

BOGOTÁ CIUDAD DE ESTADÍSTICAS



BOLETÍN
67

ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DISTRITAL



Secretaría Distrital
Planeación Bogotá



BOGOTÁ
HUMANANA

Índice de Desempeño Organizacional Distrital (IDOD)

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ

Gustavo Petro Urrego

SECRETARÍA GENERAL

Martha Lucía Zamora

SUBSECRETARÍA GENERAL

Daniel Medina González

DIRECCIÓN DISTRICTAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Ramón Villamizar Maldonado

SECRETARÍA DISTRICTAL DE PLANEACIÓN

Gerardo Ardila Calderón

SUBSECRETARÍA DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Roberto Prieto Ladino

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS MACRO

Armando Palencia Pérez

INVESTIGADORES

Edwin Alberto Cuevas Chaves, Secretaría Distrital de Planeación

Alexandra Arévalo Cuervo, Secretaría General

EQUIPO DE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS MACRO

SECRETARÍA DISTRICTAL DE PLANEACIÓN

Armando Palencia Pérez, Director

Camilo Gaitán Victoria, Profesional

Carlos Velásquez Vega, Profesional

Isabel Cardona Balanta, Profesional

Juan Ricardo Mozo, Profesional

Paula González Vergara, Profesional

Nohora Durango Padilla, Profesional

Vanessa Cediel Sánchez, Profesional

Diciembre 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 Estructura del IDOD para entidades

1.2 Estructura del IDOD para hospitales

2. METODOLOGÍA

3. RESULTADOS

3.1 Desempeño organizacional de las entidades y de los sectores del distrito

3.2 Desempeño organizacional de los hospitales del distrito

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La Dirección Distrital de Desarrollo Institucional (DDDI) de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá diseñó en 2011 el Índice de Desarrollo Institucional Distrital (IDID) con el fin de establecer el nivel de avance en el proceso continuo de mejoramiento de la gestión estratégica, táctica y operativa en las entidades y hospitales del Distrito Capital. Sin embargo, este instrumento, que tan solo se ha aplicado una vez y de manera parcial respecto a su estructura inicial, lo que realmente evidenció fue el desempeño de estas organizaciones, porque la medición le apuntó al modo de lograr los objetivos misionales, la satisfacción de los usuarios y la búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad.

El objetivo del presente trabajo, que se realiza conjuntamente entre la Secretaría General de la Alcaldía Mayor y la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), es evaluar la consistencia del modelo aplicado en 2011, estableciendo las variables más adecuadas para realizar una medición de la gestión organizacional para 2013 y proyectar una nueva estructura para futuras mediciones.

Para el Distrito Capital es de gran importancia evidenciar el estado en materia de desempeño organizacional de sus entidades y de sus hospitales; para ello se hace necesario el cálculo del Índice de Desempeño Organizacional Distrital (IDOD) como el primer insumo dentro del proceso de mejoramiento de la gestión estratégica, táctica y operativa.

La metodología utilizada en la construcción de esta versión del IDID, en adelante IDOD, está basada en el análisis de matrices de correlaciones bivariadas para un conjunto de componentes que previamente la DDDI ha considerado como de mayor relevancia dentro del concepto o definición de partida.

Una vez calculado el IDOD se encontró que las tres entidades con mejor nivel de gestión son el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP), seguido del Canal Capital y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD). Mientras que la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (UAESP), el Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) y el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC) fueron las entidades que según la metodología aplicada aparecen reportando los más bajos niveles de desempeño.

Los Hospitales Pablo VI en Bosa y San Cristóbal muestran los más altos niveles de gestión; en contraste con el Hospital de Bosa y el Hospital de Usme que registran los índices de desempeño más bajos. En cuanto a los sectores del Distrito Capital, Gestión Pública y Planeación lideran el ranking del desempeño

organizacional mientras que Integración Social y Mujeres ocupan el extremo inferior de la clasificación.

Este documento está organizado de la siguiente forma: en la primera parte se explica la estructura del IDOD y las variables consideradas para realizar la medición para 2013. Posteriormente se presenta de manera detallada la metodología propuesta por la SDP que busca no apartarse del concepto ya establecido por la DDDI y, en consecuencia, considera la batería completa de variables definida para el procesamiento de los datos que se han consolidado. Luego se presentan los resultados encontrados. Finalmente, se presentan las conclusiones y algunas recomendaciones a ser tenidas en cuenta para una próxima versión del Índice de Desempeño Organizacional Distrital.

1. MARCO CONCEPTUAL

La revisión bibliográfica evidencia que el estado actual en materia de elaboración de índices que midan el desempeño de un conjunto de organizaciones es bastante amplio en cuanto al contenido estructural. En países como México, España y Colombia se ha trabajado en el diseño y construcción de índices que le apuntan a mediciones similares a la que se busca con este proyecto. En México, por ejemplo, en 2011, se diseñaron y elaboraron: 1) el índice de desarrollo Institucional dentro del Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal y 2) el Índice de Desarrollo Municipal 2012 para el Estado de Jalisco. También, para mediciones de salud pública, Almenara, García, González y Avellán (2002) trabajaron en la creación de índices de gestión hospitalaria mediante análisis de componentes principales. En España, González, Martín y Fernández (2004) consolidaron las bases metodológicas para el diseño de un índice sintético global de desarrollo aplicado a las comunidades autónomas españolas. A su vez, en Colombia se elaboró la serie de índices de transparencia, contruidos por la organización “Transparencia por Colombia”¹. Todos estos trabajos son objeto de análisis para el desarrollo de este proyecto.

De acuerdo con Torres (1991), en la elaboración de indicadores de gestión para las entidades públicas se debe diferenciar según el grado de complejidad de cada indicador y establecer si se clasifica como de entorno, de impacto, de economía, de eficiencia o de eficacia; de modo que en este caso particular es necesario un tratamiento riguroso en la selección de las variables que ya están consideradas como relevantes por la DDDI.

En este proyecto particular el desempeño organizacional se define como el “proceso continuo de mejoramiento de la gestión estratégica, táctica y operativa de la entidad que impacta los factores claves del desempeño: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad, mediante el ajuste y correcta alineación de los servicios, los sistemas de gestión, los procesos, las estructuras y los recursos con la razón de ser de la organización”².

Es importante aclarar que, aunque el punto de partida en el análisis de este trabajo es el IDID creado por la Alcaldía Mayor de Bogotá, mediante el Decreto 688³ del 30 de diciembre de 2011, en todo momento se tratará el desempeño

¹ Organización sin ánimo de lucro, cuya misión es liderar desde la sociedad civil la lucha integral contra la corrupción y por la transparencia, en lo público y lo privado.

