficacia. La percepción

que los funcionarios de la ESAP presentan acerca de la manera como podrían calificar los servicios, se aprecian en el gráfico 30, donde se destaca la calificación de aceptables, como el pico que marca la tendencia, superando el 60%; la siguiente tendencia es a creer que los servicios de la ESAP son sobresalientes, con cerca del 30%, los demás funcionarios creen que los productos son excelentes o no responden la pregunta; ningún funcionario catalogó los productos como malos.



El 80% de los funcionarios de carrera le asignan a los servicios ofertados por la ESAP una calificación de aceptables, igual calificación, pero en un 73% le asignan los de libre nombramiento y un 54.2% los provisionales. Un 10% y un 8.4% de los funcionarios de carrera y provisionales, respectivamente asignan la calificación de regulares. Sólo el 6.7% de los empelados de carrera asigna una calificación a los servicios de la ESAP como sobresalientes. Un nivel mas elevado de personas de libre nombramiento, el 27% cree que son excelentes y un poco más, el 30.1% de los provisionales, comparten su apreciación con los primeros. Los bajos niveles de excelencia son calificados por funcionarios de carrera y provisionales en porcentajes pequeños. (Ver cuadro 45)

Cuadro 45 Calificación de la calidad de servicios ofertados, por tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Regulares	3 10.0%		7 8.4%	10 6.7%
Aceptables	24 80.0%	27 73.0%	45 54.2%	96 64.0%
Sobresalientes	2 6.7%	10 27.0%	25 30.1%	37 24.7%
Excelentes	1 3.3%		4 4.8%	5 3.3%
No responde			2 2.4%	2 1.3%
Total	30 100.0%	37 100.0%	83 100.0%	150 100.0%

En el cuadro 46, por su parte, es evidente que la calificación del nivel directivo, para los servicios ofertados por la ESAP a la sociedad se considera mayoritariamente como aceptable y tan sólo en un 9.5% como sobresaliente. El nivel ejecutivo, reparte sus apreciaciones entre regulares (14.3%), aceptables con poco más de la mitad y sobresalientes con un 28.6%. El nivel asesor los cataloga entre aceptables y sobresalientes. El nivel profesional otorga todo tipo de calificaciones, pero se destacan los aceptables con un 61.3% y los sobresalientes con un 26.3%, conformando entre los dos un 87.6%.

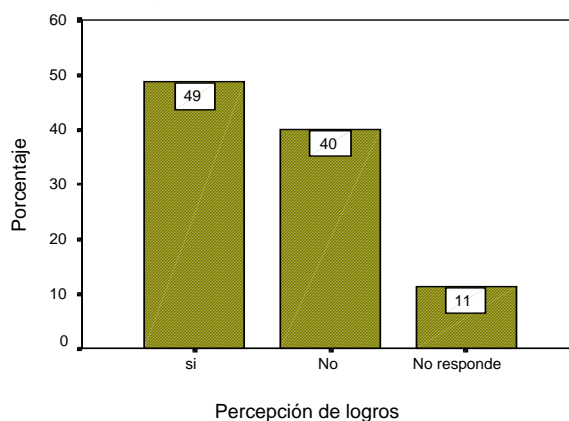
Cuadro 46 Calificación de la calidad de servicios ofertados, por nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Regulares		1 14.3%	9 8.5%		10 6.7%
Aceptables	19 90.5%	4 57.1%	65 61.3%	8 50.0%	96 64.0%
Sobresalientes	2 9.5%	2 28.6%	25 23.6%	8 50.0%	37 24.7%
Excelentes			5 4.7%		5 3.3%
No responde			2 1.9%		2 1.3%
Total	21 100.0%	7 100.0%	106 100.0%	16 100.0%	150 100.0%

3.2.11 Obtención de logros institucionales

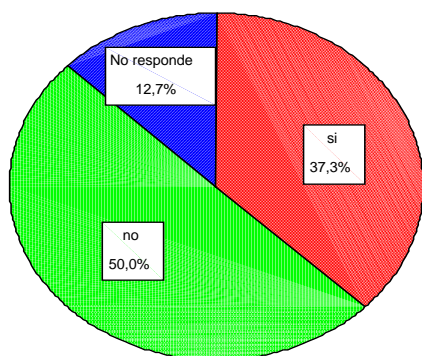
¿En qué obtiene logros la ESAP? En el gráfico 31, se observa que un 49% de los funcionarios de la ESAP, tiene la percepción que sí hay logros en la satisfacción de las demandas y deseos del cliente externo, pero un 40% considera que no hay tal. Esta apreciación equilibra los conceptos, por lo que fácilmente no se puede deducir un comportamiento hacia alguna tendencia definitiva. (Ver gráfico 31)

Gráfico 31 Logros en la satisfacción de las demandas y deseos del cliente externo



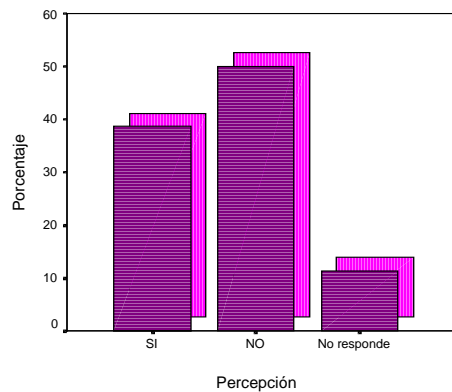
Frente a la obtención de logros en la capacidad de pago inmediata, un 50% de los funcionarios, considera que no la obtiene, mientras que un 37% considera lo contrario; en este aspecto se presenta mayor tendencia hacia la negatividad, pero se mantiene una división en los conceptos. (Ver gráfico 32)

Gráfico 32 Obtención de logros en la capacidad de pago inmediata



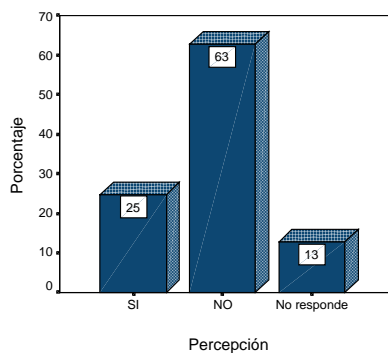
Tampoco hay un acuerdo frente a que la ESAP, presente logros en la productividad de los recursos, las posiciones se observan entre quienes opina de manera positiva (40%) y quienes opinan de manera negativa (50%), un 10% no responde la pregunta.(Ver gráfico 33)

Gráfico 33 Logros en productividad de los recursos



Para finalizar, el aspecto de los logros institucionales, se observa el gráfico 34, que analiza la capacidad de apalancamiento y la satisfacción de los inversionistas, aquí sí se nota una inclinación mayor hacia el no con un 63% y un cuarto de los funcionarios creen que sí se logra.

Gráfico 34 Logros en la capacidad de apalancar y en la satisfacción de los inversionistas



Por tipo de vinculación, las apreciaciones en cuanto a los logros institucionales se presentan de la siguiente manera: los de libre nombramiento piensan más positivo en cuanto al logro en la satisfacción de las demandas (65%) y en cuanto a la capacidad de apalancamiento y satisfacción de los inversionistas (78%) y más negativo en cuanto a la capacidad de pago inmediata (65%). Los provisionales, no reflejan acuerdos definitivos en

ningunos de los aspectos analizados. Los de carrera son los más negativos en todos los aspectos. (Ver cuadro 47)

Cuadro 47 Obtención de logros de la ESAP, según tipo de vinculación.

	Carrera		Libre nombramiento		Provisional		No Responde	Total
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
En la satisfacción de demandas, necesidades y deseos del cliente externo	12 40%	15 50%	23 62.2%	13 35.1%	38 45.8%	32 38.6%	17 11.3%	150 100%
En la capacidad de pago inmediata	7 23.3%	18 60%	12 32.4%	24 64.9%	37 44.6%	33 39.8%	19 12.7%	150 100%
En la productividad de los recursos	9 30%	18 60%	19 51.4%	17 45.9%	30 36.1%	40 48.2%	17 11.3%	150 100%
En la capacidad de apalancamiento y en la satisfacción de los inversionistas	4 13.3%	21 70%	7 18.9%	29 78.4%	26 31.3%	44 53%	19 12.7%	150 100%

Por nivel jerárquico, el nivel directivo se inclina a pensar de manera negativa frente a la obtención de logros en la capacidad e pago inmediata y la capacidad de apalancamiento y satisfacción de inversionistas, así mismo, piensan un poco más positivo frente a la satisfacción de las demandas y deseos del cliente y la productividad de los recursos.

El nivel ejecutivo en su totalidad opina que no hay logros en la capacidad de pago inmediato. También es negativa su posición, aunque no de manera tan absoluta, en la satisfacción de las demandas y deseos del cliente externo. Este grupo le asigna un factor un poco más positivo a los logros en la productividad de los recursos.

El nivel profesional no presenta acuerdos en la satisfacción de demandas y en la capacidad de pago, puede decirse que algunas veces obtiene logros y otras veces no, en estos dos

aspectos. No hay logros en la capacidad de los recursos ni en el apalancamiento. Se constituyen en el nivel más negativo.

El nivel asesor considera mayoritariamente que hay logros satisfacción de las demandas, algunas veces en la capacidad de pago inmediata, pocos logros en la productividad de los recursos y se falla en la capacidad de apalancamiento. (Ver cuadro 48)

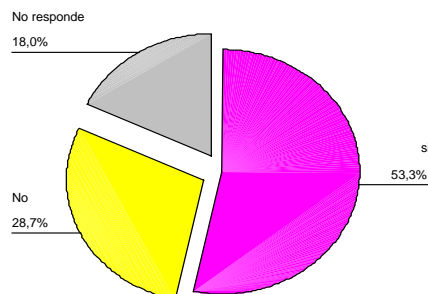
Cuadro 48 Obtención de logros de la ESAP por nivel jerárquico

	DIRECTIVO		EJECUTIVO		PROFESIONAL		ASESOR		No Responde
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
En la satisfacción de demandas, necesidades y deseos del cliente externo	12 57.1%	9 42.9%	2 28.6%	4 57.1%	48 45.3%	43 40.6%	11 68.8%	4 25%	17 11.3%
En la capacidad de pago inmediata	4 19%	17 81%	0 0	6 85.7%	44 41.5%	45 42.5%	8 50%	7 43.8%	19 12.7%
En la productividad de los recursos	13 61.9%	8 38.1%	4 57.1%	2 28.6%	35 33%	56 52.8%	6 37.5%	9 56.3%	17 11.3%
En la capacidad de apalancamiento y en la satisfacción de los inversionistas	5 23.8%	16 76.2%	3 42.9%	3 42.9%	27 25.5%	62 58.5%	2 12.5%	13 81.3%	19 12.7%

3.2.12 Indicadores que aplica la ESAP para medir su impacto en la sociedad

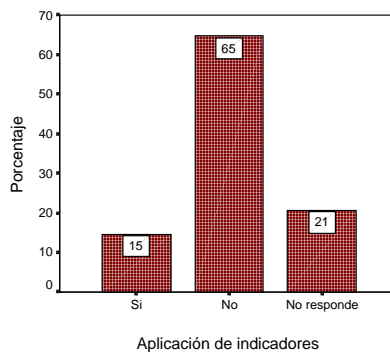
¿Cuáles consideran los funcionarios que son los indicadores que aplica la ESAP, para medir su impacto en la sociedad?. Frente a los indicadores de satisfacción de servicios frente a la satisfacción de necesidades, el 53.3% de los empleados cree de manera positiva en la aplicación del indicador, mientras que un 28.7% lo hace de manera negativa. (Ver gráfico 35)

Gráfico 35 Indicadores de satisfacción de servicios
VS satisfacción de necesidades



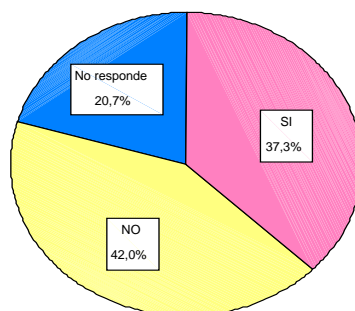
Por su parte, el 65% de los funcionarios considera que se aplican indicadores de retención de atributos de los productos, en oposición un 15% considera lo contrario, pero un porcentaje mayor del 21% no responde la pregunta. (Ver gráfico 36)

Gráfico 36 Retencion de los atributos
de los servicios



En la ESAP, no se presenta un acuerdo frente a si se implementan y aplican indicadores relacionados con el tipo de mercado que demanda los servicios, puesto que un 37.3% considera que sí cuenta con ellos, mientras que un 42% considera lo contrario. (Ver gráfico 37)

Gráfico 37 Indicadores de mercado que demanda los servicios



Por tipo de vinculación, los funcionarios de carrera administrativa, continúan pensando de manera negativa frente a la existencia de indicadores relacionados con los servicios, la retención de atributos y el mercado en el que se desenvuelve la ESAP. Los de libre nombramiento le otorgan un nivel positivo a indicadores que miden utilidad que prestan los servicios, negativa a la retención de atributos y no hay acuerdo con relación a los estudios de mercado. Los provisionales consideran que sí se aplican indicadores en la ESAP que analice la utilidad de los servicios frente a las demandas de la ciudadanía; se expresan de manera negativa frente a que se implementen indicadores de retención de atributos de los servicios y no muchos expresan su opinión acerca de los estudios de mercado, los que lo hacen presentan una tendencia positiva. (Ver cuadro 49)

Cuadro 49 Indicadores que aplica la ESAP para medir su impacto en la sociedad, según tipo de vinculación.

	Carrera		Libre nombramiento		Provisional		No Responde	Total
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
La utilidad que prestan los servicios suministrados para satisfacer necesidades	15 50%	14 46.7%	23 62.2%	9 24.3%	42 50.6%	20 24%	27 18%	150 100%
La retención de los atributos de los productos	1 3.3%	26 86.7%	4 10.8%	28 75.7%	17 20.5%	43 51.8%	31 20.7%	150 100%
La parte del mercado que demanda el producto	6 20%	21 70%	16 43.2%	16 43.2%	34 41%	26 31.3%	31 20.7%	150 100%

Los directivos de la ESAP piensan que se aplican indicadores que miden la utilidad que prestan los servicios para satisfacer las necesidades del cliente externo y la parte del mercado que demanda el producto. Piensan de manera negativa frente a la implementación de indicadores que midan la retención de los atributos de los servicios.

Los ejecutivos, de manera mayoritaria, tienen la tendencia a pensar que no hay indicadores que aplique en la ESAP, para medir los resultados obtenidos para la sociedad.

El nivel profesional, como todos los demás niveles, consideran que la ESAP no aplica indicadores de medición de la retención de atributos de los servicios. Tampoco son positivos al pensar que la ESAP cuenta con estudios de mercado. En cambio, piensan de manera un poco más positiva frente a la aplicación de indicadores de la utilidad que prestan los servicios frente a las necesidades que satisfacen al cliente externo. El nivel asesor se identifica con ésta última posición de los profesionales y de manera negativa en los otros dos indicadores mencionados en el cuadro 50

Cuadro 50 Indicadores que aplica la ESAP para medir su impacto en la sociedad, según nivel jerárquico

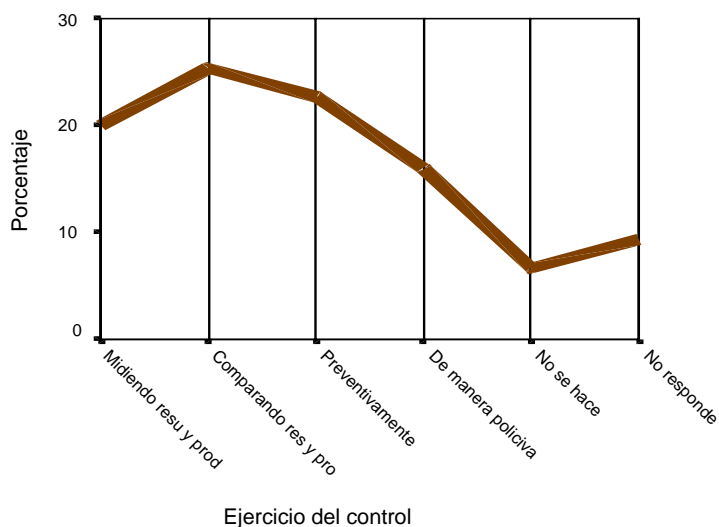
	DIRECTIVO		EJECUTIVO		PROFESIONAL		ASESOR		No Responde
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
La utilidad que prestan los servicios suministrados para satisfacer necesidades	13 61.9%	5 23.8%	1 14.3%	4 57.1%	56 52.8%	30 28.3%	10 62.5%	4 25%	27 18%
La retención de los atributos de los servicios	4 19%	14 66.7%	0 0%	5 71.4%	18 17%	64 60.4%	0 0%	14 87.5%	31 20.7%
La parte del mercado que demanda el producto	13 61.9%	5 23.8%	1 14.3%	4 57.1%	39 36.8%	43 40.6%	3 18.8%	11 68.8%	31 20.7%

3.2.13 Formas de ejercer el control institucional

De acuerdo con el comportamiento que viene presentando la institución, es posible prever que los aspectos que se relacionan con el control institucional sean expresados con percepciones negativas. La aplicación de indicadores institucionales se percibe mayoritariamente como un ejercicio insatisfactorio, pero lo que no se controla y no se mide, no va para ninguna parte, al parecer los atributos de la planeación la ejecución y el control, se evidencian cada vez como menos implementados, lo que resulta bastante preocupante para sospechar que la ESAP, se logre catalogar como una entidad efectiva.

La percepción sobre la aplicación de los diferentes controles no supera el 25% en ningún caso, lo cual, como se esperaba, es muy baja, pero además no hay un acuerdo frente al tipo de control que se ejerce, el gráfico 35 evidencia esta afirmación.