² Definición tomada del MANUAL DE DILIGENCIAMIENTO DEL MODELO DEL IDID, escrito por Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, como parte del Contrato de Prestación de Servicios CONTRATO No. 2213100-650-2009.

³ Decreto por medio del cual se crea el Índice de Desarrollo Institucional Distrital – IDID – para las Entidades, Organismos, Alcaldías Locales y Hospitales Distritales y se establece el procedimiento para su implementación.

organizacional y no el desarrollo institucional. Esto porque el desarrollo institucional tiene que ver con el proceso y el contenido de cambiar las instituciones existentes para mejorar su eficacia. Entendiendo, de acuerdo con North (1991), que las instituciones son las reglas formales (como los sistemas legales, los derechos de propiedad), las restricciones informales (como las normas de comportamiento, las convenciones, los códigos de conducta autoimpuestos) y sus características de aplicación.

En vista de lo anterior, en este documento se considerarán los elementos que busquen “incrementar las capacidades de la organización para aprender, adaptarse y desarrollarse de modo que aumente sustancialmente el impacto positivo de su gestión en su ámbito de influencia”, con el objetivo de poder definir un instrumento de monitoreo y seguimiento en cada una de las entidades y hospitales distritales que permita identificar las fortalezas y oportunidades de mejora.

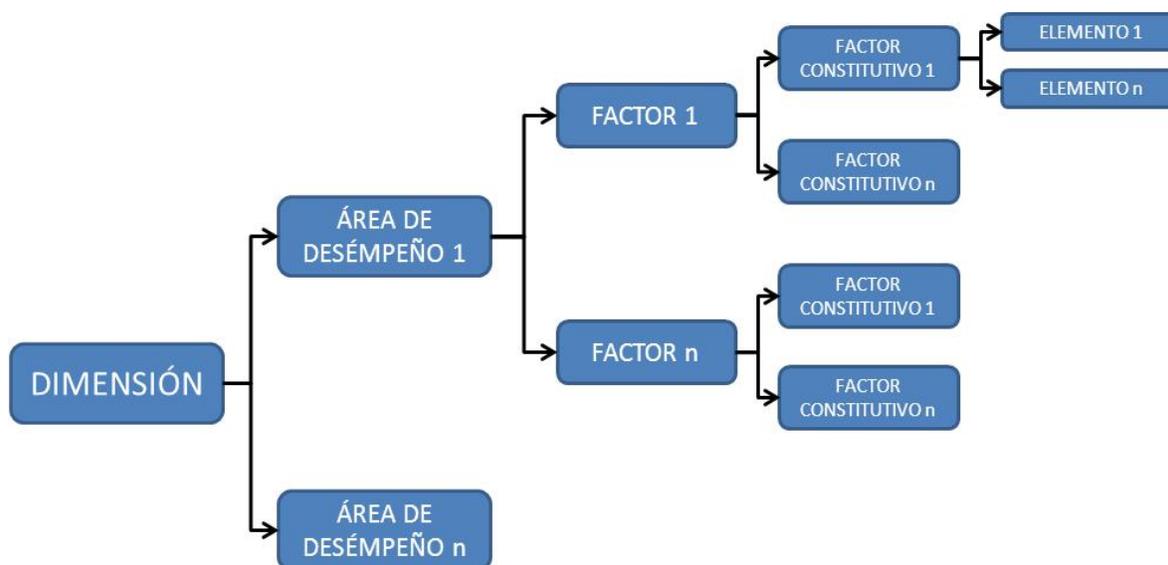
A partir de la definición presentada se establecen tres dimensiones asociadas al desempeño organizacional que son comunes para las entidades y los hospitales del Distrito Capital; estas son: enfoque, implementación y resultados, las cuales contemplan los elementos que se encuentran descritos en la gráfica 1.

Gráfica 1.
Dimensiones del Índice de Desempeño Organizacional Distrital – IDOD



Para realizar la medición de los diferentes aspectos identificados como parte del desempeño organizacional que debe contener cada una de las dimensiones del IDOD, desde la DDDI se diseña un modelo aplicable a entidades y hospitales que presenta la estructura que se muestra en la gráfica 2.

Gráfica 2.
Estructura del Índice de Desempeño Organizacional Distrital – IDOD



El primer cuadro en la gráfica 2, denominado dimensión, se refiere al esquema general en el cual se encuentran agrupados los aspectos que se pretenden medir. Para este efecto se han definido tres dimensiones, éstas son: enfoque, implementación y resultado que se mostraron en la gráfica 1. La dimensión enfoque se refiere a los principios rectores, la orientación, la función básica de la entidad; constituye su razón de ser y su marco de actuación; y define su gestión estratégica. La dimensión implementación u operación considera cómo se estructura la entidad para operar; se refiere a la gestión de sus procesos y recursos en pos del cumplimiento de su razón de ser; y determina su gestión táctica y operativa. La dimensión resultados resume los logros obtenidos por la gestión realizada; y, aunque más allá de los resultados, se podría evaluar el impacto de éstos en el desempeño de una organización, no se hará en este proyecto.

En el diseño del IDID 2011, el equipo de trabajo de la DDDI asignó, a juicio de experto, un factor de ponderación o peso porcentual a cada una de las tres dimensiones del índice como se muestra en la tabla 1, y que se reconsideran dentro del diseño metodológico para el IDOD.

La segunda columna de cuadros en la gráfica 2 corresponde al área de desempeño, es decir, las temáticas que se abordan en cada dimensión. El cumplimiento en los contenidos de cada área de desempeño permite establecer el grado de avance de la dimensión.

La tercera columna de cuadros en la gráfica 2 corresponde a los factores, es decir, a los aspectos específicos que se pretenden medir en cada área de desempeño.

Tabla 1.
Ponderación para las dimensiones del IDOD

	<p align="center">corresponde al 20% del IDOD</p>
	<p align="center">corresponde al 60% del IDOD</p>
	<p align="center">corresponde al 20% del IDOD</p>

Las columnas cuarta y quinta de cuadros en la gráfica 2 corresponden a los factores constitutivos y los elementos, respectivamente, que se utilizan en los casos que se requiere mayor desagregación de las variables que se hayan contemplado. Es importante aclarar que no todos los factores deben incluir estos dos últimos niveles.

Cada factor constitutivo contiene criterios de evaluación que se basan precisamente en los aspectos o elementos a evaluar. Estos criterios pueden ser establecidos en el marco del IDOD o pueden ser parte de metodologías utilizadas por otros organismos para recopilar y evaluar la información entregada por las entidades y hospitales.