Gráfico 35 Manera de ejercer el control



Por tipo de vinculación, no cambian las cosas, a excepción de los funcionarios de libre nombramiento y remoción que presentan la inclinación más positiva, sin que llegue a serlo del todo, con un 43% de los funcionarios vinculados en esta modalidad que creen que se ejercen controles comparando los resultados y servicios obtenidos con los previstos y haciendo las correcciones respectivas; seguido de los funcionarios de carrera, que consideran en un 33% que el control se hace de manera policiva. Los demás aspectos no cambian por tipo de vinculación. (Ver cuadro 51)

Cuadro 51 Formas de ejercer el control, por tipo de vinculacion

	Tipo de vinculacion			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Midiendo resultados y productos obtenidos VS previstos	6 20,0%	5 13,5%	19 22,9%	30 20,0%
Comparando resultados y productos obtenidos Vs previstos, haciendo acciones correctivas	4 13,3%	16 43,2%	18 21,7%	38 25,3%
De manera preventiva y correctiva	4 13,3%	7 18,9%	23 27,7%	34 22,7%
De manera policiva	10 33,3%	5 13,5%	9 10,8%	24 16,0%
No se hace	5 16,7%		5 6,0%	10 6,7%
No responde	1 3,3%	4 10,8%	9 10,8%	14 9,3%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

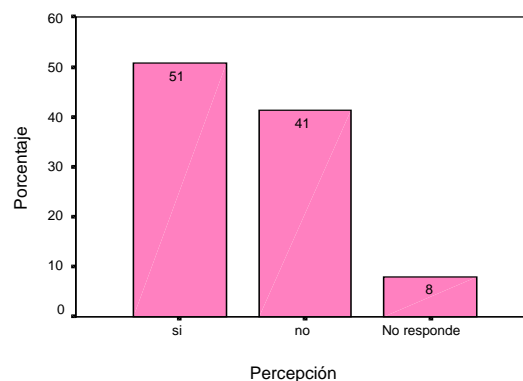
Por nivel jerárquico el comportamiento se destaca en el nivel directivo, que a su vez es de libre nombramiento y remoción, con un 47% de funcionarios que consideran se realiza control de lo previsto con lo ejecutado, haciendo las respectivas acciones correctivas y de manera preventiva y correctiva el nivel asesor, con un 43%. Los demás niveles no presentan porcentajes representativos en el ejercicio del control institucional. (Ver cuadro 52)

Cuadro 52 Formas de ejercer el control, por nivel jerárquico

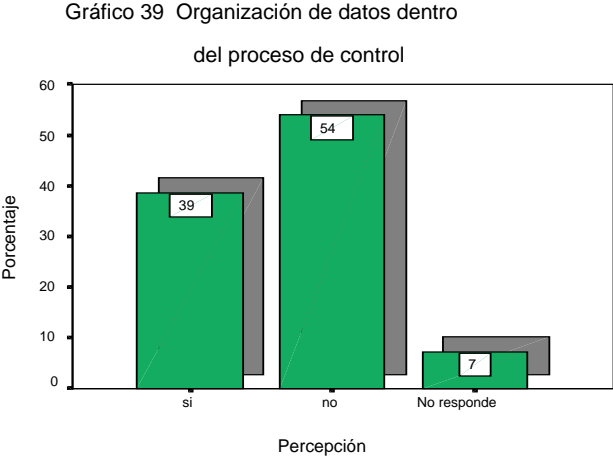
	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Midiendo resultados y productos obtenidos VS previstos	5 23,8%	1 14,3%	24 22,6%		30 20,0%
Comparando resultados y productos obtenidos Vs previstos, haciendo acciones correctivas	10 47,6%	1 14,3%	21 19,8%	6 37,5%	38 25,3%
De manera preventiva y correctiva		2 28,6%	25 23,6%	7 43,8%	34 22,7%
De manera policiva	2 9,5%	1 14,3%	18 17,0%	3 18,8%	24 16,0%
No se hace		2 28,6%	8 7,5%		10 6,7%
No responde	4 19,0%		10 9,4%		14 9,3%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Frente a la aplicación de diferentes métodos para verificar el proceso de control, las opiniones no mejoran como se espera. En cuanto a la aplicación del concepto de medición en el proceso de control, los funcionarios de la ESAP no presentan un acuerdo en este sentido. (Ver gráfico 38)

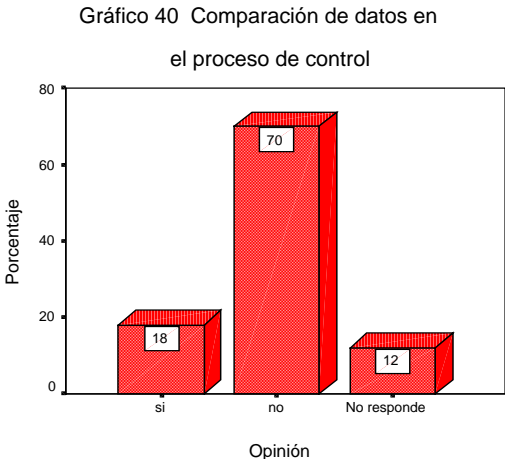
Gráfico 38 Aplicación del concepto de medición, en el proceso de control



No se implementa el método de organización de datos con el propósito de ejercer el control a las acciones, resultados y servicios institucionales, es el concepto del 54% de los funcionarios de la ESAP, contrariamente un 30% cree que sí se organizan. (Ver gráfico 39)

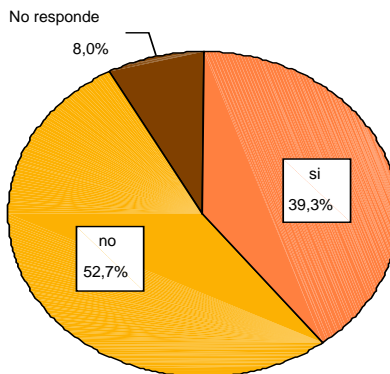


Son más contundentes los funcionarios al considerar que no se practican los métodos de comparación de datos (programación, cumplimiento), análisis históricos (crecimiento), análisis del entorno (comparación con las demás entidades, empresas o instituciones que realizan el mismo tipo de funciones) y el deber ser para realizar el control institucional (70%). En oposición sólo un 18% considera lo contrario. (Ver gráfico 40)



El proceso de control debe a su vez ser controlado, por lo que se implementará en las entidades acciones de ajuste o acción para permanecer en el mejoramiento continuo de las instituciones, en este sentido el 52.7 de los funcionarios opinan que la ESAP no ejerce este tipo de acciones, un 39.3% considera que sí ejerce ajustes y mejoramiento continuo.(Ver gráfico 41)

Gráfico 41 Ajuste o acción en el proceso de control
mejoramiento continuo



Por tipo de vinculación, nuevamente los funcionarios de carrera aparecen con percepciones negativas frente a los tipos de control que deberían ejercerse en la ESAP si se quiere conducir la entidad hacia la efectividad. Los de libre nombramiento y remoción son más positivos en cuanto a creer que se aplican métodos de control y organización de datos para ejercer el control, así como se oponen a considerar la aplicación de comparación de datos en éste mismo proceso. Los provisionales presentan rasgos de negatividad frente a la creencia de la no práctica de métodos como la organización de datos y la comparación de

resultados a la vez que no presenta acuerdos en cuanto a la práctica de la medición y ajuste.

(Ver cuadro 53)

Cuadro 53 Aplicación del proceso de control en la ESAP, según tipo de vinculación.

	Carrera		Libre nombramiento		Provisional		No Responde	Total
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Medición	14 46.7%	14 46.7%	24 64.9%	11 29.7%	38 45.8%	37 44.6%	12 8%	150 100%
Organización de datos	12 40%	17 56.7%	24 67.9%	11 29.7%	22 26.5%	53 63.8%	11 7.3%	150 100%
Comparación de datos (programación, cumplimiento), históricos (crecimiento), del entorno (con las demás empresas) y del deber ser	5 16.7%	23 76.7%	10 27.0%	25 67.6%	12 14.5%	57 68.7%	18 12%	150 100%
Ajusto o acción (mejoramiento continuo)	6 20%	22 73.3%	18 48.6%	17 45.9%	35 42.2%	40 48.2%	12 8%	150 100%

Los directivos son positivos al pensar que se aplican los métodos de control en cuanto a medición y organización de datos, pero no hay para nada comparación de datos; en lo que se relaciona con el ajuste del proceso de control y el mejoramiento continuo, no presentan acuerdo. Los ejecutivos son más enfáticos al presentar una posición negativa, en algunos casos totalmente, frente a la aplicación de los métodos de control. El nivel de los asesores cree que hay algo de medición y de comparación de datos, pero no de organización de datos, lo cual es contradictorio, pues para comparar los datos, como mínimo se deben organizar. El nivel de los profesionales no presenta acuerdos en cuanto haya una tendencia que afirme o niegue que se realiza medición de datos para realizar el proceso de control; la mayoría no considera que se realice una organización de datos, tampoco que éstos se comparen, aunque puede haber algunos procesos de ajuste, la tendencia tampoco es muy alta. (Ver cuadro 54)

Cuadro 54 Aplicación del proceso de control en la ESAP, según nivel jerárquico

	DIRECTIVO		EJECUTIVO		PROFESIONAL		ASESOR		No Responde
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Medición	16 76.2%	5 23.8%	2 28.6%	5 71.4%	50 47.2%	46 43.4%	8 50%	6 37.5%	12 8%
Organización de datos	18 85.7%	3 14.3%	3 42.9%	4 57.1%	31 29.2%	66 62.3%	6 37.5%	8 50%	11 7.3%
Comparación de datos (programación, cumplimiento), históricos (crecimiento), del entorno (con las demás empresas) y del deber ser	0 0%	21 100%	0 0%	7 100%	17 16%	73 68.9%	10 62.5%	4 25.4%	18 12.0%
Ajusto o acción (mejoramiento continuo)	11 52.4%	10 47.6%	0 0%	7 100%	41 38.7%	55 51.9%	7 43.8%	7 43.8%	12 8.0%

La ESAP presenta claridad en su misión y en la orientación de algunos de los objetivos institucionales que debe cumplir para entregarle a la sociedad productos aceptables y sobresalientes. El recurso humano en la ESAP, posee uno de los atributos más importantes que es la calidad del mismo, pero desmejora en cuanto a la confiabilidad y la oportunidad de su trabajo. En general, desarrolla algunos de los pasos de los procesos de planeación, ejecuta algunas cosas, pero carece de programas que ayuden a implementar el control y a realizar un seguimiento que le ayude a mejorar las fallas analizadas en los procesos.

3.3 CONSIDERACIONES PERSONALES

El presente aparte es el último de los tres que se han planteado como los resultados arrojados por el presente trabajo. El objetivo principal del mismo, es realizar un análisis del comportamiento de los funcionarios basado en la auto evaluación de sí mismos, para

determinar el tipo de hábitos que practican y verificar si se califican como efectivos. En los casos posibles se cruza la información arrojada en las preguntas con aquellas de tipo similar, realizadas en las consideraciones institucionales.

Las personas que practican hábitos de efectividad, se identifican como aquellas que aplican principios y valores en el desarrollo de sus vidas, tiene claros sus objetivos y metas, determinan con anticipación qué quieren ser y hacia ese derrotero planean sus acciones, las ejecutan, las evalúan, pero sobre todo aprenden de ellas. También son efectivas aquellas personas que en sus relaciones con los demás aplican principios de buena comunicación, de solidaridad, de aprendizaje permanente y de mejoramiento continuo.

El análisis frente a la persona con relación a la percepción de efectividad institucional de los trabajadores de la ESAP, se plantea, además, como un complemento a la tendencia de la Ley 909 de 2004, que como ya se dijo, marca la actual política de empleo y gerencia pública para Colombia, donde se inserta el concepto de las competencias, que están catalogadas como la experiencia, formación y capacitación de las personas para ejercer los cargos y con aquellas cualidades, hábitos, costumbres o características especiales que hacen que el individuo sea apto para desempeñar un tipo de cargo u otro, de acuerdo con su personalidad.

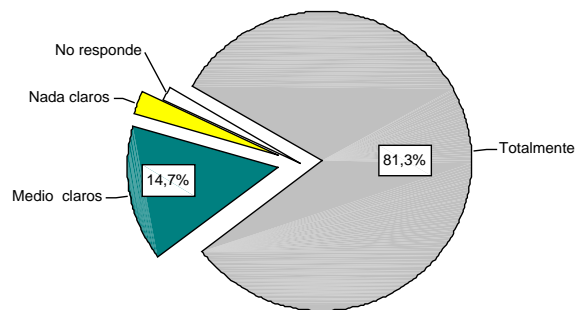
3.3.1 Claridad en las metas y objetivos personales

La determinación de las metas y objetivos personales viene a ser lo mismo que para la entidad, la manera como se define un derrotero a seguir, a fin de encontrar el camino de la determinación de la misión personal.

En el gráfico 42 se observa que un 81.3% de los funcionarios de la ESAP, manifestaron tener claridad en la definición de metas y objetivos personales; por otro lado, quienes opinaron que los tenían medianamente claros corresponden al 14.7%; hay también, quienes manifiestan que no los tiene nada claros, el 2.7%.

Por tipo de vinculación, no se presenta un comportamiento de alguno de los grupos que se salga de las respuestas generales, es decir que se mantiene el promedio presentado en el párrafo anterior, por los funcionarios de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción y provisionales.

Gráfico 42 Claridad en metas y objetivos personales



Por nivel jerárquico, los directivos de la ESAP consideran que tienen sus objetivos y metas personales totalmente claras en un 81%, el complemento de 19% opina que los tiene medianamente claros. Los ejecutivos, en cambio, presentan un comportamiento de claridad en los objetivos y metas del 100%. Los profesionales presentan una claridad del 80.2%, medianamente claros del 15.1%, son los primeros que afirman no tener claridad en sus

objetivos y metas, en un 2.8% y no responden en un 1.9%. Los asesores presentan claridad total en un 81.3%, medianamente claros en un 81.3% y sin claridad en un 6.3%. (ver cuadro 55)

Cuadro 55 Claridad de metas y objetivos personales, por nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Totalmente claros	17 81,0%	7 100,0%	85 80,2%	13 81,3%	122 81,3%
Medianamente claros	4 19,0%		16 15,1%	2 12,5%	22 14,7%
Nada claros			3 2,8%	1 6,3%	4 2,7%
No responde			2 1,9%		2 1,3%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Al comparar éstas percepciones de tipo personal con las que expresaron los mismos grupos de personas a nivel individual, es evidente que las posiciones no presentan las mismas tendencias, la percepción varía hacia todo lo contrario, es decir que la entidad algunas veces presenta claridad en las metas y objetivos, según la tendencia observada en los cuadros 14 y 15, pero individualmente la percepción es a decir que sí tiene claridad personal.

3.3.2 Proceso de planeación en el desempeño laboral

Toda entidad exige de un proceso de planeación completo que le trace el derrotero hacia la consecución de objetivos y resultados, por ende a la consecución de la misión, por ende hacia la utilidad que presta a la sociedad, por ende a su razón de ser. Con las personas ocurre lo mismo, o tal vez al revés, a las entidades se les aplican principios de los individuos. En fin como sea, los hábitos que los individuos aplican en su desempeño

laboral y en su vida diaria, en cuanto al proceso de planeación, en ésta investigación, arrojan los resultados que se evidencian en los cuadros 56 y 57.

La respuesta de la planeación de acciones es la que mayoritariamente confesaron los funcionarios (87%). El complemento de personas respondió de manera negativa (11%), salvo un 1.3% que no respondió. Ejecutan los propósitos un 82%, no lo hacen un 16%. Verifican los resultados un 65% a un 87%, no lo hacen un 7 a 21%. Practican el hábito de retroalimentar los propósitos acciones y resultados para mejorar un 75% y no lo hacen un 25%.

Cuadro 56 Aplicación del proceso de planeación en el desempeño laboral personal, según tipo de vinculación.

	Carrera		Libre nombramiento		Provisional		No Responde	Total
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Planeación de acciones	23 76.7%	7 23.3%	33 89.2%	4 10.8%	75 90.4%	6 7.2%	2 1.3%	150 100%
Ejecución de propósitos	27 90%	2 6.7%	29 78.4%	8 21.6%	67 80.7%	14 16.9%	3 2.0%	150 100%
Verificación de resultados	26 86.7%	4 13.3%	24 64.9%	13 35.1%	64 77.1%	17 20.5%	2 1.3%	150 100%
Retroalimentación	60 66.7%	10 33.3%	29 78.4%	8 21.6%	62 74.7%	19 22.9%	2 1.3%	150 100%

Observando el comportamiento por tipo de vinculación al servicio público, bien puede afirmarse, que los funcionarios de carrera prefieren ejecutar propósitos, aunque no los planeen del todo, de éstos propósitos no verifican la totalidad de los planeados y tienen una menor tendencia a realizar retroalimentación. Por su parte, los funcionarios de libre nombramiento y remoción presentan un comportamiento mas coherente, al planear sus acciones, ejecutarlas en menor medida, verificar sus resultados a algunas de las ejecuciones

realizadas y retroalimentar en mayor medida. Para los provisionales el comportamiento se plantea como el más efectivo de todos al escoger la planeación, ejecución, verificación retroalimentación en cascada descendente. Todos los funcionarios manifiestan que no ejecutan todo lo que planean, que no verifican todo lo que ejecutan y que no realizan retroalimentación de todo lo planeado, ejecutado y verificado.

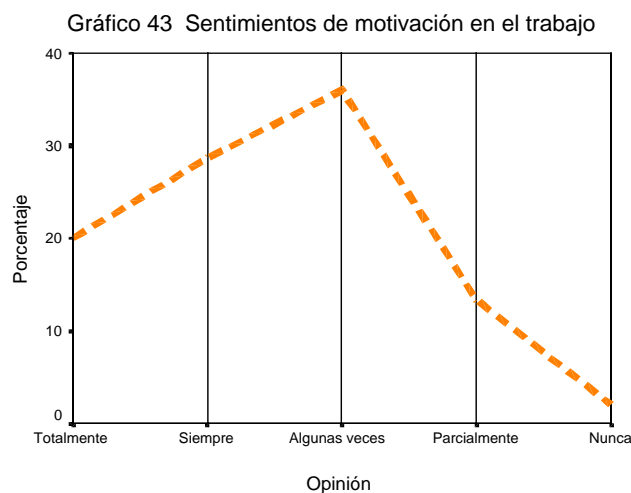
Quienes afirman que tienen el hábito de planificar sus acciones son los directivos y ejecutivos en un 100%; ejecutan todo lo planeado los directivos, auto evaluándose un alto rendimiento y un excelente hábito en estos aspectos. Verifican menos en cuanto a la confrontación de lo planeado con lo ejecutado y realizan retroalimentación en mayor grado de lo que verifican. El nivel ejecutivo, además de planear en un 100%, también práctica la verificación en ese mismo porcentaje, pero no ejecuta totalmente, lo cual resulta bastante contradictorio y presenta un menor hábito en la retroalimentación. Por su parte, el nivel profesional, se presenta como el más consecuente, planeando la mayoría de sus acciones, ejecutando muchas de las que planeó, verificando un poco menos y retroalimentando en una medida muy parecida. En este sentido presenta mejores hábitos que los demás grupos. Para el nivel asesor, en cambio, hay una contradicción en los hábitos, pues los presenta casi invertidos, o sea, presenta un hábito positivo, pero no excelente al momento de planear sus acciones, incomprensiblemente sólo la mitad de las personas declaran que ejecutan sus propósitos, aunque verifican los resultados un mayor número de ellas. El hábito más practicado por el nivel asesor es la retroalimentación. (Ver cuadro 57)

Cuadro 57 Aplicación del proceso de planeación en el desempeño laboral personal, según nivel jerárquico

	DIRECTIVO		EJECUTIVO		PROFESIONAL		ASESOR		No Responde
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Planeación de acciones	21 100%	0 0	7 100%	0 0	91 85.8%	13 12.3%	12 75%	4 25%	2 1.3%
Ejecución de propósitos	21 100%	0 0	6 85.7%	1 14.3%	88 83%	15 14.2%	8 50%	8 50%	3 2.0%
Verificación de resultados	14 66.7%	7 33.3%	7 100%	0 0	83 78.3%	21 19.6%	10 62.5%	6 37.5%	2 1.3%
Retroalimentación	16 76.2%	5 23.8%	5 71.4%	2 28.6%	77 72.6%	27 25.5%	13 81.2%	3 18.8%	2 1.3%

3.3.3 Motivación y capacitación

La entidad ofrece programas de capacitación y motivación para sus empleados, en el anterior aparte se analiza la percepción de los funcionarios de manera institucional, ahora la pregunta se realiza acerca de los sentimientos de las personas frente a temas similares, por ejemplo más del 30% de los individuos encuestados manifiesta que algunas veces se siente motivado en el trabajo, un 20% en cambio, se siente totalmente motivado, un 10% sólo percibe éste sentimiento de manera parcial y un 3% aproximadamente no se siente motivado nunca en el trabajo. (Ver gráfico 43)



Quienes muestran una motivación total mayoritaria, son los provisionales, quienes cuentan con una cuarta parte de las personas vinculadas en esta modalidad, como totalmente motivados, seguidos de los de libre nombramiento y remoción, con un 21.6%, en cambio los que muestran sentimientos mas bajos de motivación laboral son los funcionarios de carrera administrativa, aunque son quienes, a ala vez, consideran que hay mas programas institucionales de este tipo.

Siempre se sienten motivados laboralmente, los funcionarios de carrera y los de libre nombramiento en más de una tercera parte aproximadamente. Los provisionales, por su parte, se encuentran en el rango de los 20% aproximadamente como motivados siempre. Este grupo, en un 40%, se encuentra motivado sólo algunas veces.

Llama la atención que un 10% de funcionarios de carrera afirme que nunca se encuentra motivado, convirtiéndose, de paso, en el único grupo donde se afirma tal sentimiento. (Ver cuadro 58)

Cuadro 58 Motivación laboral, según tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Totalmente motivado	1 3,3%	8 21,6%	21 25,3%	30 20,0%
Siempre motivado	11 36,7%	13 35,1%	19 22,9%	43 28,7%
Algunas veces motivado	10 33,3%	11 29,7%	33 39,8%	54 36,0%
Parcialmente motivado	5 16,7%	5 13,5%	10 12,0%	20 13,3%
Nunca está motivado	3 10,0%			3 2,0%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

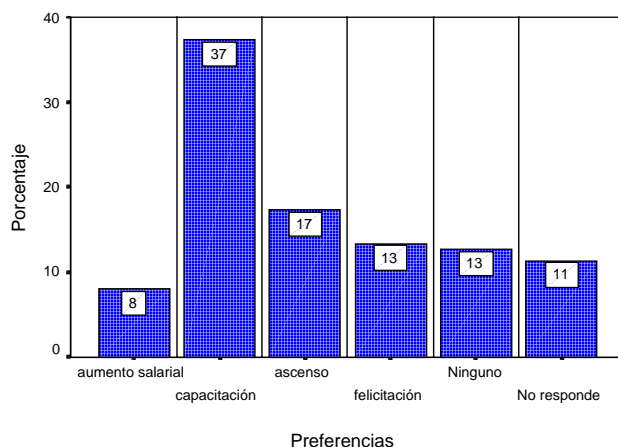
Por niveles, la mitad de los directivos sólo se encuentra motivado algunas veces, una tercera parte siempre y un 14% totalmente. En el nivel ejecutivo no se presenta ningún funcionario con motivación total, se reparten entre algunas veces y siempre estar motivados. El nivel profesional destaca todos los sentimientos, allí se encuentran personas motivadas parcialmente o nunca están motivadas. El nivel asesor se encuentra motivado en grupos de terceras partes, contemplando calificaciones de motivación se siempre, totalmente y parcialmente. (Ver cuadro 59)

Cuadro 59 Motivación laboral, según nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Totalmente motivado	3 14,3%		22 20,8%	5 31,3%	30 20,0%
Siempre motivado	7 33,3%	3 42,9%	27 25,5%	6 37,5%	43 28,7%
Algunas veces motivado	11 52,4%	3 42,9%	40 37,7%		54 36,0%
Parcialmente motivado		1 14,3%	14 13,2%	5 31,3%	20 13,3%
Nunca está motivado			3 2,8%		3 2,0%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Si las personas muestran una motivación baja, es necesario entonces, preguntarse qué aspectos la motivan más para trabajar, según el gráfico 44, el 37% de los funcionarios creen que una capacitación ayudará a superar los niveles de motivación, aunque para otros funcionarios sea un ascenso (17%), otros se conforman con una felicitación de sus superiores o compañeros de trabajo (13%), o tal vez un aumento salarial (8%). Bien podría decirse que una cuarta parte de los funcionarios no se sienten motivados por ninguna de las anteriores alternativas o no responde la pregunta, lo que es preocupante tanto a nivel institucional, como a nivel personal. ¿Cómo puede la institución plantear programas de motivación y mejoramiento para sus trabajadores, si una cifra representativa no siente motivación para desempeñar su trabajo?. ¿Cómo puede una persona encontrarse en un sitio diariamente, si no encuentra motivación en ello?

Gráfico 44 Aspectos que lo motivan para trabajar



En consecuencia con el gráfico anterior, conociendo la importancia de la capacitación para la formación personal e integral de los individuos y teniendo en cuenta que la ESAP es una entidad que ofrece formación y capacitación para todos los funcionarios públicos como misión; los empleados de ésta entidad, manifiestan en su gran mayoría (92%) haber realizado una actualización en el área de desempeño, durante el tiempo que abarca la investigación. Sólo un 7.3% no lo hizo. (Ver gráfico 45)

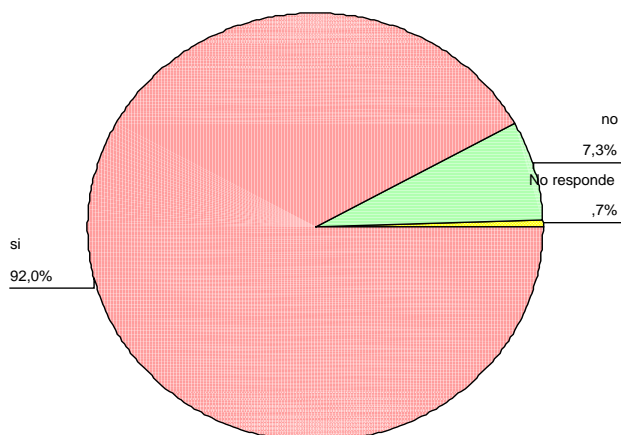
Por tipo de vinculación, de acuerdo con el cuadro 60, los funcionarios escogieron indiscriminadamente de todas las opciones, hasta la falta de respuesta y la decisión que ninguna de las anteriores los motivan para trabajar. Destacándose, como ya se dijo, la capacitación como el tema más escogido por los funcionarios.

Cuadro 60 Aspectos que motivan más al trabajador, según tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Aumento salarial	3 10,0%	2 5,4%	7 8,4%	12 8,0%
Capacitación formal o adicional	7 23,3%	16 43,2%	33 39,8%	56 37,3%
Un ascenso	10 33,3%	4 10,8%	12 14,5%	26 17,3%
Una felicitación de los superiores y compañeros de trabajo	4 13,3%	10 27,0%	6 7,2%	20 13,3%
Ninguno de los anteriores	2 6,7%	2 5,4%	15 18,1%	19 12,7%
No responde	4 13,3%	3 8,1%	10 12,0%	17 11,3%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

Es evidente que la mayoría de los funcionarios, el 92% afirmó que se había actualizado en el área de desempeño, durante el período del estudio, sin embargo, esto sólo indica que las personas son inquietas, son efectivas en este sentido, pero no refleja en su desempeño laboral ésta capacitación. (Ver gráfico 45)

Gráfico 45 Actualización en el área de desempeño



El mayor número de personas que no se actualizaron fueron los funcionarios de carrera, con un 16.7%.(Ver cuadro 61)

Cuadro 61 Actualización en el área de desempeño laboral, según tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
SI	25 83,3%	35 94,6%	78 94,0%	138 92,0%
NO	5 16,7%	2 5,4%	4 4,8%	11 7,3%
No responde			1 1,2%	1 ,7%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

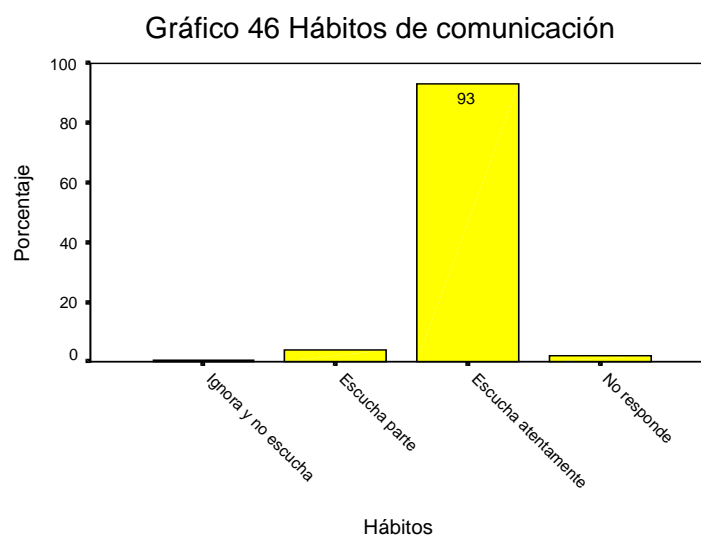
El nivel directivo y el profesional, son los que presentan personas que no se actualizaron durante el período analizado, cuyo porcentaje asciende al 9.5% y 8.5% respectivamente. (Ver cuadro 62)

Cuadro 62 Actualización en el área de desempeño laboral, por nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
SI	19 90,5%	6 85,7%	97 91,5%	16 100,0%	138 92,0%
NO	2 9,5%		9 8,5%		11 7,3%
No responde		1 14,3%			1 ,7%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

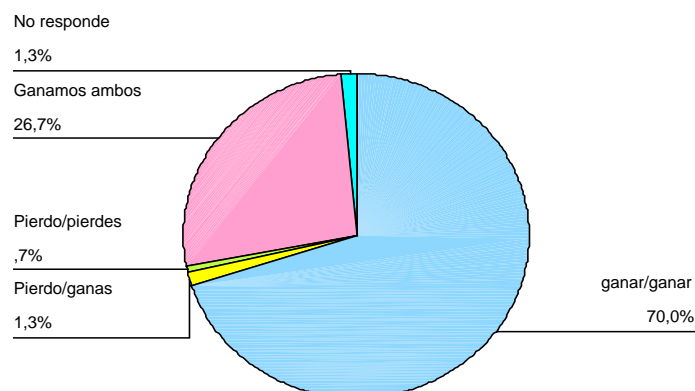
3.3.4 Hábitos individuales que tienden a definir el ambiente institucional

Las relaciones con los demás, los hábitos de comunicación y los niveles en los que se desenvuelven las personas, entran a formar parte de los aspectos que resaltarían a la hora de conformar un ambiente institucional sano, participativo y agradable.



En el gráfico 46 que hace referencia al tipo de comunicación que las personas aplican en su vida cotidiana, pues bien, el 93% de los encuestados considera que escucha atentamente y centra toda su energía en ello, muy pocos en realidad confesaron que escuchaban parte de lo que se les habla, por lo tanto el hábito se auto evalúa como excelente en casi la totalidad de los individuos que se investigan. Sin embargo, cuando se hace el análisis del ambiente institucional, la calificación en general fue regular, el ambiente no es el más propicio y la base del mismo es una comunicación efectiva, por lo que se presenta contradicción en este sentido.

Gráfico 47 Aplicación de principios en las relaciones
con los demás



En las relaciones con los demás, el hábito de ganar/ganar, es decir actuar siempre de manera que no haya ventaja para ninguna de dos personas que intervengan en una relación; sin embargo, sólo el 70% de las personas de la ESAP, afirmaron que actúan de esta manera. El 26.7% confiesa que actúa de la manera que si ambos no gana prefieren que no haya trato, que también es una opción con características positivas. Siempre hay algunas personas que confiesan actuar para perder ellas o para que ambos pierdas, pero se constituyen en un porcentaje mínimo. (Ver gráfico 47)

Los que confiesan mayoritariamente actuar con el esquema ganar/ganar son los funcionarios de carrera administrativa, con un 80%, los de libre nombramiento con el 70% y los provisionales con el 66%. La opción siguiente es la de ganamos ambos o no hay trato, escogida por los funcionarios de provisionalidad, libre nombramiento y carrera de manera complementaria a los primeros porcentajes. (Ver cuadro 63)

Cuadro 63 Aplicación de principios en las relaciones con otro, por tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Ganar/ganar	24 80,0%	26 70,3%	55 66,3%	105 70,0%
Pierdo/ganas	1 3,3%	1 2,7%		2 1,3%
Pierdo/pierdes	1 3,3%			1 ,7%
Ganamos ambos o no hay trato	4 13,3%	10 27,0%	26 31,3%	40 26,7%
No responde			2 2,4%	2 1,3%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

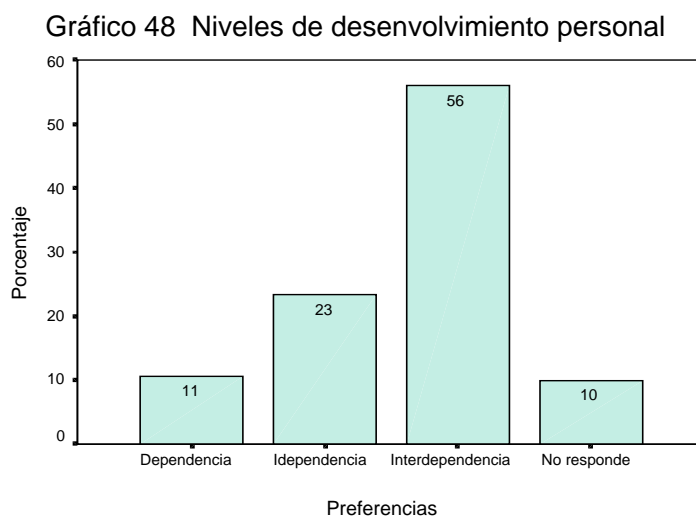
En el análisis por niveles, resulta ser más efectivo el asesor, contando con un 80% de los funcionarios que se comportan con el hábito de ganar/ganar de manera mayoritaria (Ver cuadro 64)

Cuadro 64 Aplicación de principios en las relaciones con otros, por nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Ganar/ganar	13 61,9%	5 71,4%	74 69,8%	13 81,3%	105 70,0%
Pierdo/ganas			1 ,9%	1 6,3%	2 1,3%
Pierdo/pierdes			1 ,9%		1 ,7%
Ganamos ambos o no hay trato	8 38,1%	2 28,6%	28 26,4%	2 12,5%	40 26,7%
No responde			2 1,9%		2 1,3%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Por lo tanto, nuevamente, para la aplicación de este principio que involucra a los otros, los funcionarios de la ESAP, se auto evaluaron en un buen nivel en el ejercicio de los hábitos ganar/ganar y ganamos ambos o n hay trato.

En cuanto a los niveles de desenvolvimiento personal, según Covey, las personas realmente efectivas, se deben mover en niveles de interdependencia, sólo el 56% de los funcionarios escogieron ésta opción como la que aplicarían en su vida personal, un 23% creen que actúan de manera independiente y el 11% se consideran dependientes, así mismo, un 10% no respondió la pregunta.(Ver gráfico 48)



Al parecer, entonces, las personas que laboraron en la ESAP durante el período de estudio, escuchan muy bien, actúan con principios que beneficien a los demás, pero aún no son lo suficientemente maduros para aplicar principios de interdependencia, que quiere decir simplemente ser lo suficientemente maduro para actuar en las relaciones con los demás sin que esto afecte las decisiones personales, ni las decisiones de los demás.