Si bien en el IDID 2011 se determinaron todos los niveles temáticos que debían ser abordados; para esta primera versión del IDOD es necesario realizar una serie de ajustes para lograr una medición más precisa. En el cuadro 1 se presenta el comparativo estructural de estos dos índices y se advierte que lo mostrado en el cuadro para 2013, en la columna de factores, son las posibles variables a ser utilizadas una vez se construya el modelo estadístico para el IDOD.

Cuadro 1.
Comparación entre los factores de medición del IDID 2011 e IDOD

DIMENSION	IDID 2011		IDOD (2013)	
	AREA DESEMPEÑO	FACTOR Y/O FACTOR CONSTITUTIVO Y/O ELEMENTO	AREA DESEMPEÑO	FACTOR Y/O FACTOR CONSTITUTIVO Y/O ELEMENTO
ENFOQUE	ÉTICA	Participación en el Ideario ético	ÉTICA	Transparencia en la gestión de la entidad
		Plan de acción ética		Índice de transparencia e integridad percibida
				Plan anticorrupción
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Plataforma estratégica (7 elementos)	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Plataforma estratégica (5 elementos)
OPERACIÓN	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN – SIG	Sistema Integrado de Gestión
	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN			
	GESTIÓN DOCUMENTAL			
	TALENTO HUMANO			
	TRÁMITES	Oportunidad de la respuesta. Indicador del servicio.	TRÁMITES	Oportunidad de la respuesta. Indicador del servicio.
	SERVICIO AL CIUDADANO	Tiempo de respuesta.	SERVICIO AL CIUDADANO	Tiempo de respuesta.
		Calidad de la respuesta.		Calidad de la respuesta.
	REPRESENTACION JUDICIAL	Éxito procesal	REPRESENTACION JUDICIAL	Éxito procesal
		Ahorro/Gasto		
	COORDINACIÓN SECTORIAL E INTERSECTORIAL	Comité Sectorial	COORDINACIÓN SECTORIAL E INTERSECTORIAL	Comité Sectorial
Comisión Intersectorial		Comisión Intersectorial		
RESULTADOS	CUMPLIMIENTO PLAN DE DESARROLLO	Cumplimiento Plan de Desarrollo	CUMPLIMIENTO PLAN DE DESARROLLO	Cumplimiento Plan de Desarrollo
	EJECUCION PRESUPUESTAL	Ejecución presupuestal	EJECUCION PRESUPUESTAL	Ejecución presupuestal

En el cuadro 1 se muestra que para el 2011 con el IDID se midieron 18 factores, mientras que para el IDOD se tienen estimados 14, esto es debido a que en fecha posterior a la elaboración del índice, se expidió el Decreto 652 del 28 de diciembre de 2011, mediante el cual se adopta la Norma Técnica del Sistema Integrado de Gestión, que integra siete subsistemas en el marco del Sistema de Desarrollo Administrativo – SISTEDA –. Haciendo un paralelo entre las áreas de desempeño de la dimensión de operación y los subsistemas contemplados en la norma, se encuentra una relación directa, razón por la cual se determina que el seguimiento y medición de procesos y procedimientos, tecnologías de la información, gestión documental y talento humano, para efectos del IDID, se deben realizar a través de la aplicación de herramientas e instrumentos definidos para monitorear y evaluar la implementación del Sistema Integrado de Gestión –SIG– en las entidades y hospitales del Distrito.

Así como existen diferencias entre las variables utilizadas en el año 2011 y las que se consideran para el IDOD en las entidades, también se evidencia la necesidad de redefinir las posibles variables aplicables a los hospitales, debido a que para áreas de desempeño como son servicio al ciudadano y cumplimiento del plan de desarrollo no se tiene información confiable para la mayoría de los hospitales. En

el cuadro 2 se muestra el comparativo de variables a considerar en la elaboración del IDOD para entidades y el IDOD para hospitales.

**Cuadro 2.
Comparación entre los factores de medición considerados para entidades y hospitales**

DIMENSION	ENTIDADES		HOSPITALES	
	AREA DESEMPEÑO	FACTOR Y/O FACTOR CONSTITUTIVO Y/O ELEMENTO	AREA DESEMPEÑO	FACTOR Y/O FACTOR CONSTITUTIVO Y/O ELEMENTO
ENFOQUE	ÉTICA	Transparencia en la gestión de la	ÉTICA	Transparencia en la gestión de la
		Índice de transparencia e integridad percibida		Índice de transparencia e integridad percibida
		Plan anticorrupción		Plan anticorrupción
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Plataforma Estratégica	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Plataforma Estratégica
OPERACIÓN	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN – SIG	Implementación del Sistema Integrado de Gestión	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN – SIG	Implementación del Sistema Integrado de Gestión
	TRÁMITES	Oportunidad de la respuesta.	TRÁMITES	Oportunidad de la respuesta.
		Indicador del servicio.		Indicador del servicio.
	SERVICIO AL CIUDADANO	Tiempo de respuesta.		
Calidad de la respuesta.				
	REPRESENTACION JUDICIAL	Éxito Procesal	REPRESENTACION JUDICIAL	Éxito Procesal
RESULTADOS	CUMPLIMIENTO PLAN DE DESARROLLO	Cumplimiento Plan de Desarrollo		
	EJECUCION PRESUPUESTAL	Ejecución Presupuestal	EJECUCION PRESUPUESTAL	Ejecución Presupuestal

A continuación se explica de manera detallada cada una de las áreas de desempeño y los elementos que se utilizan para obtener la medición del IDOD.

1.1. ESTRUCTURA DEL IDOD PARA ENTIDADES

1.1.1 DIMENSIÓN ENFOQUE

Cuenta con dos áreas de desempeño: ética y direccionamiento estratégico.

1.1.1.1 Área de desempeño de ética

Establece el grado en el cual se han cumplido las directrices relacionadas con la transparencia en la gestión, las herramientas de lucha contra la corrupción y el grado de percepción sobre la transparencia e integridad que se tenga acerca de cada entidad.

La gestión ética de la organización cuenta con tres factores constitutivos:

Factor 1. Transparencia en la gestión de la entidad. Este factor evalúa tres aspectos. El primer aspecto tiene que ver con el cumplimiento de los requerimientos establecidos en Ley 1474 de 2011, en los artículos 74 y 77, para las entidades públicas. El segundo aspecto está relacionado con la publicación de planes de acción y de proyectos de inversión de la entidad (atendiendo a excepciones de ley). El tercer aspecto evalúa los requisitos establecidos en el Decreto 1510 de 2013 sobre la publicación de contratos en SECOP y en la Resolución Reglamentaria No. 011 de 2014 de la Contraloría de Bogotá sobre la publicación de la contratación de las entidades en SIVICOF.