Por tipo de vinculación, quienes mayoritariamente actúa en niveles de interdependencia son los funcionarios de libre nombramiento y remoción con un 83.8%, los de carrera con un 63.3% y los provisionales con un pobre 41%, éstos actúan en un 29% en niveles de independencia. En un porcentaje del 16% actúan los funcionarios de carrera y de libre nombramiento, en niveles de independencia. Funcionarios de carrera y provisional afirmar actúan en niveles de dependencia. (Ver cuadro 65)

Cuadro 65 Niveles de desenvolvimiento personal, por tipo de vinculacion

	Tipo de vinculacion			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
En niveles de dependencia	4 13,3%		12 14,5%	16 10,7%
En niveles de independencia	5 16,7%	6 16,2%	24 28,9%	35 23,3%
En niveles de Interdependencia	19 63,3%	31 83,8%	34 41,0%	84 56,0%
No responde	2 6,7%		13 15,7%	15 10,0%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

Los directivos se presentan en un 100% identificado con las actuaciones personales en niveles de interdependencia, los ejecutivos en este mismo nivel en un 73%, los asesores en niveles de interdependencia e independencia, pero con rangos más bajos. Los profesionales se desenvuelven en todos los rangos y son los únicos que confiesan actuar de manera dependiente. (Ver cuadro 66)

Cuadro 66 Niveles de desenvolvimiento personal, según nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
En niveles de dependencia			16 15,1%		16 10,7%
En niveles de independencia		1 14,3%	28 26,4%	6 37,5%	35 23,3%
En niveles de Interdependencia	21 100,0%	5 71,4%	48 45,3%	10 62,5%	84 56,0%
No responde		1 14,3%	14 13,2%		15 10,0%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

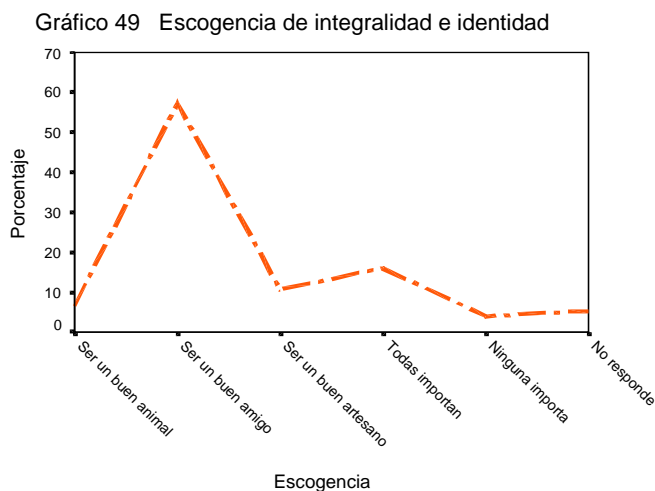
El ambiente institucional lo realizan las personas, lo vivencian, le colocan calor y temperatura, por lo tanto, los hábitos de comunicación y relaciones con los demás en ambientes interdependientes son aspectos positivos para lograr el mejoramiento del ambiente, pero no se compadecen las respuestas de los sentimientos institucionales del ambiente con los hábitos que dicen que practican los funcionarios, tal vez porque en la primera parte de los resultados presentados en la investigación, el funcionario considera estar calificando algo que le es ajeno, en cambio, en ésta parte se está autoevaluando y tiende a ser más laxo consigo mismo.

3.3.5 Formación integral de la persona

Un último aspecto a analizar consiste en la integralidad de las personas. Todo ser humano se desenvuelve en varios espacios que lo compactan como persona, la espiritualidad, la familia, la profesión, el trabajo, el cuerpo físico, deben desarrollarse a plenitud, esta integralidad caracteriza a las personas efectivas, no necesariamente a aquellas que dedican buena parte de su vida al trabajo, dejando de lado los demás aspectos. Por lo tanto, es posible afirmar, que a una entidad pública, orientada de manera tan directa al servicio

público, a la comunidad, en general, no le convengan las personas que no desarrollan sus roles en los aspectos mencionados.

Respecto de la pregunta acerca de la priorización de diferentes roles: ser un buen animal (lo físico), un buen amigo (lo sentimental), un buen artesano (lo laboral), un santo (la espiritualidad), no se puede priorizar pues todas son realmente importantes y en un momento determinado tiene el mismo peso en la vida de un individuo. Las respuestas, al respecto, para los funcionarios de la ESAP se detallan en el gráfico 49, en el que cerca del 60% de los funcionarios escogió la opción de ser un buen amigo, sólo un 15% aproximadamente decidió no poder priorizar, dada la importancia de cada una de las opciones dadas.



Complementariamente, el 62.7% de las personas encuestadas, escogieron la opción más integral, al manifestar que toman tiempo para el trabajo, la familia, la espiritualidad y la profesión, mientras que un 28% confiesa que deja de lado la espiritualidad, pero que se desenvuelve en los otros roles. (Ver cuadro 70)

Cuadro 70 Alternativas en el estilo de vida, por tipo de vinculacion

	Tipo de vinculacion			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Tiempo para trabajo, familia, espiritualidad y profesión	17 56,7%	23 62,2%	54 65,1%	94 62,7%
Tiempo para trabajo, familia y profesión	12 40,0%	9 24,3%	21 25,3%	42 28,0%
Tiempo para el trabajo y el desarrollo profesional		2 5,4%	4 4,8%	6 4,0%
Toma tiempo para el trabajo	1 3,3%	3 8,1%	2 2,4%	6 4,0%
No responde			2 2,4%	2 1,3%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

En el desarrollo de la jornada laboral, que se constituye en la tercera parte de la vida diaria, se deben ejercer los hábitos mencionados, pero al parecer no necesariamente los funcionarios piensan consecuentemente en este sentido, ya que cerca del 42% confiesa que se dedica exclusivamente a desempeñar sus funciones, un 26% más opina lo mismo, pero además dedica un tiempo para capacitarse voluntariamente, o sea, que no va a la capacitación de manera obligada, un 17.3% más, además de labora y capacitarse práctica algún deporte o actividad física; sólo un 10% confiesa que se desarrolla integralmente en su trabajo: desempeña sus funciones, se capacita, práctica actividades físicas y participa en comunidad. Estas son las personas realmente efectivas, si desde luego, no abandonan ninguna de las anteriores cosas, es decir lo realizan con planeación y responsabilidad. (Ver cuadro 71).

Cuadro 71 Actividades que desarrolla en la jornada laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Desempeña las funciones de su cargo	63	42.0
Desempeña las funciones y se capacita voluntariamente	39	26.0
Desempeña las funciones, se capacita y práctica deportes	26	17.3
Labora, se capacita, práctica deportes y participa en comunidad	15	10.0
No responde	7	4.7
Total	150	100.0

¿Cómo aplicar programas de motivación, de desenvolvimiento personal, si las personas no cuentan con el hábito de realizarlas, los programas tal vez se encuentren institucionalmente planteados y puestos en práctica, pero tal vez, los funcionarios no los acogen y aprovechan.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de toda política gubernamental, el recurso humano es fundamental, ya que se convierte en el planificador, administrador, ejecutor y evaluador de los objetivos estatales. Su soporte es de vital importancia para el logro de los fines propuestos. El funcionario estatal, por lo tanto, tiene también gran importancia, si se tiene en cuenta el perfil de las instituciones públicas y su orientación específica de vocación de servicio hacia la comunidad y la sociedad en general.

A lo largo de la historia colombiana, desde la conquista, la colonia y los años posteriores, la administración pública se ha caracterizado por dejar de lado el ingreso de funcionarios mediante aspectos técnicos como el mérito que garantice conocimientos, experiencias y antecedentes, condiciones mínimas de acceso a los cargos, salvo en contados períodos; por el contrario, el sistema del amiguismo, el compadrazgo y el clientelismo han marcado en muchas épocas la distribución de cargos burocráticos como cuotas políticas.

La política de empleo público se ha orientado con mayor énfasis a la que se adapta en países desarrollados, con modelos importados, no siempre congruentes con las características y necesidades del país. En los últimos años, la política gubernamental en materia de servicio público, se ha orientado hacia el tema de la reforma y el tamaño del Estado.

En la actualidad, se ha esbozado una política de empleo público, mediante la expedición de la Ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios. En la práctica no ha comenzado a funcionar, por estar en proceso de reglamentación. Esta normatividad disminuye los niveles jerárquicos y las escalas entre diferentes grados del nivel profesional, especialmente. Otro aporte de la nueva norma, consiste en eliminar la provisionalidad. Además, abarca los niveles nacional, departamental y municipal.

Las sociedades son cada vez más exigente frente a las demandas a los gobiernos, por lo tanto la calidad de las instituciones públicas, debe tender forzosamente a mejorar; para lograrla es fundamental la profesionalización de la administración pública, la estabilidad y por ende, la continuidad de las políticas públicas. En consecuencia, el funcionariado tiene que ser cada vez mejor escogido, con miras a obtener mejores resultados. En una sociedad autodenominada democrática y con orientación social, que garantice el cumplimiento de derechos fundamentales, el acceso al servicio público debe ser cada vez más profesionalizado, dada la calidad que merecen y exigen los ciudadanos en la prestación de los servicios públicos.

La burocracia responde, teóricamente, a cuatro fuentes de intereses: a los electores como fuente de beneficios particularizados; a los políticos, como fuente de patrocinio y beneficios; al presidente, mediante aquellos grupos que lo apoyan fielmente y, finalmente, para el gobierno y la sociedad, como un instrumento eficaz de aplicación de políticas y programas de beneficio común.

El ingreso al servicio público, en las entidades estatales, se encuentra dispuesto en la normatividad vigente, que contempla a los funcionarios con nombramiento ordinario, es decir los de libre nombramiento y remoción; los de nombramiento provisional, los de carrera administrativa y aquéllos que son contratados para fines específicos y particulares.

La eficiencia y la eficacia son términos utilizados permanentemente en los discursos acerca de la consecución de resultados, de igual manera, se esbozan en los planes de desarrollo gubernamental. Su definición y utilización marca la pauta de lo que se quiere decir. Pero lo importante es conseguir las dos cosas de manera conjunta, armónica y equilibrada, esto es lo que se denomina efectividad.

La efectividad de una entidad está, por lo tanto medida en términos de eficacia y eficiencia. Las organizaciones, tendrán que contar con diagnósticos externos e internos, que les brinden información acerca de su mercado competitivo y de su ambiente interno. De igual manera, contarán con una visión, misión y objetivos, que le marquen un punto de llegada que puede ser cambiante, un derrotero a seguir y unos propósitos que cumplir. En consecuencia, la planeación, la dirección, la acción o ejecución, el seguimiento, la evaluación, son los ingredientes internos, con los que transformamos las materias primas en productos o servicios.

Para el desarrollo interno de los propósitos y la consecución de los productos o servicios, se requiere de una organización interna o estructura, definida como un sistema, compuesto por

subsistemas. Las unidades o dependencias se pueden asemejar a subsistemas, que se articulan entre sí, se comunican y conocen claramente qué se espera de cada uno de ellos, ó cuál es en efecto su contribución con el logro de los objetivos. De ahí la importancia de la comunicación, y el ambiente de trabajo.

En este estudio, se tomó como referencia el caso de la Escuela Superior de Administración Pública, una entidad gubernamental del orden nacional, durante el período 2000-2003. Se buscó, la percepción de los funcionarios frente a la efectividad, partiendo desde dos dimensiones: la organizacional y la personal. Así mismo, se identificaron grupos determinados por los tipos de ingreso al servicio público.

En las entidades públicas hay varias condicionantes que inciden en la efectividad, y que estarían por fuera de su propio resorte de acción, pero con las cuales es preciso convivir y que como situaciones jurídicas que se presentan en el sector público, deben ser potenciadas. Entre estos aspectos limitantes o delineantes, estarían el propio presupuesto, la naturaleza, la forma en que se concibe la entidad, la forma en que se distribuye y se debe ejecutar (contratación). Es claro, que al tratarse de recursos públicos sean necesarios los procesos y legalidades que hay que cumplir, pero que demandan tiempo valioso y costoso. Otra limitación es la propia planta de personal: un gerente o directivo, no tiene la posibilidad de cambiar muchos aspectos en este sentido. A su vez, el cambio permanente y descontrolado de direccionamiento en las entidades públicas, hace que los objetivos, los logros y las metodologías aplicadas, se retomen permanentemente. Los métodos y procedimientos no se estabilizan, no logran tomar cuerpo, cuando se presenta un cambio de direccionamiento que

efectivamente afecta el ritmo de las entidades. De hecho, en el sector público, no parece ser suficiente hacer bien las cosas y ofrecer servicios de calidad al usuario, sino que los intereses políticos del momento afectan en alto grado a las entidades. Por ello la falta de continuidad y seguimiento, termina afectando no sólo a los funcionarios, sino también a la ejecución y logro de las políticas gubernamentales y estatales, y por ende a la sociedad en su conjunto. Pero también, en un momento dado, pertenecer al sector público, se convierte en una ventaja para un administrador, al contar con una base presupuestal, tecnológica y humana, que permanece garantizada como un mínimo, constituyéndose en una potencialidad, mientras que en el sector privado este aspecto puede ser una preocupación permanente.

Con los factores problemáticos enunciados en el párrafo anterior, las entidades están obligadas a buscar el equilibrio que le brinda la efectividad: el producto entre eficiencia y eficacia, tanto a nivel institucional, como a nivel individual, en el entendido que si las personas son eficaces, las entidades también lo son, y que dependiendo del tipo de ingreso que se haga al servicio público, los factores de efectividad se verán potenciados o no, se encontró principalmente que:

Frente a las formas de ingreso al servicio público, se presentan desigualdades en términos del tipo de pruebas que se aplican; mientras que hay funcionarios que ingresaron mediante una competencia denominada concurso de méritos, técnicamente determinado, demostrar que sus estudios y experiencia están directamente relacionados con la naturaleza del cargo, que cuentan con una serie de conocimientos técnicos, académicos y actitudinales y que se

sometieron a una entrevista; otros, simplemente no demuestran nada. Inclusive entre iguales niveles jerárquicos, la desigualdad es evidente: algunos presentan entrevistas, otros exámenes y entrevista, otros análisis de antecedentes y alguno que otro, realiza una prueba general. La desigualdad en las pruebas es evidente en todos los niveles, por ende no se aplican sistemas únicos y equitativos para el ingreso al servicio público, de manera general.

La diferenciación en la aplicación de pruebas para ingresar al servicio público en la ESAP, manifiesta la aplicación de una política de empleo público inequitativa y muy grave para la entidad. Cada funcionario viene respaldado de una manera diferente, por tanto, el desempeño y los conocimientos que aplican no se verán reflejados en el desempeño, por ejemplo, el nivel profesional presenta diferentes tipos de pruebas, mientras que el nivel directivo puede ingresar sin haber presentado ninguna de ellas.

Más de la mitad de los funcionarios de la ESAP, poseen el tipo de vinculación en provisionalidad, una cuarta parte ha sido vinculada mediante libre nombramiento y remoción y sólo un 20% pertenecen a la carrera administrativa. El 70% del total de empleados son del nivel profesional. Se presenta una alta rotación de cargos en los niveles directivo, ejecutivo y asesor. Esta situación genera que estos funcionarios no cuenten con el suficiente tiempo para conocer la entidad, menos tiempo para trazar políticas, para ejecutar, para hacer seguimiento y no alcanzan a aplicar mecanismos de control, con ello se verifica que una administración no alcanza a ejercer el proceso administrativo de manera completa. Esta apreciación se refleja en las respuestas que escogieron los funcionarios de libre nombramiento y remoción.

Se partió del supuesto que los funcionarios que ingresan mediante concurso de méritos, es decir, los que pertenecen a la carrera administrativa, pudieran ser personas más efectivas y por lo tanto, “impulsaran o empujaran”, a los demás miembros de la comunidad laboral, consecuencia de ello, las entidades tenderían a ser más efectivas, también, en la medida que las personas, son en realidad las que conforman las entidades. Sin embargo, las respuestas de este segmento de funcionarios tienden a ser más compactas dentro del nivel, es decir más afines, representan unos porcentajes con tendencias de mayoría, pero también aparecen como los más negativos a la hora de calificar las diferentes variables, esto no indica que sean mejores o peores. En cambio, en muchas de las respuestas los funcionarios de libre nombramiento y remoción y del nivel asesor se inclinan hacia respuestas muy diferentes y mas incoherentes con relación a las demás tendencias de los otros niveles jerárquicos. Cabe resaltar, sin embargo, que los funcionarios de carrera administrativa sólo abarcan el 20% del total de funcionarios de la ESAP y únicamente ocupan cargos del nivel profesional, que a su vez, se desempeñan en el nivel de profesional universitario, esto quiere decir que los aspectos de planeación institucional en muy pocas oportunidades (si las hay), no estaría bajo responsabilidad de este tipo de funcionarios, por lo que su ingerencia en el desarrollo de políticas, planeación, control y seguimiento es muy bajo. Por el contrario, los funcionarios de los niveles directivo y asesor, nombrados mediante libre nombramiento o provisionalidad, con alta rotación en los cargos, sí tienen como función las formulaciones mencionadas anteriormente.

En lo que hace relación con el tema de diagnósticos, misión, visión y objetivos, no hay un acuerdo total sobre si la entidad conoce y tiene claros estos aspectos. Ni siquiera el nivel directivo confiesa tener esta percepción como clara en su totalidad. Esto marca el desconocimiento parcial del rumbo institucional y del medio en el que opera. A pesar de ello en casi todos los niveles conocen claramente la misión institucional, salvo algunos profesionales provisionales. Este punto de partida es muy importante, pues ya hay un acuerdo frente al sitio hacia donde se dirige la entidad, en lo que no se presenta el mismo acuerdo es en la manera de lógralo.

En cuanto a la claridad en la formulación de objetivos, se llega a la conclusión que la ESAP, algunas veces los tiene claros y otras veces no, por lo tanto algunas veces se evalúan resultados y otras no; cuando lo hace, utiliza medidas de calidad, cumplimiento y costo de sus productos, principalmente.