Factor 2. Plan anticorrupción. Este factor evalúa el cumplimiento del Decreto 2641 de 2012, por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011, para las entidades públicas. Se evalúa que se realice la publicación de los planes anticorrupción teniendo en cuenta la metodología definida por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en el documento: “Estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano”. Para ello se revisa que los planes contengan, además de las acciones de mitigación propuestas para prevenir los riesgos de corrupción, los siguientes cuatro componentes: publicación de la metodología para la identificación de riesgos de corrupción y acciones para su manejo; publicación de estrategia anti-trámites; publicación de estrategia para rendición cuentas; y definición y publicación de mecanismos para mejorar la atención al ciudadano

Factor 3. Índice de integridad y transparencia percibida del Distrito (IITPD). Este factor evalúa el resultado obtenido por cada entidad en la medición del índice de transparencia e integridad percibida. Este índice genera información relacionada con la percepción de los diferentes grupos de interés, tanto internos como externos, frente a la integridad de cada entidad del distrito.

Para el factor 1 se tienen como referentes normativos los artículos 74 y 77 de la Ley 1474 de 2011, el artículo 19 del Decreto 1510 de 2013 y las Resoluciones Reglamentarias Nos. 010 de 31 de enero de 2013, 026 del 28 de junio de 2013, y 057 del 27 de diciembre de 2013 de la Contraloría de Bogotá; para el factor 2 son referente los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011 y el documento “Estrategia para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano”; y para el factor 3 se tienen los artículos 2 y 38 del Plan de Desarrollo Bogotá Humana 2012-2016, adoptado por el Acuerdo 489 de 2012.

1.1.1.2 Área direccionamiento estratégico

Se pretende medir la existencia y adecuada formulación de la estrategia de la entidad, para lo cual se toma como referente la exigencia normativa. El direccionamiento estratégico cuenta con un elemento de medición denominado

Plataforma Estratégica, y está orientado a aquellos elementos que tienen como soporte un referente normativo o legal específico, es decir, son obligatorios para las entidades públicas.

Los elementos básicos se encuentran soportados en la Ley 152 de 1994, la Ley 872 del 2003, a través de la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009), en la Ley 87 de 1993, a través del Modelo Estándar de Control Interno (MECI1000:2005) y en el Decreto 652 de 2001, a través de la Norma Técnica Distrital (NTD SIG 001:2011).

1.1.2 DIMENSIÓN IMPLEMENTACIÓN U OPERACIÓN

Cuenta con cuatro áreas de desempeño: sistema integrado de gestión, trámites, servicio al ciudadano y representación judicial.

1.1.2.1 Área de desempeño de Sistema Integrado de Gestión (SIG)

Establece el grado de avance en la implementación del SIG, con respecto al plan general formulado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, establecido en el plan de acción distrital. En este caso, los factores que conforman el área de desempeño corresponden al nivel de cumplimiento de los productos identificados en la NTD SIG 001:2011.

Para este fin, la Secretaría General, a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, estructuró el plan de trabajo para la implementación del Sistema Integrado de Gestión a nivel Distrital, en el cual, a partir de los productos identificados, se establecen los tiempos y las características para el cumplimiento de los mismos. De esta forma, la evaluación del nivel de implementación del Sistema Integrado de Gestión está asociada a dos criterios de evaluación. El primero es el tiempo y el segundo son las características del producto que se esté trabajando.

Los referentes normativos de esta área de desempeño son la Ley 872 del 2003, el Acuerdo 122 del 2003, el Decreto 1599 de 2005, el Decreto 651 de 2011 y el Decreto 652 de 2011.

1.1.2.2 Área de desempeño de servicio al ciudadano

Establece las relaciones de las entidades con sus usuarios y partes interesadas. Se mide a través de los resultados de los trámites y la atención de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes (PQRS). Esta área de desempeño se evalúa a través de dos factores, de conformidad con los indicadores y estándares de los servicios que se han definido desde la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano. El factor 1 tiene que ver con trámites y el factor 2 con peticiones, quejas, reclamos y solicitudes. El factor 1 se encuentra soportado por la Ley 962 del 2005 y por la

Circular 035 de 2008, mientras que el factor 2 se encuentra soportado por el Numeral 3, Artículo 3 del Decreto 371 de 2010 de la Alcaldía Mayor de Bogotá, y por la Ley 1474 de 2011, Artículo 76.

1.1.2.3 Área de desempeño de representación judicial

Determina el éxito de los procesos de defensa judicial que desarrollan las entidades distritales. El único factor de medición aquí es el porcentaje de éxito procesal. Su referente normativo es el Decreto 654 de 2011.

1.1.2.4 Área de desempeño de coordinación sectorial e intersectorial

Esta área de desempeño pretende medir el cumplimiento de los lineamientos existentes en relación con el manejo de los espacios de coordinación sectorial e intersectorial existentes en el Distrito. La coordinación sectorial e intersectorial, como área de desempeño, cuenta con dos factores de medición. El factor 1 está relacionado con la coordinación sectorial y el factor 2 con la coordinación intersectorial. Los referentes normativos de estos factores son el Decreto 505 de 2007, el Decreto 546 de 2007 y la Circular 19 del 2010.

1.1.3 DIMENSIÓN RESULTADOS

Esta dimensión cuenta con dos áreas de desempeño: cumplimiento del Plan de Desarrollo y con la ejecución presupuestal.

1.1.3.1 Área de desempeño de cumplimiento del Plan de Desarrollo

Establece el grado de cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo vigente. En este caso los factores que conforman el área de desempeño corresponden a los indicadores del Plan de Desarrollo que debe reportar la entidad. La evaluación de todos los factores de esta área se soporta en el Acuerdo 489 de 2012, "Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá, 2012-2016 "BOGOTÁ HUMANA".

1.1.3.2 Área de desempeño de ejecución presupuestal

Determina el grado de ejecución presupuestal en relación con el presupuesto asignado a la entidad. Para esta área de desempeño, los factores corresponden a los porcentajes de ejecución presupuestal con corte al 31 de diciembre de 2013. Estos factores se miden con base en las directrices de ejecución presupuestal de la Secretaría de Hacienda Distrital.

1.2. ESTRUCTURA DEL IDOD PARA HOSPITALES

1.2.1 DIMENSIÓN ENFOQUE

Para los hospitales, las áreas de desempeño que se miden en la dimensión enfoque son ética y direccionamiento estratégico. Las variables de medición y el referente normativo corresponden a la misma estructura definida para las entidades, así mismo los mecanismos para el levantamiento de la información como se describe más adelante en la metodología de este documento.