En todos los aspectos se percibe una clara división entre las opiniones del nivel directivo, ejecutivo, asesor y el nivel profesional, en muchos de los aspectos estudiados hay una división opuesta acerca de lo que la entidad hace o deja de hacer. Esto puede ocurrir por dos situaciones: una porque el nivel directivo se encuentra más cerca de este tipo de análisis, es decir, su trabajo se centra más hacia la dirección y la planeación, por lo tanto, estos temas son más afines con su desempeño cotidiano; la otra, porque en verdad hay una brecha, una línea divisoria de análisis, de ejecución, de apreciación y de comportamiento, cuyo efecto genera una ruptura que impediría un trabajo mancomunado y en equipo, hacia el cumplimiento de esa misión que todos parecen tener tan clara.

Es posible afirmar, que la percepción general, es que en la ESAP hay planeación, pero en cuanto a sus ejecutorias y verificación de resultados las opiniones son muy divididas. Por ello, los resultados hacia la sociedad se dan sin una articulación sistemática administrativa. En efecto los resultados existen, los estudiantes se gradúan en los diferentes niveles, en la sede central y en las direcciones territoriales, los funcionarios y la comunidad son capacitados, las asesorías se hacen y se trabaja en el tema de la investigación. Lo que se podría afirmar entonces es, que no necesariamente se cumple lo que se planea, sino que se realizan acciones orientadas a servicios plenamente identificados, arrojando resultados a la sociedad, que a su vez, los demanda y los consume.

La naturaleza de los cargos le define unas funciones que le son propias y que a su vez se clasifican en los diferentes niveles: el directivo debe dirigir, el asesor debe asesorar, el ejecutivo debe ejecutar a través de los profesionales. Sin embargo, en los niveles directivo y asesor, se encontraron respuestas de participación en la toma de decisiones, de planeación y ejecución, que estos niveles respondían como inexistentes en la entidad, cuando a éstos trabajadores les corresponde su ejecución, son de su resorte, de su responsabilidad. Por lo tanto, en algunos casos, se percibe desconocimiento de las ejecutorias en los cargos de éstos niveles. Por ejemplo, el nivel directivo debe presentar claridad en los objetivos y resultados que desea obtener institucionalmente la Entidad. Esta observación puede inclinar una conclusión acerca de la afectación del tipo de desempeño frente al tipo de vinculación.

En lo que hace relación con la definición de programas correspondientes a la administración general de la entidad, se encontró que hay definición de proyectos, algunos

de los cuales se cumplen y otros no, a pesar de ello, hay programas de mantenimiento, crecimiento y desarrollo, según los directivos, ejecutivos y funcionarios de carrera. La tendencia mayoritaria de los provisionales, es a creer que la ESAP no cuenta con muchos programas que favorezcan a este grupo de personas. Aunque se identificaron algunos programas de definición de metodologías, algunos del talento humano, pero definitivamente los de materiales y medios logísticos son casi inexistentes. Los funcionarios de carrera, por su parte se muestran como más positivos en cuanto a la existencia y aplicación de programas. Los funcionarios de libre nombramiento y remoción en especial los que pertenecen al nivel asesor se salen nuevamente de la tendencia que presenta la mayoría de funcionarios.

Frente a la utilización de recursos, hay una inclinación a pensar, por parte de directivos y ejecutivos, que los recursos financieros son insuficientes, pero el nivel profesional piensa preferentemente, que sobrepasan la capacidad institucional. Con respecto a los recursos de personal no hay un acuerdo concreto, puesto que algunos consideran que son suficientes y otros que no lo son. De todas formas, aunque hay limitantes frente a los recursos, lo fundamental es que se potencien, las entidades públicas no deben seguir soñando con el presupuesto que nunca existirá, ni con la planta ideal para cada directivo, sino que debe aprender a potenciar sus recursos financieros, humanos y tecnológicos.

Los miembros de la comunidad laboral de la ESAP, no obtuvieron un acuerdo frente a los logros institucionales. Muchos creen que obtiene logros en la satisfacción de las demandas, necesidades y deseos del cliente externo. Las cifras estadísticas así lo demuestran, el escaso

volumen de quejas, también lo constata. Pero, definitivamente, no hay indicadores que demuestren que esto es cierto, y los encuestados en general, no se inclinan hacia alguna respuesta contundentemente negativa o positiva.

Los servicios que ofrece la ESAP no son calificados, por ninguno de los encuestados, ni como malos, ni como excelentes. Por el contrario, se inclinan a pensar que son entre sobresalientes y aceptables. La conclusión, en este sentido, es que hay que hacer un esfuerzo conjunto, acordado y consensuado, en la búsqueda de la excelencia, si se quiere llegar a ser realmente efectivos. Hacer las cosas, pero hacerlas bien hechas.

En cuanto a la participación, la toma de decisiones debe ser consensuada, pero es una función propia del nivel directivo, es decir, no es posible creer que sólo el cincuenta por ciento de éste nivel, respondió haber participado en ella, los demás niveles también deben participar pero de acuerdo a la naturaleza de sus cargos y dependiendo del tema que se trate. De todas maneras en la ESAP, muchas de las decisiones se toman mediante mecanismos de participación en los cuerpos colegiados de naturaleza académica.

Por otra parte, se cuenta con programas de gestión del talento humano de manera transitoria, algunos de los cuales están orientados a la capacitación del personal y a la atención de los funcionarios, en menor medida se extiende a sus familias. Una mayoría de los encuestados tiene buen criterio frente al personal que labora en la ESAP, considera que posee calidad, pero son menos confiables y oportunos. Cuando se separan las percepciones por niveles, los directivos no creen que el recurso humano sea confiable y oportuno. Los

ejecutivos piensan que poseen medianamente calidad, y no expresan acuerdo frente a confiabilidad y oportunidad. Los profesionales provisionales los consideran carentes de oportunidad, y los de carrera, les asignan todos los atributos. Cabe anotar que todos se están calificando a los demás y a sí mismos. Es grave la apreciación frente a los compañeros, frente al otro, pero en términos de eficiencia, si no se cuenta con estos atributos en el personal, si no hay un clima de confianza y calidad, el ambiente y los resultados no serán los mejores. Es necesario proponer un arduo trabajo en este sentido, a fin de potenciar la capacidad y confianza de los trabajadores en todos los niveles. La calificación frene al comportamiento de los jefes, tampoco genera un clima de confianza y apoyo, lo cual es grave. En realidad no se está contando con el liderazgo que se necesita para dar las orientaciones a un equipo de trabajo, donde todos tienen el mismo propósito, pero no se trabaja en equipo, ni mancomunadamente.

Los funcionarios con nombramientos provisionales tienden a calificar de manera más positiva a la entidad, que el resto de funcionarios. También se evidencia falta de conocimiento y apreciaciones muy por fuera de las tendencias, al nivel asesor, que en algunas oportunidades presentan respuestas incoherentes e imposibles de poner en práctica, como por ejemplo en el seguimiento de acciones, cuando no las ejecutan, ejecución cuando no las planean; aplicación de métodos de medición de resultados históricos sin haberse basado en la medición de datos, entre otros. En muchas respuestas, se denota una identificación o afinidad entre los funcionarios de carrera con los de libre nombramiento y menos con los provisionales.

En síntesis, la efectividad de la ESAP, es decir los aciertos que ha logrado, teniendo en cuenta los objetivos y los resultados, mediados por el uso y aprovechamiento de los recursos, no se logra, teniendo todo para hacerlo. Por lo tanto, sus metas de mejoramiento deben ser acordadas, consensuadas, internalizadas y ejecutadas, el trabajo armónico y en equipo, la definición de líderes, los sistemas de indicadores, control y evaluación de resultados, son los temas más frágiles, pero no inexistentes. En la parte que se hace necesario trabajar con mayor profundidad, es en el ambiente interno, la comunicación y la consolidación de comunidad institucional.

En cuanto a las consideraciones personales, bien podría decirse que en su mayoría tienen definidas sus metas, saben planear, ejecutar y priorizar; dejan de lado la retroalimentación de sus acciones; buscan beneficios a largo plazo, aplicando principios, toman tiempo para el trabajo, la familia, la espiritualidad y el desarrollo profesional; se han capacitado o formado en áreas directamente relacionadas con sus labores; de hecho la mayoría siente que se motivaría con una capacitación extra; definieron la opción de su relación con los demás como ganar/ganar o en su defecto, ambos ganamos o no hay trato, la comunicación fue la más efectiva y empática, y muchos prefieren ser buenos amigos; con lo cual podríamos decir que son personas efectivas. Salvo por el 50% que no se siente motivado por su trabajo y otros que actúan en niveles de dependencia o independencia.

Los directivos, cuyo nombramiento es ordinario, es decir, son de libre nombramiento y remoción, se encontraron como las personas más efectivas de toda la muestra. Su manera de pensar interdependientemente, las costumbres de priorización y planeación, sus hábitos

de comunicación y los demás aspectos, nos permiten afirmar que lo son. Pero es curioso que teniendo personas tan cercanas a una definición de efectividad, los problemas principales de la entidad se basen precisamente en el trabajo en equipo, la definición de objetivos, la evaluación de metas, la comunicación y el ambiente de trabajo.

La responsabilidad acerca de la entidad, de su evolución y permanencia, es de todos los funcionarios que laboran en ella, como se dijo anteriormente, son las personas las que hacen los grupos, por lo tanto, si los propios empleados se califican como poseedores de buenos y hasta excelentes hábitos personales, porqué la Entidad es calificada de manera tan pobre, cómo esperan solucionar sus propios problemas institucionales, será que esperan que “alguien “ realice este tipo de trabajo por ellos, hay carencia de un sentido de pertenencia y de empoderamiento que genere una lógica de acción que permita identificarse como individuo y como trabajador, estrechando una brecha que parece existir.

Finalmente, no es posible afirmar que la efectividad individual se relacione directamente con el desempeño institucional o que las personas de la ESAP, apliquen los hábitos para ser personas efectivas en el logro de la efectividad institucional. El tipo de pruebas aplicadas alcanza a reflejar de manera preferencial que hay una correlación con el desempeño en algunos casos, como el de libre nombramiento, en especial de los funcionarios que se desempeñaron como asesores. Los directivos y los ejecutivos alcanzan a presentar desconocimiento en las funciones que les son propias, pero el estudio no alcanza a denotar una afirmación firme, o no es totalmente cierta.

La carencia de una política de empleo público que garantice un ingreso al servicio público más equitativo y fundamentado en procesos de mérito, influye directamente en el desempeño de los funcionarios públicos. Las carencias en la formación, experiencias y competencias afectan la efectividad de las entidades públicas y por ende, en el impacto y los resultados de la gestión orientada hacia la ciudadanía. Es decir que la política de empleo público sería debe fundamentarse en la implementación de la carrera administrativa.

Para el caso de la ESAP, los factores generales de efectividad: buen uso de los recursos disponibles, oportunidad en la prestación de los servicios, calidad de los recursos y satisfacción de usuarios, no fueron percibidos por los funcionarios como efectivamente positivos. Por el contrario, en los diferentes aspectos se denota desorden y carencia, que a su vez están correlacionados con la manera como se vincula al personal.

Los grupos de personas por tipo de vinculación y por nivel jerárquico, denotan un comportamiento afín entre sí, pero disímil entre los demás grupos o niveles. El nivel asesor, en muchos de los factores analizados, demuestra contradicciones, falta de unidad de apreciación dentro del grupo y con los demás grupos; a su vez, es el grupo con el mayor número de diversidad en la aplicación de pruebas de ingreso y el mayor porcentaje de no aplicación de pruebas. En cuanto a los hábitos personales de auto calificación de efectividad, este mismo grupo, contradice respuestas que resultan incoherentes, como el de planear en un porcentaje, ejecutar acciones en un menor porcentaje, hacer seguimiento en mayor porcentaje y evaluar en mucho mayor porcentaje. El tipo de vinculación de este grupo de asesores es por libre nombramiento y remoción.

El tipo de vinculación del nivel ejecutivo es de libre nombramiento y remoción o provisional. Las pruebas aplicadas a este segmento de funcionarios se centran en una revisión de análisis de antecedentes y/o entrevista, o no se sometieron a ningún tipo de pruebas. El grupo presenta, en general, percepciones negativas de la entidad, especialmente se destacan las que corresponden al resorte de su acción o de las funciones que le son propias. Manifiestan que algunas veces se presenta claridad en la definición de objetivos y resultados institucionales, así como carencia de métodos y recursos, los objetivos institucionales no cumplen con todos los atributos y hay un mediano cumplimiento de acciones institucionales. Los funcionarios que pertenecen al nivel ejecutivo se desempeñaron como Jefes de Programa, por lo tanto, dentro de sus funciones y responsabilidades cabe la formulación de programas institucionales, de materiales, medios logísticos, direccionamiento académico, adaptación y mantenimiento, así como formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales. Los indicadores que correspondieron a la evaluación de programas y proyectos fueron calificados de manera negativa, tanto por los demás funcionarios, pero especialmente por los funcionarios del propio nivel ejecutivo. No presentan acuerdos en las maneras de ejercer el control, no utilizan la medición, organización de datos y resultados, acciones de ajuste o dirección y mejoramiento. A nivel de hábitos personales, se auto perciben como efectivos, pero se contradicen en cuanto a que todo lo planean, ejecutan medianamente y todo lo verifican. Con lo cual se puede deducir que no aplican sus hábitos efectivos y su formación personal al trabajo que desarrollan. Es probable considerar también, que los resultados de los programas académicos, administrados por este grupo de funcionarios, se realizan por

costumbre, es decir ya se sabe que hay inscripciones, matrículas, clases y grados, de manera general, pero es preciso mejorar notablemente en los procesos y procedimientos, así como en las costumbres administrativas.

En el nivel directivo, nombrado mediante libre nombramiento y remoción, a la mayoría les realizaron el análisis de antecedentes laborales con entrevista, a los demás no se les aplicó prueba alguna para ingresar a prestar el servicio. En lo que respecta a los indicadores de efectividad, ocurre algo similar al del nivel ejecutivo y asesor, es decir, que los aspectos de carencia institucional, se encuentran en las funciones que deben desarrollar, así como también, en algunos casos, presentan diversidad de apreciaciones por grupo, aunque más compacto que el del nivel ejecutivo. Por ejemplo, no presentan acuerdos en la definición de elementos para determinar la claridad institucional, sólo algunas veces presentan claridad en objetivos y resultados institucionales, no presentan acuerdos en el cumplimiento de planeación de acciones institucionales, ejecutan menos acciones de las que planifican, presentan menos tendencias a verificar los resultados y practican muy poco la retroalimentación. En cuanto a la definición y aplicación de programas, el nivel directivo considera que el de gestión del talento humano y el de dirección, adaptación y mantenimiento son los únicos que se desarrollan positivamente en la ESAP, mientras que los demás son inoperantes o no existen, siendo la gestión monetaria y la de materiales y medios logísticos los que obtuvieron calificaciones más bajas, pero no presentan acuerdo en la suficiencia o insuficiencia de recursos presupuestales. Llama la atención que éstas son de resorte de éste grupo de funcionarios. Sólo le otorgan a los funcionarios de la ESAP posesión de atributos de calidad, no definen si confiar o no en ellos y los consideran poco

oportunos. El 70% de los funcionarios del nivel directivo opinó que sólo algunas veces participa en la toma de decisiones, asunto preocupante, dado que el nivel directivo se caracteriza principalmente por desarrollar esta labor y asumir esta responsabilidad. Los directivos, manifiesta percibir un mal ambiente institucional, consideran los servicios de la ESAP, como aceptables y califica los logros de manera positiva en la satisfacción de demandas del cliente interno y externo y en la productividad de los recursos, pero negativa en la capacidad de pago inmediata y satisfacción de los inversionistas. Afirman ejercer el control de maneras diferentes, utilizan la medición y la organización de datos como fuentes de control, pero definitivamente no aplican la comparación de datos históricos. A nivel de hábitos personales, se muestran como los más efectivos, se consolidan como uno de los grupos que presentan un pensamiento más afín y los que aplican de mejor manera los hábitos al desempeño laboral. Este grupo de funcionarios, se identifica en sus respuestas con los funcionarios de carrera en algunos de los indicadores analizados.

En el nivel profesional se presentan dos tipos de vinculación: de carrera y provisional. Los funcionarios de carrera ingresaron mediante concurso de méritos y sólo representan un 20% del total de funcionarios de la ESAP. A los funcionarios del nivel profesional, se les aplicaron todo tipo de pruebas, sin discriminación aparente. Por lo tanto, como nivel jerárquico, las apreciaciones y percepciones presentan muchos matices indefiniendo acuerdos en muchos de los indicadores. Los provisionales tienden a ser más positivos con las calificaciones dadas a los diferentes indicadores, mientras que los de carrera presentan la tendencia contraria. En cuanto al conocimiento de la misión institucional, los funcionarios de carrera la conocen en un 100%, mientras que los provisionales presentan la

mayor cifra porcentual de desconocimiento de laguna de las funciones misionales. La mayor tendencia de percepción de claridad institucional en el nivel profesional de carrera, se manifiesta en el diagnóstico, misión, visión y objetivos; mientras que los provisionales se la otorgan a éstos mismos elementos y a los métodos y recursos. Por ende, son el único grupo que percibe a la ESAP, como poseedora de éste tipo de indicadores. Los provisionales se inclinan por creen, en su mayoría que siempre hay caldera den objetivos y resultados de la gestión, mientras que sólo el 10% de los de carrera opinan lo mismo. Presentan acuerdos o puntajes similares en las apreciaciones sobre control de objetivos institucionales y los califican como poseedores de calidad, cumplimiento y comunicación. También presentan acuerdos en la calificación de cumplimientos de planeación de acciones institucionales, pero al interior de cada grupo, es decir de provisionales y de carrera, no hay un acuerdo que incline una definición sobre estos dos temas. Para los funcionarios de carrera, la ejecución de propósitos es vista de manera negativa, para los provisionales no se define una calificación ni negativa, ni positiva. Los de carrera consideran que no hay verificación de resultados en la gran mayoría de los caso, mientras que la mitad de los provisionales considera lo contrario. La retroalimentación de procesos no parece ser la costumbre de la mayoría de los funcionarios en la ESAP, según la opinión de los funcionarios del nivel profesional. En cuanto a la existencia de programas, formulación de proyectos y programas institucionales, los funcionarios del nivel profesional no presentan acuerdos que conduzcan a afirmar que hay afinidad o tendencias similares en las apreciaciones, por el contrario, los funcionarios provisionales son más positivos y califican mejora a la entidad que el resto de funcionarios. Dentro del mismo nivel, pero por tipo de vinculación, los de carrera se presentan como un grupo más afín a la hora de calificar

existencias o carencias institucionales mientras que los provisionales tienden a escoger de todos los tipos de opciones presentados, incluyendo el número más alto de respuestas sin contestar del cuestionario aplicado. A nivel de hábitos personales, pocas diferencias se manifiestan entre uno y otro grupo, pero cabe resaltar que en el nivel profesional se manifiestan actuaciones en niveles de dependencia, independencia e interdependencia y que existen porcentajes que denotan menos aplicación de buenos hábitos, sin que haya una diferenciación importante entre los de carrera y los provisionales.

Las diferencias en las percepciones de los funcionarios provisionales, con el resto de los miembros de la organización, así como la diferenciación en cuanto a las maneras de ingresar, conducen a pensar que hay una afectación del tipo de ingreso frente al desenvolvimiento institucional.

FUENTES CONSULTADAS

CARDENAS BORRERO Tiberio, PEREZ COLMENARES y otros. Código Contencioso Administrativo Comentado, Editorial Leyer, Décima primera edición, junio de 2004, Bogotá, D. C. – Colombia.

CARDENAS PIÑEROS, Mauricio. ALTERNATIVAS DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO. Julio de 1994. Monografía No. 39. Serie: Recursos Humanos. Universidad de los Andes. Bogotá.

CONSTITUCION POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. Escuela Superior de Administración Pública- ESAP. Taller de publicaciones ESAP. Bogotá. 1991.

CORREDOR CASTRO, Yaneth. Memorias Seminario Carrera Administrativa. 1993. Cali.

DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de gestión y resultados. Un enfoque sistémico. Biblioteca Jurídica Dicke. 5 edición. 2004.

GEDDES, Barbara, Politicans Dilema: Building State Capacity in Latin America, 1994, California.

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PUBLICA –ICAP- Revista Centroamericana de Administración Pública. No. 46-47. Reformas y Tendencias modernas en la gestión del empleo público. San José de Costa Rica. Enero-Diciembre/2004

LEY 489 DE 1998. Estatuto básico de organización y funcionamiento de la administración pública. Departamento Administrativo de la Función Pública – Escuela Superior de Administración Pública –ESAP. Grupo de Artes Gráficas e Impresos ESAP. Segunda Edición. Bogotá, Marzo de 2003

LEY 909 de 2004. El empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. Presidencia de la República. Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá D. C.

LOZADA Carlos I. (Editores). ¡De burócratas a Gerentes! 1999. Banco Interamericano de Desarrollo.

MANION. J. L. “La función pública en Canadá: reflexiones y previsiones” en, Revista Internacional de Ciencias Administrativas, septiembre de 1991.

ROJAS DE CASTILLO, Elba. La carrera administrativa en Colombia, evolución, correlación entre selección y evaluación. Tesis de Grado, Bogotá. ESAP. 1999

SEOANE Jorge y RAUL Joaquín. Diccionario de contabilidad y ciencias afines. Tomo I. I Edición. Editorial Elección contable. Buenos Aires. Argentina. Marzo de 1.968

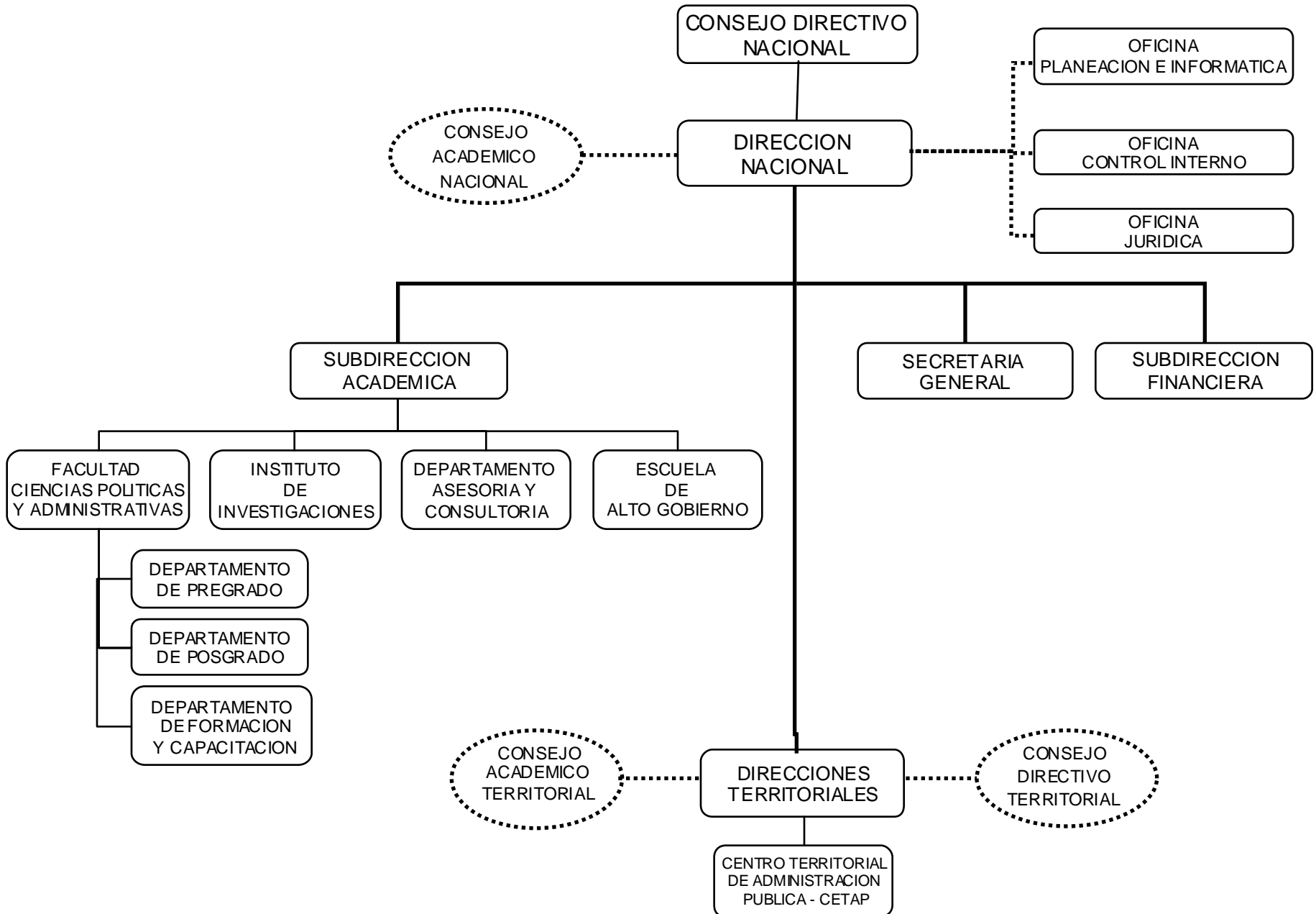
WEBER Max. ¿Qué es la burocracia?, 2001, Ediciones Coyoacán, México

www.esap.edu.co.2005

YOUNES MORENO, Diego. La ESAP y el desarrollo institucional colombiano. 40 años. Junio de 1998. Bogotá ESAP.

ZAMORA AVILA, Vladimir. Revista Política y Administración. Revista estudiantil y Universitaria. Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá D. C., Abril de 2004

ANEXO A. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ESAP
DECRETO 523 DE 2000



ANEXO B. MATRIZ DE CARGOS

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	GRADO	DEPENDENCIA
ABRIL AVELLANEDA MILENA CAROLINA			
ACERO VEGA MARTHA ISABEL			
ACOSTA ETELVINA			
ACOSTA MIRKOW JUAN FERNANDO	JEFE DTO UNIV	9509	ASESORIAS
ACOSTA SALCEDO FABIO	PE	301016	PLANEACION
AGUDELO CELY OMAIRA INES			
AGUDELO HERNANDEZ MARY LUZ			
AGUIAR COCA CLAUDIA MARCELA			
ALAGUNA CORDOBA DANIEL			
ALDANA DIAZ LUIS ANTONIO			
ALFONSO TELLEZ MARIA DEL ROSARIO			
ALVAREZ MAZO MARIBEL	PU	302012	CAPACITACION
AMAYA LOPEZ OLGA			
AMEZQUITA TOLOSA AURA MARLENY	PE	301022	PRESUPUESTO
ANDRADE RENTERIA TATIANA TERESA	PE	301018	CAPACITACION
ARCE CORREDOR CARLOS WILLIAM	PU	302014	SECRETARIA G
AREVALO CAICEDO SILVIA ADRIANA	JEFE OFICINA	104509	PLANEACION
ARIZA TELLEZ DALILA	PU	302008	CONTABILIDAD
AYA ESPA;A NORMA ALDENIS	PE	301018	JURIDICA
AZUERO GONZALEZ JESUS ECCEHOMO	PE	301020	DIRECC TERR
BALLEN DUQUE FRIDOLE			
BARRAGAN OSSA OLGA LUCIA			
BARRAGAN RODRIGUEZ JORGE ELIAS			
BARRERA GOMEZ ELVIA MARIA			
BARRERA HERRERA NUMA OMAIRA			
BARRETO CORREA LUZ JEANNETTE			
BARRETO RODRIGUEZ JOSE VICENTE			
BARRETO ROJAS SARA SANDRA			
BASTIDAS CAMAPA;A GERMAN ALONSO			
BELLO DE FERIA MARIA POLICARPA			
BELTRAN ACEVEDO LUIS ERNESTO			
BELTRAN HERNANDEZ CLAUDIA TERESA			
BELTRAN RAMIREZ CARLOS HUGO	PE	301018	POSTGRADOS
BENAVIDES DE PEREZ RAQUEL AMADA	JEFE PROGRA	208421	FRONTERAS
BERNAL BERNAL FRANCISCO JAVIER			
BERNAL RESTREPO MILTON			
BERNAL SALAS WILSON FRANCISCO			
BERNAL SANCHEZ DORIS HELENA			
BETANCOURT MEJIA GABRIEL			
BLANCO VASQUEZ RAUL ANTONIO	PE	301021	ARCHIVO
BOGOTA MORENO OLGA MERY	PE	301021	RECURSOS FISICOS
BOHORQUEZ ORREGO EDUARDO			
BOLIVAR DE SEGURA ELSA FANNY			
BONILLA DE SANDOVAL GILMA			

BORRAY FRANCO GUSTAVO ADOLFO			
BRICE;O SIMBAQUEVA SANDRA MARCELA			
BUENDIA BAHAMON ALFONSO	JEFE PROGRAMA	208421	FINANZAS
BUESAQUILLO CRUZ MONICA MARCELA			
BURGOS PLAZAS JAVIER			
BURGOS SANDOVAL CLARA LUCIA			
CABRERA ALVAREZ CESAR AUGUSTO			
CABRERA GONZALEZ LUIS MIGUEL			
CALLE PINZON NORMA CONSTANZA	PE	301021	REGISTRO Y C
CALLEJAS ROA LUZ MARINA			
CAMARGO MOGOLLON ONOFRE			
CAMPOS HERNANDES LUIS			
CARABALLO GOMEZ AMPARO DEL SOCORRO	PE	301022	CAPACITACION
CARDENAS ABRIL DOUGLAS ORLANDO			
CARDENAS AVELLA YANETH			
CARDONA PRIETO MARTHA NUBIA			
CARRE;O DE OCHOA ANA YESMIN	SECRETARIO GRAL	3722	SECRETARIA G
CARRIAZO DE PAZ INES CARLOTA	ASESOR	102006	COOPERACION T
CARRILLO MARTINEZ LUZ MARINA	PE	301017	DIRECCION
CARVAJAL CALDERON GONZALO DE ALBA	PE	301020	TESORERIA
CASTA;EDA GONZALEZ MARCELA DEL PILAR	PE	301021	PLANEACION
CASTA;EDA MORALES MARGARITA ROSA	PE	301020	SUBFINANCIERA
CASTA;EDA ROJAS DIANA PATRICIA	PE	301015	TESORERIA
CASTA;EDA SANCHEZ LUCELLEN			
CASTA;O MU;OZ LUIS ENRIQUE			
CASTA;O ROMERO SORAYA DEL CASTILLO			
CASTIBLANCO RIVERA MARCO ANTONIO			
CASTILLO CUBILLOS LUIS ENRIQUE	PE	301018	SUB ACADEMICA
CASTILLO RUBIO LUZ HELENA	PE	301017	JURIDICA
CASTRO CARVAJAL MIGUEL ANTONIO			
CASTRO RODRIGUEZ CLAUDIA LILIANA			
CAYCEDO ALAGUNA CARLOS FERNANDO			
CEPEDA DE GARZON FLOR DELINA			
CESPEDES REINA EDGAR	PE	301017	FINANCIERA
CHARRY NIETO SIXTA ELENA	PE	301021	TESORERIA
CHAVARRO MIRANDA FERNANDO	JEFE PROG	208421	APT
CHAVES QUIROGA DIANA ALEXANDRA			
COBOS MARTINEZ JUAN MANUEL			
CORDOBA PORRAS LUCIA MARIA	PU	302014	PERSONAL
CORDOBA VALENCIA PLINIO			
CORREA TUNJANO REYNEL HEBERTO			
CORTES FORERO VICENTE ANIBAL			
CRISTANCHO RODRIGUEZ EDUARDO			
CRUZ CHACON MARIA NUBIA	PU	302008	POSTGRADOS
CUAIDIA AMEZQUITA NUBIA	PE	301022	CONTABILIDAD
CUBILLOS ROMERO RAMIRO ALFONSO	PE	301021	EAG
CUERVO GARZON VICTOR MANUEL	PU	302014	PREGRADO
CUEVAS OTALORA RUBEN DARIO	ASESOR	102005	

DE DIEGO SANCHEZ RODIO	PE	301020	ASESORIAS
DE PAZ RIONCON JORGE ALFONSO	PE	301022	JURIDICA
DELGADO AGUILAR CESAR AUGUSTO			
DELGADO CAVIATIVA ELSA MARINA			
DIAZ DIAZ NIDIA	PE	301022	G. ESP AP
DIAZ GONZALEZ OSCAR EDUARDO			
DIAZ PINZON JAIRO ALBERTO			
DUARTE APONTE BLANCA EDELMIRA			
DUARTE PRIETO JORGE ENRIQUE	PE	301018	SISTEMAS
DUE;AS PAVA CESAR ARTURO			
DUE;AS SAAVEDRA CAMILA ANDREA	PAGADOR	504513	FRONTERAS
DUQUE ACEVEDO ALEXANDER			
DUQUE MORALES MONICA DEL PILAR	PE	301022	PRACTICAS
DUQUE SEGURA JOAQUIN EMILIO			
ENCISO HERNANDEZ ARGEMIRO			
ESCOBAR DE ARANGO MARIA CRISTINA	PE	301021	REFERENCIA B
ESPINOSA DELGADILLO HUMBERTO	PE	301022	CARRERA
ESPINOSA GALINDO YAMILE			
ESPINOSA RICO MILTON YESID			
ESQUIBELROA NYDIA CECILIA			
FARFAN GASAGUA JESUS			
FARIS GUZMAN GLORIA CONSUELO			
FERNANDEZ CARMEN			
FERNANDEZ RUBIO JORGE ELIECER			
FERRO RODRIGUEZ BLANCA ROCIO	PU	302014	CONTROL I
FLOREZ CABRA GUILLERMO			
FONSECA NOVA ESTEBAN	PE	301022	CONTROL INTERNO
FORERO ORTIZ JULIANA ROCIO			
FORERO PINTO FELIX ANTONIO			
FRANCO LINDARTE GERMAN	PE	301017	INVENTARIOS
FRANCO RUIZ MARIO			
FRENCESCONI RAMOS HUGO ENRIQUE			
FRIAS CARRE;O JAIRO IVAN			
FUERTE CHAVES JULIA MERCEDES			
GAITAN GARCIA GABRIEL			
GALINDO VARGAS ANA MARLEN			
GALVIS GAITAN FERNANDO AUGUSTO			
GAMBOA JORGE LUIS			
GARCIA CASTRO JUAN CARLOS			
GARCIA SANDRA PATRICIA			
GARZON SUPELANO EDGAR	PE	301016	ARTES GRA
GIORGI LAVERDE ROBERT	MEDICO MT	308518	MEDIO U
GIRON PALOMINO JUAN DE DIOS			
GOMEZ BUSTAMANTE LUIS GERMAN			
GOMEZ DE BONILLA CILIA YAHNETH			
GOMEZ HERRERA LIBARDO	PE	301022	PREGRADO
GOMEZ OSPINA LUIS FERNANDO			
GOMEZ PAJARO CAROLINA			