1.2.2 DIMENSIÓN IMPLEMENTACIÓN U OPERACIÓN

Las áreas de desempeño que se consideran para medición en la dimensión implementación u operación en los hospitales son sistema integrado de gestión, servicio al ciudadano y representación judicial. Sin embargo, en servicio al ciudadano solo se evalúa el factor de trámites. Las variables de medición y el referente normativo corresponden a la misma estructura definida para las entidades, así mismo los mecanismos para el levantamiento de la información.

1.2.3 DIMENSIÓN RESULTADOS

El área de desempeño que se mide en la dimensión de resultados es ejecución presupuestal. Las variables de medición y el referente normativo corresponden a la misma estructura definida para las entidades, así mismo los mecanismos para el levantamiento de la información como se describe más adelante en la metodología de este documento.

2. METODOLOGÍA

El Índice de Desempeño Organizacional Distrital (IDOD) parte, como ya se expuso, del concepto y el diseño estructural establecido por el equipo de trabajo de la DDDI, razón por la cual la SDP recoge la batería de variables que se han definido con el ánimo de realizar un análisis exploratorio⁴ que permita decidir una técnica estadística adecuada que mejore la medición realizada en 2011 con el IDID, pues se espera que arroje resultados mucho más confiables en lo que respecta a la gestión de las entidades.

El análisis exploratorio en busca de la técnica estadística más adecuada para modelar el índice permitió revisar diferentes métodos⁵, hasta determinar que ésta consiste en el análisis de correlaciones bivariadas mediante el cálculo del *coeficiente de Pearson*.

El *coeficiente de Pearson* toma valores entre -1 y 1 , pero para fines prácticos de esta metodología importan aquellos casos en los cuales se evidencie fuerza en la correlación, esto es, que el valor del coeficiente este en cualquiera de los intervalos: $[-1, -0.5]$ ó $[0.5, 1]$, que son considerados como de alta correlación y que además sean representativos con un nivel de confianza del 95%. Las matrices de correlaciones de las variables que se han definido se muestran en los anexos A y B de este documento.

De esta manera se puede ver si existen parejas de variables, de las que fueron consideradas, que mantienen una alta correlación, y de las cuales al menos una de ellas pudiera ser excluida del modelo, pues estarían explicando prácticamente lo mismo. Así que se comparan cada una de éstas con el resto de las variables y se retira aquella que supere en frecuencia de altas correlaciones a su pareja.

En el grupo de variables que finalmente alimentará el modelo se redistribuyen los pesos preestablecidos de las variables que no son consideradas, de tal forma que

⁴ La metodología que en principio se consideró apropiada para este proyecto es una técnica estadística de estimación no paramétrica, conocida como "Estimación Generalizada de Kernel", desarrollada por Li y Racini (2004), que consiste en un modelo de regresión que permite estimar una función de densidad que no sigue un modelo conocido (normal, binomial, exponencial, etc.), e involucra el uso de variables latentes propuesto por Nagar y Basu (2002), que permite examinar la relación entre la calidad de una institución y su "desarrollo"; sin embargo no resultó apropiada con los datos utilizados.

⁵ Se evaluó una técnica estadística de estimación basada en regresión lineal múltiple para examinar la relación entre la calidad de una institución y su desempeño, intentando explicar el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo a través de las demás variables. Sin embargo, el análisis de varianza (ANOVA) mostró que no se estaba frente a un modelo de este tipo. A partir de este resultado, se decidió revisar el método estadístico de componentes principales con el propósito de explicar la varianza de los datos y sintetizar la información teniendo en cuenta su grado de asociación, pero tanto el gráfico de sedimentación como el test de esfericidad mostraron la no asociatividad en las variables.

el reparto conserve proporcionalidad con los valores iniciales.

A continuación se forma una combinación lineal, en la cual cada término corresponde al producto del valor re-escalado del peso para la variable x_i y el valor que toma esa misma variable como se muestra a continuación:

$$\dot{i} = c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 + \dots + c_kx_k$$

Donde c_i es el peso re-escalado para la variable x_i .

Luego se convierten los valores calculados en el paso anterior a valores estandarizados mediante el uso de la siguiente expresión:

$$Z = \frac{x_i - \bar{x}}{s}$$

Donde \bar{x} representa el valor de la media de la variable x y s representa el valor de la desviación estándar de la variable x .

Finalmente se llevan estos últimos valores normalizados a una escala de 0 a 1 mediante el uso de la función de “distribución normal estándar”, sin que ello signifique que la distribución tenga ese comportamiento, solo que se busca más sencillez en la interpretación del número. De esta manera se tiene el ranking para las entidades o para los hospitales del Distrito.

Para la medición, cada factor constitutivo se considera en términos porcentuales, por lo cual el cumplimiento del total de los requisitos establecidos significa un puntaje del 100%. Este porcentaje de cumplimiento se pondera de acuerdo con el peso asignado para el factor constitutivo dentro del IDOD. Por ejemplo, si un factor tiene un peso de 10% en el IDOD y una entidad tiene como indicador del factor el 80%, ese factor aportará un valor de 8% para el IDOD de la entidad.

La composición completa donde se aprecian todos los factores incluidos y sus correspondientes ponderaciones, es decir, la estructura del IDOD, una para entidades y otra para hospitales, se presentan en los anexos C y D de este documento.

Los mecanismos para el levantamiento de la información para cada uno de los factores constitutivos se detallan a continuación.

Para el factor constitutivo “*transparencia en la gestión de la entidad*” se mide la efectiva publicación de los documentos exigidos por la Ley 1474 de 2011, en sus artículos 74 y 77. Para este factor también se verifica que las entidades hayan publicado en el SECOP, en 2013, de acuerdo con los datos suministrados por este

sistema de información; y que las entidades hayan publicado su contratación en el SIVICOF, de acuerdo con los datos suministrados por la Contraloría Distrital.

Para el factor constitutivo “*plan anticorrupción*” se valora la publicación del plan anticorrupción y de atención al ciudadano con cuatro componentes: estrategia de rendición de cuentas, estrategia de atención al ciudadano, estrategia anti-trámites y mapa de riesgos de corrupción. Para el factor constitutivo “*índice de integridad y transparencia percibida del Distrito (IITPD)*” se valora el resultado obtenido del índice en cada entidad. Este índice se construye a partir de la respuesta de los actores al enunciado “Indique su grado de acuerdo con la afirmación: yo pienso que la entidad ... actúa con un alto nivel de integridad”. El IITPD oscila entre 0% y 100%, donde 0% significa que los funcionarios están “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con la afirmación respecto a la integridad y 100% que todos los servidores están “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo” con la afirmación. Para cada actor se toma la sumatoria de las proporciones de las respuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” respecto al enunciado planteado. Posteriormente se toma el promedio de los resultados obtenidos de los distintos actores externos para cada entidad respecto al nivel de integridad que ella muestra en sus actuaciones.