GOMEZ RAMOS MARCO AURELIO	PE	301016	G. APT
GOMEZ SALDARRIAGA LUIS FERNANDO	PE	301017	CAPACITACION
GONZALEZ FORERO CARLOS EMILIO	ODONTOLOGO	308718	BIENESTAR
GONZALEZ GOMEZ SANDRA LILIANA	MEDICO	308518	BIENESTAR
GONZALEZ MUL;OZ RUBEN			
GONZALEZ OTALORA ELSA MARINA	JEFE DTO UNIV00950	9509	POSTGRADOS
GONZALEZ OTALORA NELSON ENRIQUE	PE	301020	SECRETARIA G
GONZALEZ VELASQUEZ TERESA	PU	302008	FACULTAD
GONZALEZ ZULUAGA CARLOS IVAN			
GORDILLO SALINAS JOSE JOAQUIN	PE	301020	ARTES GRA
GRACIA ACERO DIEGO FELIPE			
GUERRERO CELY JOSE IGNACIO	PE	301017	SECRETARIA G
GUILLE DE RONDON BRIGITTE AGNES			
GUTIERREZ OSPITIA CECILIA			
GUTIERREZ PALACIOS BLANCA MERCEDES	PE	301016	PERSONAL
GUZMAN GARCIA MAXWEL AUGISTO			
GUZMAN OLARTE JOSE FABIO	PE	301017	POSTGRADOS
HERNANDEZ GONZALEZ WILLIAM HOLMAN	PE	301017	ASESORIAS
HERNANDEZ VILLAMIZAR JAVIER ENRIQUE			
HERREA TELLO JOSE VICENTE	DECANO ES SUP	8518	INVESTIGACIONES
HERRERA DE LA VEGA CLAUDIA MARGARITA			
HIGUERA CRISTANCHO PEDRO PABLO			
HIGUERA DIAZ JAIME OMAR	MEDICO	308518	
HUERTAS MARTIN ASTRID DEL CARMEN	PU	302012	RECURSO F
HURTADO PELAEZ CLAUDIA	PE	301020	APM
IGUA GARCIA HECTOR JULIO			
JARA VASQUEZ ELVIA CECILIA	PE	301020	PREGRADO
JIMENEZ DEL RIO JOSE MAURICIO	PE	301018	CAPACITACION
JOVEN CUELLAR ORLANOD	PE	301020	COORD DIR TERR
LARA LOZANO ROBERT JOBANNY			
LARA SUSANA HASBLEIDY			
LARRAZABAL CAMARGO CAROLINA			
LAZO MONSALVE ADELAIDA			
LEGUIZAMON BOLIVAR MARIA LISIDIA			
LEON MORENO CLAUDIA LEONOR			
LEON MORENO MARIVEL	JEFE PROGRA	208421	PREGRADO
LEON SAAVEDRA EDNA LORENA			
LLAMAS ALVAREZ DAVID ENRIQUE			
LOMBANA GUEVARA ASTRID NAYIBE			
LOPEZ BENAVIDES SANTIAGO	PU	302012	TESORERIA
LOPEZ CASTA;O MARTHA CECILIA	JEFE DTO UNIV00950	9509	DDHH
LOPEZ GONZALEZ MARIA VICTORIA			
LOPEZ LOZANO GUSTAVO			
LOPEZ OROZCO SEGUNDO	PE	301021	INDICADORES
LOPEZ PIRANEQUE JUAN ALBERTO	PE	301016	PRESUPUESTO
LOPEZ RINCON JOSE DANIEL			
LOPEZ TALERO JAIME			
LOZANO AYALA ALEJANDRO			

LOZANO HURTADO JORGE HERNANDO			
LOZANO VILLEGAS MARIA CLEMENCIA	PU	302010	CAPACITACION
MALDONADO DE RODRIGUEZ MARIA ELVIRA			
MARIN CASTRO SOFIA ESPERANZA			
MARRUGO TORRES FELIX ENRIQUE			
MARTINEZ BRICE;O WILLIAM ALBERTO			
MARTINEZ HORTUA MOISES FELIPE			
MARTINEZ MONTENGRO MARITZA LUNDKARY			
MARTINEZ RODRIGUEZ ANA IMELDA			
MARTINEZ VARGAS JUAN RAMON			
MATEUS PINEDA CELSO LIBARDO	JEFE PROGRA	208421	ESP SALUD
MAZABEL GOMEZ ARISTOBULO			
MEDINA CHACON MARIA MERCEDES	PE	301022	PLANEACION
MEDINA TELLEZ JOAQUIN			
MEDINA TORRES ALIX			
MEDRANO BARBOSA LIBARDO ANTONIO	SUBDIRECTOR GRAL	4021	SUBFINANCIERA
MEDRANO DE BARAJAS MARIA DEL CARMEN			
MENDEZ MARTINEZ HELENA MARIA			
MENDOZA HERNANDEZ JOSE FRANCISCO			
MENESES MEJIA JUAN DOMINGO			
MERCADO CORCHUELO MONICA CECILIA			
MOLANO MARTINEZ GINA ALEXANDRA			
MOLINA GIRALDO JESUS MARIA			
MOLINA MALAVER LUZ MIREYA	JEFE DTO UNIV00950	9509	CAPACITACION
MONDRAGON HERNANDEZ JAIME			
MONTERO DE GUERRERO BLANCA CECILIA			
MONTOYA MARIN GUSTAVO	SUBDIRECTOR GRAL	4021	SUBACADEMICA
MONTOYA ORTIZ NANCY DEL CARMEN			
MONTOYA RUIZ LUCERO			
MORALES GILBERTO	PE	301015	TESORERIA
MORALES LAURIDO MARCELA ADRIANA			
MORALES PAYARES CASTULO			
MORALES REINA WILSON HERNADO	PE	301017	ASESORIAS
MORELO CHAVEZ ORLANDO			
MORENO BARRIGA HERNAN	PE	301018	SISTEMAS
MORENO BECERRA RICARDO ENRIQUE	PU	302012	POSGRADOS
MORENO DAZA ORLANDO			
MORENO HERNANDEZ MARIA FERNANDA	PU	302012	TALENTO
MORENO MARTINEZ SERGIO			
MORENO NAVARRETE JOSE DANIEL HERNANDO			
MU;OZ ESTEPA JOSE VICENTE			
MU;OZ GUEVARA CARLOS ALBERTO			
MURCIA GOZALEZ FLOR MIREYA	PU	302009	PERSONAL
MUYUY JACANAMEJOY GABRIEL			
NAAR PARDO GUILLERMO AUGUSTO			
NARANJO LEAL MARINA GLADYS	PE	301022	APT
NARANJO PARRA MANUEL ENRIQUE	PE	301018	RECAUDO
NARI;O MALDONADO FREDDY MAURICIO	PE	301015	CARRERA

NARVAEZ ENRIQUEZ LESLY			
NAVAS CAMACHO CECILIA	PU	302008	CORRESPONDENCIA
NEIVA RESTREPO ERNESTO	PE	301016	SISTEMAS
NIVIA ROJAS RUBIEL HERNANDO	PE	301021	INVESTIGACIONES
NOVA CLADAS GERMAN ENRIQUE			
NOVOA PARRA MARIA ESTHER			
NU;EZ GUERRERO ANA MILENA			
OCHOA MEDINA DORA LILIA	PE	301021	BIBLIOTECA
OCHOA RAMOS LILIANA IVONNE			
OLAYA BARRERA SOCIA BIBIANA	PE	301018	SALUD
ORTEGA CERON JORGE ALIRIO	PE	301015	SISCAP
ORTEGON CAMPOS JULIO CESAR			
ORTIZ ALFARO ALBA ROCIO	PU	302008	ALMACEN
ORTIZ RICAURTE EDGAR HENRY			
OSORIO RUBIANO MARTHA CONSTANZA			
OSPINA DIAZ STELLA ISABEL			
OSPINA PALACIOS IRMA GIBSONE	PE	301016	MANTENIMIENTO
OTERO CUEVAS EDUARDO	PE	301017	BIENESTAR LABORAL
PABON MARTINEZ NIXON			
PACHECO LUIS JAIR			
PACHECO RIOS HELGA PAOLA			
PADILLA ARIAS JOSE JAMES			
PAEZ FANDI;O MARIA HELENA	PU	302014	COMUNICACIONES
PALACIOS RODRIGUEZ ISIDORO			
PARADES VIVAS PEDRO ANDRES			
PARDO PARDO MARY YANNET	PE	301018	RECAUDO
PARRA SUAREZ MARIA CONSUELO			
PARRADO LUZ STELLA			
PARRADO MONTOYA ENIT PIEDAD			
PATI;O ANTE NELLY CONSTANZA			
PATI;O JURADO MARIA EUGENIA	PE	301020	CONTROL INTERNO
PE;A PINZON JOSE VICENTE			
PE;ALOZA CALLE OLGA LUCIA			
PE;UELA GERENA JHON CARYL	PU	302012	REGISTRO
PEDRAZA DE ARENAS MARY DOLLY			
PEREZ GOMEZ CLARA INES			
PEREZ LOMBANA LUZ STELLA			
PEREZ MENDEZ ALVARO			
PI;EROS ROSAS FLOR AMELCY	PE	301017	SECRETARIA G
PIEDRAHITA PAZMI;O GERMAN EDUARDO	ASESOR	102006	SECRETARIA G
PINILLA CASTELLANOS CARLOS ENRIQUE	PE	301022	CARRERA
PINZON BORDA OLGA ESTELA			
PINZON GONZALEZ MARIA VITERLICIA	PE	301022	TALENTO
PINZON LIMAS PEDRO VICENTE			
PINZON MARTINEZ NEYLA			
PORTELA GODOY NANCY OVEIRA	PE	301020	SISCAP
POSADA CACERES JAVIER	PE	301022	TESORERIA
PRIETO RODRIGUEZ LILIA YANETH	PE	301016	PERSONAL

PULIDO PAEZ JORGE ENRIQUE	JEFE DE OFICINA	104509	JURIDICA
QUEZADA ZU;IGA LUIS ALBERTO			
RAMIREZ BARBOSA MARTHA CECILIA			
RAMIREZ LOZANO CARLOS VICENTE			
RAMIREZ MANTILLA JOSE RAFAEL			
RAMIREZ NIETO LUIS MIGUEL			
RAMIREZ PAEZ EDUARDO ANDRES			
RAMIREZ PASCAGAZA JUAN DANIEL			
RANGEL MANRIQUE HUMBERTO			
RAYO RAMIREZ DORA LUZ			
REINA CESPEDES MARIA TERESA	PE	301021	DDHH
RESTREPO FONTALVO JORGE GUILLERMO			
REY CANTOR CARLOS ALFONSO	PU	302012	CAPACITACION
REYES PULIDO JAIRO AGUSTIN	PE	301021	G FRONTERAS
RICO DE MORELLI TERESA			
RINCON DIAZ CARLOS ARTURO	PU	302014	POSTGRADOS
RINCON ORLANDO	PU	302008	REFERENCIA B
RINCON PACHON JAIRO ELIAS			
RINCON ROJAS CARLOS FERNANDO	JEFE PROGRAMA	208421	G. ESP AP
RIVERA PULIDO LUIS GONZALO			
RIVEROS SAAVEDRA ANGEL SALOMON			
RIVEROS SAAVEDRA ANGEL SALOMON	JEFE OFICINA	13711	CONTROL INTERNO
ROA BARON JANNETH ROCIO			
ROCHA SANTOS CARMEN EMILIA			
RODRIGUEZ APRAEZ ANA LUCIA	ASESOR	102006	DIRECCION
RODRIGUEZ BARRERA ELIDA			
RODRIGUEZ BEJARANO MANUEL ENRIQUE			
RODRIGUEZ BELLO BLANCA FANNY			
RODRIGUEZ CAIPA JOSE OMAR			
RODRIGUEZ CARMEN ROSA			
RODRIGUEZ DIAZ EDGAR			
RODRIGUEZ FERRO ALBERTO	PE	301021	COMUNICACIONES
RODRIGUEZ HERNANDEZ JOSE DEL CARMEN			
RODRIGUEZ MORALES CARLOS JULIO			
RODRIGUEZ RENGIFO LUIS HERNAN	PE	301020	PREGRADO
RODRIGUEZ RUIZ CAROLINA			
RODRIGUEZ ZAMORA FRANCLIN	PU	302012	PLANEACION
ROJAS BURGOS BERTHA JUDITH	PE	301018	INDICADORES
ROJAS MU;OZ JORGE OSWALDO	PE	301015	INDICADORES
ROJAS PARRA LILIA INES	PE	301018	COOPERACION T
ROJAS REDONDO PAOLA	PE	301017	DIRECCION
ROJAS VALBUENA LILIANA			
ROMERO ACEVEDO DOLFUS ERNESTO			
ROMERO ANZOLA WILLI HABAD	PE	301017	MEDIO UNIVE
RONCANCIO SANABRIA ARNULFO EVANGELISTA	PE	301021	CAPACITACION
ROSAS GERMAN			
ROSETO TOLEDO CLUADIA MARCELA			
ROZO GARCIA MAURICO			

RUBIANO VANEGAS ROBERTO A.	PE	301022	PERSONAL
RUIDIAZ ACU;A JORGE HELI	PU	302008	TESORERIA
RUIZ BARRERA FERNANDO ALFONSO			
RUIZ GARCIA ROSALBA			
RUIZ GORDILLO ELIANA ASTRID	PU	302008	PERSONAL
RUIZ QUIROGA NELLY CECILIA	PU	302012	DIRECC TERR
RUIZ TINOCO DARIO DE JESUS			
SABOGAL AMAYA MARTHA LILIA	PE	301018	SISCAP
SABOGAL PRIETO LUIS GUSTAVO	PE	301020	ENTIDADES NAL
SAGANOME CASTIBLANCO ROSMIRA			
SALAMANCA CACHAY LUIS FELIPE			
SALAMANCA SARMIENTO LUIS GUILLERMO	PE	301022	CONTROL I
SALAZAR BARRIOS JOSE HUMBERTO			
SALAZAR MARIN CLAUDIA MARCELA			
SALAZAR QUESADA EUNICE	PE	301017	CONTROL INTERNO
SALGADO RODRIGUEZ PEDRO IGNACIO			
SANABRIA MATALLANA RUTH NELLY			
SANCHEZ BONILLA ALVARO			
SANCHEZ GOMEZ ISAAC	PE	301015	ASESORIAS
SANCHEZ NARANJO JAIME DE JESUS	PE	301016	SUB ACADEMICA
SANCHEZ NARVAEZ CECILIA			
SANDOVAL CASTILLA DINA ASRID	PU	302012	SISTEMAS
SANTOS CUBILLOS TULIA ANDREA			
SANTOYO PINZON IVAN ROBERTO	PE	301021	DIRECCION
SCHEMBRI CARRASQUILLA RICARDO	DIRECTOR NAL		
SERRATO ORDUZ LIDA DEL ROCIO			
SERRATO ORDUZ MARIA DEL PILAR	PU	302008	RECURSOS EDUCATIV
SIERRA CARVAJAL PAOLA			
SILVA BEATRIZ			
SILVA RUIZ JOSE PLACIDO	PE	301021	CURRICULAR
SOBRINO ALVARADO FERNANDO AGUSTIN			
SOLANO BARCENAS ORLANDO DE JESUS			
SOTO RAMIREZ BLANCA MYRIAM	PE	301017	TALENTO
SUAREZ COLORADO CATALINA	PE	301021	PLANEACION
SUAREZ DE ROJAS CLARA INES	PE	301017	ASESORIAS
SUAREZ HERNADEZ MARCIA ELIANA			
TAPIA GONGORA EDWQIN MANUEL			
TAVERA GOMEZ NANCY PATRICIA			
TEJADA GALEANO FERNANDO			
TELLO CASTIBLANCO MARIA CRISTINA	PU	302008	QUEJAS
TORO GIRALDO ROBINSON			
TORRES PABON FLOR ALBA			
TORRES RAMIREZ ELIZABETH	PE	301022	QUEJAS
TORRES RINCON PABLO GILBERTO	PE	301021	MEDIO U
TORRES RODRIGUEZ ARGEMIRO			
TORRES ROMERO JOSE MIGUEL			
TORRES VILLAMIL ANGELA CUSTODIA	PE	301020	SISTEMAS
TRIVI;O GOMEZ JOSE ARTEMO	PE	301018	APOYO D.N.

URIBE GRANJA CAMILO			
URREA ROMERO OMAR			
URREA URREA CLAUDIA FANCISCA	PE	301018	POSTGRADOS
USAQUEN CHIA MARTHA			
VACA RINCON LUZ ANDREA	ASESOR	102006	SECRETARIA G
VALDERRAMA SALAZAR RICARDO EMILIO	PU	302014	ESP ADMON P
VALENZUELA URRERA JOSUE	PE	301018	INFORMATICA
VALENZUELA VARGAS ELIZABETH	ASESOR	102006	SECRETARIA G
VALLEJO SANCHEZ SANDRA LUCIA			
VARGAS HERNANDEZ BLANCA CRISTINA			
VARGAS ORJUELA MARIO TOBIAS			
VASQUEZ ACOSTA PEDRO			
VASQUEZ TRIBI;O ALEJANDRA			
VEGA SILVA ELSA INES	ASESOR	102006	DIRECCION
VELANDIA MORENO NUBIA	PE	301015	PLANEACION
VELASQUEZ BELTRAN JOSE VICENTE	PE	301018	BIENESTAR LABORAL
VERDUGO GONZALEZ ROBERTO			
VERNAZZA PAEZ ALVARO ANDRES			
VILLALOBOS BUITRADO DIANA DIRLEY			
VILLAMIZAR ANTOLINEZ VICTOR PAUL			
VILLOTA RODRIGUEZ EDILMA LILIANA	PE	301018	SECRETARIA G
VILLOTA SANTACRUZ CARLOS AUGUSTO			
VIRACACHA TORRES ROSA PIEDAD	PE	301020	CARRERA
VIVAS TAFUR DIEGO	DECANO ES SUP	8518	EAG
WALTEROS RUIZ YEGCID			
ZABALA ARCHILA GERMAN VLADIMIR			
ZAMBRANO BOGOYA CLAUDIA SONIA	PE	301021	EAG
ZAPATA HERRERA JOSE EFRAIN			
ZAPATA ZULUAGA LUZ HELENA	PE	301018	PRESUPUESTO
ZIPA HERNANDEZ EDUARDO			
ZULUAGA GIRALDO MARCO AURELIO			
ACEVEDO ALONSO MIRIAM INES	PU	302014	CAPACITACION
MU;OZ DE LA VICTORIA MARILUZ	PE	301016	CAPACITACION
ORJUELA MORENO FEDERICO	ASESOR	102006	ATENCION D.C.
CASTELLANOS VILLAMIL GERMAN	ASESOR	102006	CAPACITACION
JEREZ GELVEZ LUIS EMILIO	PU	302009	RECAUDO
SANCHEZ CUBIDES PEDRO ALFONSO	ASESOR	102006	SISCAP
CASTELLANOS VILLAMIL GERMAN	ASESOR	102006	CAPACITACION

ANEXO C. CUESTIONARIO

Con toda atención le solicito el favor de contestar el siguiente cuestionario de preguntas, orientadas a conocer aspectos acerca de la ESAP, cuyo propósito es complementar el trabajo de Tesis de la Maestría en Ciencia Política. Sus respuestas serán meramente académicas y garantizan confiabilidad absoluta. El período de análisis va entre el 30 de octubre de 2000 hasta el 31 de enero de 2004

I. INGRESO AL SERVICIO

1. Señale el tipo de vinculación laboral que usted tuvo, durante el período mencionado anteriormente en la ESAP.
A. Carrera. B. Libre Nombramiento y Remoción C. Provisional D. Contrato
2. ¿ A qué nivel jerárquico perteneció, durante el mismo período?
A. Directivo B. Ejecutivo C. Profesional
3. Señale cuál de éstas pruebas le fueron aplicadas al momento de vincularse en la entidad:
A. Concurso, análisis de antecedentes, prueba de conocimientos, entrevista y período de prueba
B. análisis de antecedentes, prueba de conocimientos y entrevista
C. análisis de antecedentes y entrevista
D. entrevista
E. ninguna de las anteriores

II. CONSIDERACIONES INSTITUCIONALES

4. Considera que la ESAP tiene claro: (señale sólo una)
A. un diagnóstico interno y externo de la Entidad, la misión, la visión, los objetivos organizacionales, las formas de alcanzarlos, los recursos que necesitan para lograrlos.
B. la misión, la visión, los objetivos organizacionales, las formas de alcanzarlos, los recursos que necesitan para lograrlos.
C. un diagnóstico interno y externo de la Entidad, la misión, la visión, los objetivos organizacionales
D. los objetivos organizacionales, las formas de alcanzarlos, los recursos que necesitan para lograrlos
E. No tiene claridad en nada
5. LA ESAP tiene claros los objetivos y los resultados que desea obtener en su gestión
A. Siempre B. C. Nunca
6. Considera que los objetivos deben controlarse principalmente, mediante el cumplimiento de : (marque sólo una)
A. la comodidad y la comunicación
B. El cumplimiento, la calidad y el costo
C. La calidad, el cumplimiento , el costo, la comodidad y la comunicación
D. La calidad, el cumplimiento y la comunicación
E. Ninguno de los anteriores
7. Dadas las funciones misionales de la ESAP, los productos que debe entregar a la sociedad son: (marque sólo una)
A. futuros funcionarios públicos formados en pregrado y postgrado, funcionarios capacitados, investigaciones sobre lo público, asesorías y consultorías
B. futuros funcionarios públicos formados en pregrado y postgrado, funcionarios capacitados, investigaciones sobre lo público, asesorías
C. futuros funcionarios públicos formados en pregrado y postgrado, funcionarios capacitados, investigaciones sobre lo público

- D. futuros funcionarios públicos formados en pregrado y postgrado, funcionarios capacitados
- E. futuros funcionarios públicos formados en pregrado y postgrado

8. Cuáles de estos pasos cumple a cabalidad la ESAP

- A. Planeación de sus acciones SI_____ NO_____
- B. Ejecución de propósitos SI_____ NO_____
- C. Verificación de Resultados SI_____ NO_____
- D. Retroalimentación SI_____ NO_____

9. Cómo calificaría la calidad de los productos que ofrece la ESAP

- A. Malos B. Regulares C. Aceptables D. Sobresalientes E. Excelentes

10. La ESAP obtiene logros en:

- A. Logros en la satisfacción de las demandas, necesidades y deseos del cliente externo SI_____ NO_____
- B. Logros en la capacidad de pago inmediata SI_____ NO_____
- C. Logros en la productividad de los recursos SI_____ NO_____
- D. Logros en la capacidad de apalancamiento y en la satisfacción de los inversionistas SI_____ NO_____

11. Cuál ó cuáles de estos indicadores aplica la ESAP para medir su impacto en la sociedad

- A. El servicio que prestan los productos suministrados para satisfacer las necesidades SI_____ NO_____
- B. La retención de los atributos de los productos SI_____ NO_____
- C. La parte del mercado que demanda el producto SI_____ NO_____

12. Usted mediría la gestión en la ESAP principalmente por

- A. El número de cosas que se hagan
- B. El número de pesos que se gasten
- C. Por el impacto que se logre en la comunidad
- D. Todas las anteriores
- E. Ninguna de las anteriores

13. Cuenta la ESAP y aplica claramente programas institucionales de:

- A. de gestión del talento humano, SI_____ NO_____
- B. de gestión de materiales y medios logísticos, SI_____ NO_____
- C. de gestión de metodologías SI_____ NO_____
- D. de gestión monetaria. SI_____ NO_____
- E. dirección, adaptación y mantenimiento SI_____ NO_____

14. A su juicio, los proyectos de la ESAP son principalmente:

- A. De mantenimiento, crecimiento y desarrollo
- B. De preparación, de crecimiento y de expansión
- C. De preparación, mantenimiento, crecimiento, desarrollo y de expansión x
- D. No cuenta con proyectos concretos
- E. Ninguna de las anteriores

15. Los indicadores de resultados en lo institucional que aplica la ESAP son:
- A. La liquidez: La relación de los activos con los pasivos
 - B. El endeudamiento: Relación de deudas a los activos
 - C. La productividad: Relación de las unidades producidas por unidad de recurso
 - D. El A y el B
 - E. El A y el C
 - F. El B y el C
 - G. Todos los anteriores
16. Ha participado Usted en los esquemas de toma de decisiones y proyectos importantes para la entidad?
- A. Nunca B. Siempre C. Algunas Veces
17. Considera el monto del presupuesto de la ESAP, para desempeñar sus funciones misionales como:
- A. Insuficiente B. Suficiente C. Sobrepasa sus necesidades y capacidades
18. Considera la cantidad de funcionarios de la ESAP como
- A. Insuficiente B. Suficiente C. Exagerado
19. Cómo calificaría el comportamiento en general, de sus jefes:
- | | | |
|--|---------|---------|
| A. Son más líderes, entrenadores y motivadores. | SI_____ | NO_____ |
| B. Propician más el autocontrol y menos el control policivo. | SI_____ | NO_____ |
| C. Son autoritarios y no permiten creatividad | SI_____ | NO_____ |
20. La gestión de personal en la ESAP considera:
- A. Suministro de personal
 - B. Mantenimiento de personal
 - C. Mejoramiento de personal
 - D. Sólo la A y B
 - E. Sólo la A y C
 - F. Sólo la B y C
 - G. Sólo la A y C
 - H. Todas las anteriores
21. En la ESAP, el recurso humano posee:
- | | | |
|------------------|---------|---------|
| A. Calidad | SI_____ | NO_____ |
| B. Confiabilidad | SI_____ | NO_____ |
| C. Oportunidad | SI_____ | NO_____ |
22. Cómo calificaría el ambiente de trabajo en la ESAP?
- | | | |
|---|---------|---------|
| A. Es estimulante y refuerza las expectativas de la comunidad | SI_____ | |
| NO_____ | | |
| B. Es motivante, actualizador y refuerza las expectativas de la comunidad | SI_____ | |
| NO_____ | | |
| C. Es un mal ambiente sin forma. | SI_____ | |
| NO_____ | | |
| D. No tiene en cuenta a la comunidad | SI_____ | NO_____ |
23. La ESAP cuenta con programas de motivación personal?
- A. Nunca B. Siempre C. Algunas Veces

24. Hay programas de capacitación para los funcionarios?

- A. Nunca B. Siempre C. Algunas Veces

25. La ESAP le ha brindado procesos de mejoramiento para: (señale sólo una)

- A. La persona
B. La persona y la Familia
C. La persona, la Familia, el Trabajo
D. Todos los anteriores
E. Ninguno de los anteriores

26. El proceso de control en la ESAP consta, según su criterio, de :

- A. Medición, SI_____ NO_____
- B. Organización de datos, SI_____ NO_____
- C. Comparación de datos (programación, cumplimiento), históricos (crecimiento), del entorno (con las demás empresas, y del deber ser) SI_____ NO_____
- D. Ajuste o acción (mejoramiento continuo) SI_____ NO_____

27. Considera que el control en al ESAP se hace:

- A. Midiendo los resultados o productos obtenidos, con los resultados o productos previstos.
- B. Comparando los resultados obtenidos, con los previstos, con el fin de realizar las correcciones necesarias que nos permitan alcanzar el objetivo propuesto.
- C. De manera preventiva y correctiva
- D. De manera policiva
- E. No se hace

III. CONSIDERACIONES PERSONALES

28. Cuenta usted con unas metas y objetivos personales claramente definidos?

- A. Totalmente claros B. Medianamente claros C. Nada claros

29. Cuáles de estos pasos cumple a cabalidad Usted en el desempeño de sus labores

- A. Planeación de sus acciones SI_____ NO_____
- B. Ejecución de propósitos SI_____ NO_____
- C. Verificación de Resultados SI_____ NO_____
- D. Retroalimentación SI_____ NO_____

30. Usted:

- A. Planea sus actividades, las prioriza y las realiza SI_____ NO_____
- B. Planea sus actividades y las realiza SI_____ NO_____
- C. Realiza las actividades que desea SI_____ NO_____
- D. No piensa en nada de ello SI_____ NO_____

31. En qué niveles considera usted que se desenvuelve como persona:

- A. En niveles de Dependencia
- B. En niveles de Independencia
- C. En niveles de Interdependencia

32. Elija la consideración adecuada a su tipo de desempeño

- A. rinde un máximo en el trabajo, con mínimo esfuerzo y en el menor tiempo posible
- B. rinde un máximo de trabajo, con un mayor esfuerzo y en el menor tiempo posible
- C. rinde un máximo de trabajo, con un mayor esfuerzo y en el mayor tiempo posible

- D. Rinde un mínimo de trabajo, con un mínimo esfuerzo y un mínimo tiempo posible
33. Señale la respuesta que más se acerca a las actividades que desarrolla en la jornada laboral
- A. Desempeña las funciones de su cargo
 - B. Además de la anterior, se encuentra vinculada a una actividad permanente de formación y/o capacitación voluntaria
 - C. Además de las anteriores, práctica una disciplina deportiva o de esparcimiento de manera regular.
 - D. Además de las anteriores, se encuentra vinculada a una de las organizaciones sociales inmersas en la entidad.
34. Se siente Usted motivado en su trabajo
- A. Totalmente
 - B. Siempre
 - C. Algunas Veces
 - D. Parcialmente
 - E. Nunca
35. Se ha actualizado Usted en el área de desempeño de su trabajo, durante los años 2000 a 2003?
- A. SI
 - B. NO
36. Cuándo Usted se desenvuelve en su vida personal, laboral, espiritual busca: (escoja sólo una)
- A. Principios básicos que brindan máximos beneficios posibles a corto plazo
 - B. Principios básicos que brinden máximos beneficios posibles a largo plazo
 - C. No importan los principios siempre y cuando consiga máximos beneficios a largo plazo
 - D. No importan los principios siempre y cuando consiga máximos beneficios a corto plazo
 - E. No piensa en nada de ello.
- 37.Cuál de estos aspectos lo motiva más para trabajar:
- A. Un aumento salarial
 - B. Una capacitación o formación adicional
 - C. Un ascenso
 - D. Una felicitación de sus superiores y compañeros de trabajo
 - E. Ninguno de los anteriores
38. Selecciones cuál de las alternativas se acerca más a su estilo de vida.
- A. Toma tiempo para el trabajo, la familia, la espiritualidad y el desarrollo profesional
 - B. Toma tiempo para el trabajo, la familia y el desarrollo profesional
 - C. Toma tiempo para el trabajo y el desarrollo profesional
 - D. Toma tiempo para el trabajo
39. A continuación hay dos principios separados por /, haga de cuenta que Usted se encuentra del lado izquierdo y los demás del lado derecho, cuál aplica generalmente en su relación con los demás? (escoja sólo una)
- A. Ganar/ganar
 - B. Gano/pierdes
 - C. Pierdo/ganas,
 - D. Pierdo/pierdes,
 - E. Ganamos ambos o no hay trato
40. Cuándo Usted se comunica con los demás:
- A. Los ignora y no los escucha en absoluto
 - B. Hace cómo si los estuviera escuchando, pero en realidad no es así
 - C. Escucha sólo parte de sus frases
 - D. Escucha atentamente y centra toda su energía en ello

41. Al final de la jornada diaria Usted:

- A. Repasa los hechos ocurridos y hace un balance
- B. No repasa sus acciones diarias
- C. Repasa los hechos ocurridos y determina qué estuvo bien o mal
- D. Analiza sus acciones diarias y aprende de ellas
- E. Repasa los hechos ocurridos, hace un balance y retoma sus actuaciones
- F. Hace una evaluación permanente de comportamientos y resultados

42. Priorice entre las cuatro actividades siguientes, dando el número uno al que considere más importante:

- A. Ser un buen animal
- B. Ser un buen amigo
- C. Ser un buen artesano
- D. Ser un santo
- E. No puede priorizar, todas son igualmente importantes
- F. Ninguna es importante

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo D Conocimiento de la misión institucional, productos para la sociedad, portipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Formación, capacitación, investigación, asesoría y consultoría	30 100,0%	30 81,1%	57 68,7%	117 78,0%
Formación, capacitación, investigación, asesoría		7 18,9%	9 10,8%	16 10,7%
Formación, capacitación, investigación			5 6,0%	5 3,3%
Formación y capacitación			2 2,4%	2 1,3%
No responde			10 12,0%	10 6,7%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

Anexo E Conocimiento de la misión, productos para la sociedad, por nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Formación, capacitación, investigación, asesoría y consultoría	16 76,2%	4 57,1%	83 78,3%	14 87,5%	117 78,0%
Formación, capacitación, investigación, asesoría	5 23,8%	3 42,9%	6 5,7%	2 12,5%	16 10,7%
Formación, capacitación, investigación			5 4,7%		5 3,3%
Formación y capacitación			2 1,9%		2 1,3%
No responde			10 9,4%		10 6,7%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Anexo F Cumplimiento de ejecución de propósitos institucionales, por nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Si	9 42,9%	4 57,1%	50 47,2%	8 50,0%	71 47,3%
No	10 47,6%	2 28,6%	48 45,3%	8 50,0%	68 45,3%
No responde	2 9,5%	1 14,3%	8 7,5%		11 7,3%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Anexo G Cumplimiento retroalimentación institucional , por tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Si	4 13,3%	5 13,5%	19 22,9%	28 18,7%
No	26 86,7%	28 75,7%	55 66,3%	109 72,7%
No responde		4 10,8%	9 10,8%	13 8,7%
Total	30 100,0%	37 100,0%	83 100,0%	150 100,0%

Anexo H Cumplimiento retroalimentación institucional,por nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Si	3 14,3%		23 21,7%	2 12,5%	28 18,7%
No	14 66,7%	6 85,7%	75 70,8%	14 87,5%	109 72,7%
No responde	4 19,0%	1 14,3%	8 7,5%		13 8,7%
Total	21 100,0%	7 100,0%	106 100,0%	16 100,0%	150 100,0%

Anexo I Consideraciones de la gestión de personal, según tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera	Libre Nombramiento	Provisional	
Suministro de Personal	5 16.7%	9 24.3%	12 14.5%	26 17.3%
Mantenimiento de Personal	7 23.3%	3 8.1%	7 8.4%	17 11.3%
Mejoramiento de personal	1 3.3%			1 .7%
Suministro y mantenimiento de personal	6 20.0%	7 18.9%	17 20.5%	30 20.0%
Suministro y mejoramiento de Personal		5 13.5%	14 16.9%	19 12.7%
Mantenimiento y mejoramiento de Personal	2 6.7%	6 16.2%	9 10.8%	17 11.3%
Suministro y mejoramiento de Personal	5 16.7%		6 7.2%	11 7.3%
Todas las anteriores	2 6.7%	7 18.9%	6 7.2%	15 10.0%
No responde	2 6.7%		12 14.5%	14 9.3%
Total	30 100.0%	37 100.0%	83 100.0%	150 100.0%

Anexo J Consideraciones de la gestión de personal, según nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Suministro de Personal	6 28.6%	2 28.6%	15 14.2%	3 18.8%	26 17.3%
Mantenimiento de Personal	3 14.3%		14 13.2%		17 11.3%
Mejoramiento de personal			1 .9%		1 .7%
Suministro y mantenimiento de personal	5 23.8%	1 14.3%	22 20.8%	2 12.5%	30 20.0%
Suministro y mejoramiento de Personal	5 23.8%		14 13.2%		19 12.7%
Mantenimiento y mejoramiento de Personal	2 9.5%	3 42.9%	8 7.5%	4 25.0%	17 11.3%
Suministro y mejoramiento de Personal			11 10.4%		11 7.3%
Todas las anteriores		1 14.3%	7 6.6%	7 43.8%	15 10.0%
No responde			14 13.2%		14 9.3%
Total	21 100.0%	7 100.0%	106 100.0%	16 100.0%	150 100.0%

Anexo K Programas de motivación de personal por tipo de vinculación

	Tipo de vinculación			Total
	Carrera Administrativa	Libre Nombramiento	Provisional	
Nunca	7 23.3%	7 18.9%	22 26.5%	36 24.0%
Siempre	1 3.3%	2 5.4%	2 2.4%	5 3.3%
Algunas veces	22 73.3%	28 75.7%	59 71.1%	109 72.7%
Total	30 100.0%	37 100.0%	83 100.0%	150 100.0%

Anexo L Programas de motivación de personal según nivel jerárquico

	Nivel Jerárquico				Total
	Directivo	Ejecutivo	Profesional	Asesor	
Nunca		1 14.3%	28 26.4%	7 43.8%	36 24.0%
Siempre			3 2.8%	2 12.5%	5 3.3%
Algunas veces	21 100.0%	6 85.7%	75 70.8%	7 43.8%	109 72.7%
Total	21 100.0%	7 100.0%	106 100.0%	16 100.0%	150 100.0%