El factor “*plataforma estratégica*” se mide a través de los factores constitutivos: misión, visión, objetivos estratégicos. Mientras que el factor “*implementación del Sistema Integrado de Gestión*” se mide a través de la política del SIG y objetivos del SIG. La fuente de información de estos dos últimos factores es el informe de evaluación del SIG generado de acuerdo con el Decreto Distrital 3346 de 2013. El instrumento que se utiliza para la recolección de la información está establecido por la DDDI, en el cual se integran requisitos asociados con la documentación, formalización, socialización, seguimiento y medición, mejora e impacto de cada uno de los elementos estratégicos mencionados.

El factor “*trámites*” es evaluado mediante dos factores constitutivos. El primero es la oportunidad de la respuesta y el segundo es el indicador del servicio. En ambos casos, la información es remitida por la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano, de conformidad con los indicadores y estándares de los servicios que se manejan en el Distrito.

El factor “*peticiones, quejas, reclamos y solicitudes*” es evaluado mediante dos factores constitutivos. El primero es el tiempo de respuesta y el segundo la calidad

⁶ El/la Jefe de la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces en las entidades y organismos distritales, deberá presentar informes sobre las evaluaciones y seguimiento de la entidad u organismo de la cual fue designado/a frente a los resultados del avance de la implementación y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión, para este efecto tomará como referencia el Plan de acción definido por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional para hacer seguimiento a la implementación del sistema.

de la respuesta. En ambos casos la información será remitida por la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano, de conformidad con los indicadores y estándares de los servicios que se manejan en el Distrito.

El factor “*porcentaje de éxito procesal*” se mide a través de la información que debe ser entregada por la Dirección Jurídica Distrital, de conformidad con los datos consignados en el Sistema de Procesos Judiciales (SIPROJ) en términos porcentuales.

La valoración de los factores “*coordinación sectorial*” y “*coordinación intersectorial*” utiliza la información correspondiente que es entregada por el Grupo de Coordinación Sectorial e Intersectorial de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, conforme a la documentación existente en el Sistema de Información para la Coordinación Distrital (SICORD).

La valoración del factor “*cumplimiento del plan de desarrollo*” se hace de acuerdo con la información incluida en SEGPLAN. Se verifica el grado de cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo en relación con lo programado. Para este criterio se toma inicialmente un peso de 10% en el IDOD, pero con la consideración de que por tratarse de una variable muy importante en lo relacionado con la gestión, podría usarse una ponderación más alta, de todos modos el valor asignado es proporcional al grado de cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo y la información oficial es la suministrada por la Secretaría Distrital de Planeación.

El factor “*ejecución presupuesta*” se valora de acuerdo con la información consignada en el sistema PREDIS de la Secretaría de Hacienda Distrital. Se establece el porcentaje de ejecución con corte al 31 de diciembre de 2013 por entidad, y se otorga un valor proporcional a dicho porcentaje de ejecución. Este criterio tiene un peso fijo de 10% en el IDOD, el valor asignado es proporcional al grado de cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo reportado por la Secretaría Distrital de Planeación.

3. RESULTADOS

Luego de aplicar la metodología presentada anteriormente, se definieron los conjuntos de variables óptimos para la medición del IDOD; uno para entidades, del que se eliminaron las variables: índice de transparencia, coordinación intersectorial y plan anticorrupción, y otro para los hospitales, del que se eliminó la variable plan anticorrupción ya que al observar los valores registrados para todos y cada uno de los hospitales objeto de medición, el valor era más bien constante, de modo que dejar este dato no le aporta al modelo. Las matrices de correlaciones estimadas que permitieron hacer esta selección se presentan en los anexos A y B de este documento.

Los resultados obtenidos mediante el cálculo del IDOD por entidades, por sectores y por hospitales se presentan a continuación en tablas o gráficos seguidos de comentarios de análisis para facilitar su comprensión.

3.1. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS ENTIDADES Y DE LOS SECTORES DEL DISTRITO

En la tabla 2 se muestra la clasificación por cuartiles, de mayor a menor, de 44 entidades del distrito de acuerdo con el Índice de Desempeño Organizacional Distrital alcanzado en 2013 por cada una de ellas:

Tabla 2.
Ranking del IDOD para las entidades del Distrito Capital

POCISIÓN	ENTIDAD	IDOD
1	Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público	0.9769667
2	Canal Capital	0.95947654
3	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	0.90287898
4	Secretaria General	0.89653135
5	Fundación Gilberto Alzate Avendaño	0.89560714
6	Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital	0.8832455
7	Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	0.84493885
8	Secretaría Distrital de Movilidad	0.84230016
9	Empresa de Renovación Urbana	0.81071957
10	Secretaría Distrital de Planeación	0.76369215
11	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	0.76226926
12	Veeduría Distrital	0.70959393
13	Lotería de Bogotá	0.70603107
14	Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico	0.69383522
15	Caja de Vivienda Popular	0.68941952

16	Metrovivienda	0.68588533
17	Secretaría Distrital del Hábitat	0.67573364
18	Secretaria Distrital de Ambiente	0.67508894
19	Instituto Distrital de Turismo	0.57345627
20	Universidad Distrital Francisco José de Caldas	0.57003983
21	Secretaría Distrital de Integración Social	0.55227639
22	Orquesta Filarmónica de Bogotá	0.50676992
23	Secretaría Distrital de Gobierno	0.4966584
24	Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte	0.49093929
25	Secretaría Distrital de Hacienda	0.48869295
26	Secretaría Distrital de Salud	0.48705946
27	Terminal de Transporte S.A.	0.43757191
28	Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá	0.41758417
29	Secretaría Distrital de Educación	0.38043293
30	Fondo de Prevención y Atención de Emergencias	0.37965303
31	Fondo de Vigilancia y Seguridad	0.33749834
32	Instituto Distrital de las Artes	0.32220389
33	Jardín Botánico José Celestino Mutis	0.29835553
34	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal	0.2802383
35	Secretaria Distrital de la Mujer	0.26753613
36	Transmilenio S.A.	0.26275484
37	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá	0.17702904
38	Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial	0.11663236
39	Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones	0.10225632
40	Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud	0.0667088
41	Instituto para la Economía Social	0.06311001
42	Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos	0.02748527
43	Instituto de Desarrollo Urbano	0.01703161
44	Instituto Distrital de Patrimonio Cultural	0.01052054

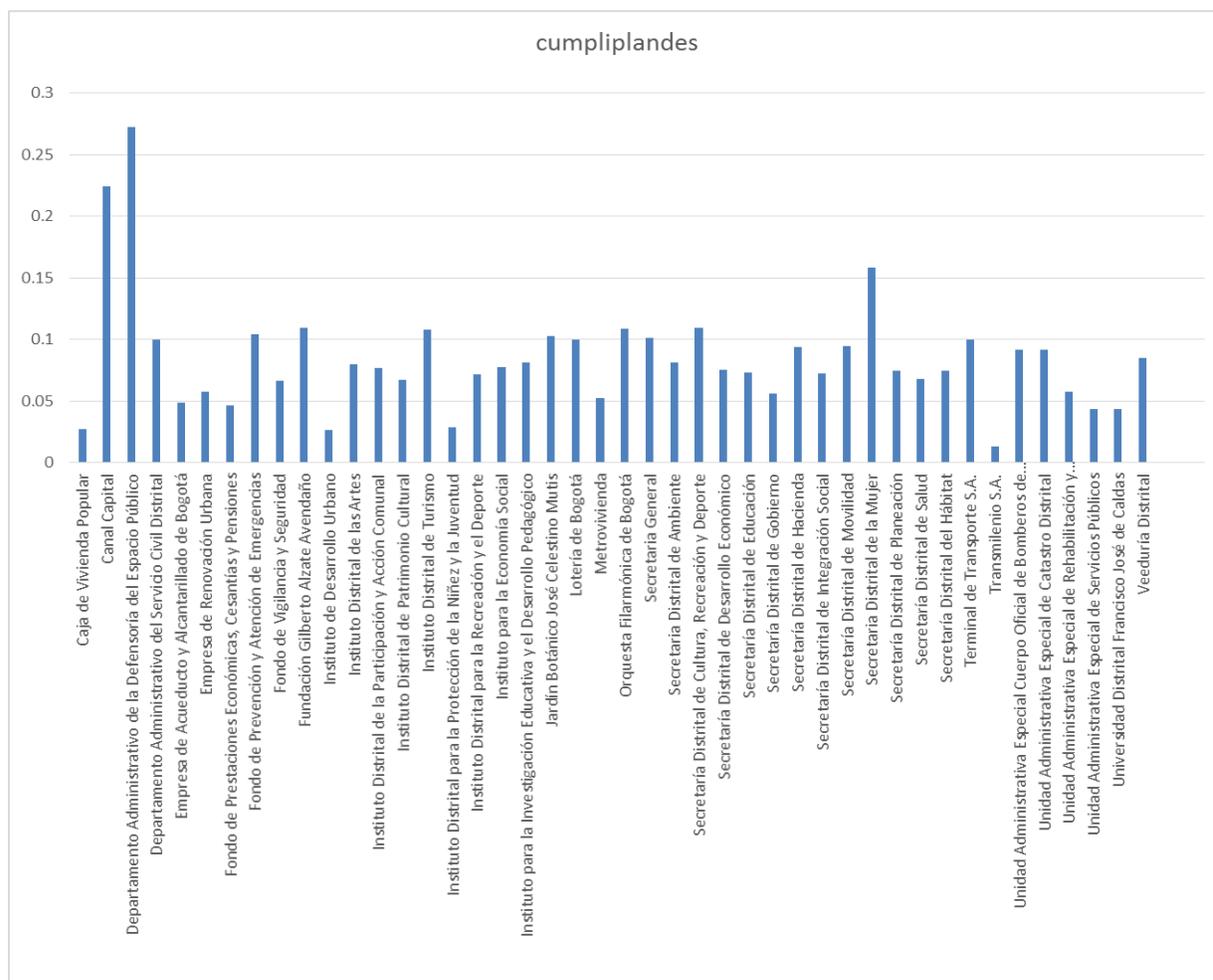
Analizando los resultados obtenidos por las entidades para el IDOD, se observa que el 25% de éstas muestran un desempeño organizacional con nivel alto, siendo el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público la entidad que logró mayor desempeño en lo organizacional. La tercera parte de las entidades del Distrito evidenciaron no haber alcanzado siquiera un 75% en su desempeño como organización.

La mitad de todas las entidades incluidas en este estudio se clasifican como bajas o muy bajas respecto a su desempeño organizacional, liderando esta clasificación

el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural seguido por el Instituto de Desarrollo Urbano (IDU).

Una variable a destacar, que influyó de manera importante en el resultado obtenido del IDOD, es el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo. La gráfica 3 ilustra el poder discriminatorio que produce esta variable en las entidades del Distrito Capital.

Gráfica 3.
Cumplimiento de las Metas Plan Desarrollo por entidad distrital

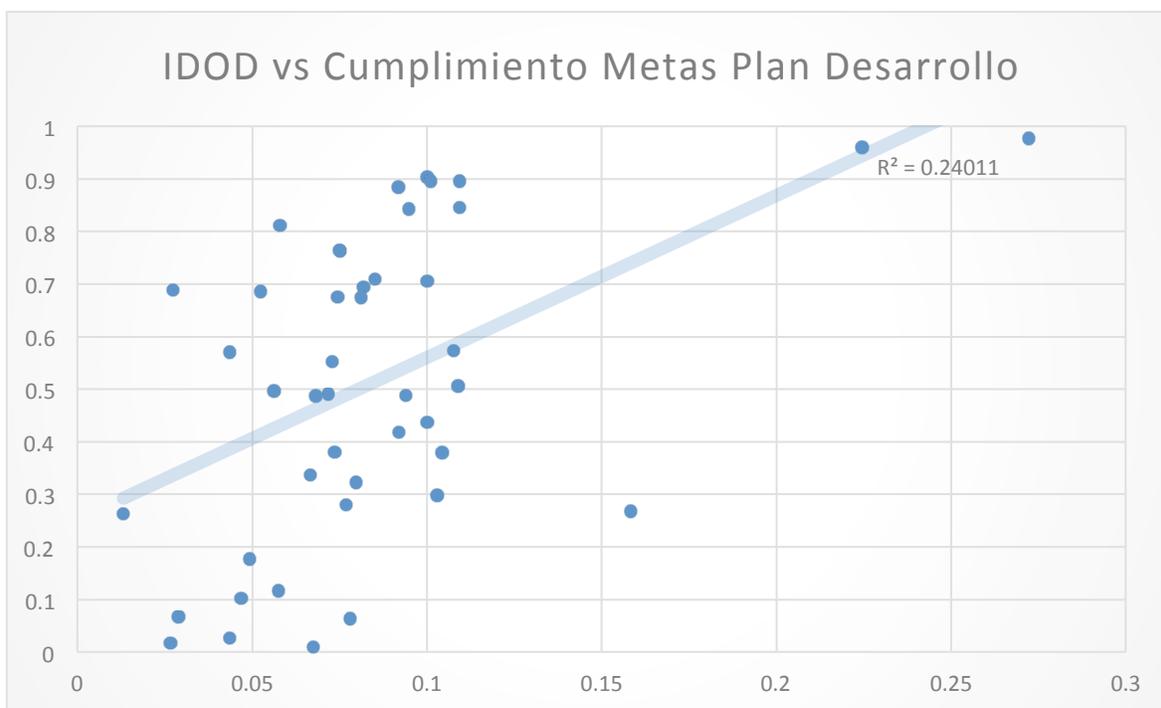


De acuerdo con la gráfica 3, se observa una gran variabilidad en el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo. Por ejemplo, el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público y el Canal Capital, que fueron entidades con muy buen cumplimiento en estas metas, también lograron un alto nivel en el IDOD.

Así mismo, se alcanza a observar, aunque en menor medida, cómo algunas de las entidades con cumplimiento de estas metas no logran resultados favorables en su IDOD, como es el caso del Instituto de Desarrollo Urbano, entre otros.

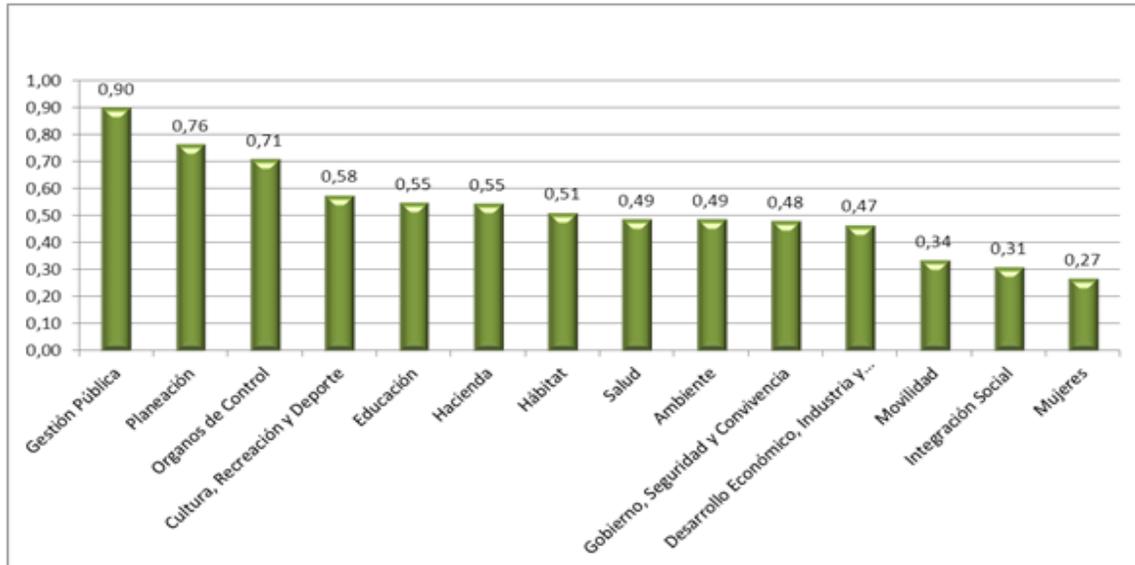
En la gráfica 4 se aprecia, en una nube de puntos, la correlación existente entre el valor del IDOD y el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo, permitiendo observar que esta variable en ausencia de las demás termina explicando un 24% del resultado obtenido por una entidad.

Gráfica 4.
Correlación entre el IDOD y el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo



Un análisis importante en este estudio consiste en la revisión de los resultados por sector del Distrito, cuya clasificación de acuerdo con el índice de desempeño organizacional alcanzados en 2013 se ilustran en la gráfica 5.

Gráfica 5.
Ranking del IDOD por Sectores



De acuerdo con lo presentado en la gráfica 5, en relación con el comportamiento de los sectores del Distrito, se observa que el que mostró mejor desempeño fue el Sector Gestión Pública con 0,9, mientras que el peor desempeño lo tuvo el Sector Mujeres con apenas 0,2. Una posible explicación para el caso del Sector Mujeres, es que la única entidad que lo conforma es la Secretaría Distrital de la Mujer que fue creada en 2012, apenas un año atrás del que fue tomada la información base para el cálculo del índice (2013); por lo tanto, muchas de las variables evaluadas están por debajo de sus homólogas que tienen mayor madurez en la gestión.

La clasificación de los sectores se hace en tres niveles: Alto (por encima de 0,75), Medio (entre 0,60 y 0,75) y Bajo (por debajo de 0,60), observándose que 2 sectores se ubican en el nivel alto, que son Gestión Pública y Planeación lo que corresponde al 14%; el sector Órganos de Control está en el nivel medio, lo que corresponde al 7% y 11 sectores están en el nivel bajo, lo que corresponde a 79%, evidenciándose un muy bajo desempeño en materia organizacional en los sectores: Mujeres, Integración Social y Movilidad.

Una parte fundamental en el análisis de los resultados obtenidos para los sectores, con la medición del índice, es la comparación con los resultados reflejados por parte del control fiscal encontrados por la Contraloría de Bogotá D.C.

Al cotejar los resultados obtenidos con el Informe de Gestión Vigencia 2013⁷ de la Contraloría de Bogotá puede observarse que: 1) En el resultado del proceso de tecnologías de la información y las comunicaciones, que contiene 3 indicadores, los 3 se califican como “satisfactorios” y en el detalle de hallazgos con incidencia fiscal, la Dirección del grupo especial TIC fue la única que no reportó ningún hallazgo, y justamente, en el Ranking del IDOD el sector de Gestión Pública, a donde pertenece la Alta Consejería Distrital de TIC, ocupa el primer puesto en gestión organizacional. 2) En el resultado del proceso de vigilancia y control de la gestión fiscal, que contiene 7 indicadores, 3 se califican como “mínimos” y en el detalle de hallazgos con incidencia fiscal, la Dirección que reportó mayor cantidad de hallazgos fiscales (145 hallazgos), corresponde a la Dirección de Participación Ciudadana con el 29,8%, y, en Ranking del IDOD el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal, como el Sector al que pertenece que es el de Gobierno, Seguridad y Convivencia, figura precisamente dentro de las entidades y sectores, respectivamente, de bajo desempeño organizacional.

3.2. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS HOSPITALES DEL DISTRITO

En el caso de los hospitales, una vez se aplicó el modelo de medición, se calculó el IDOD para los 22 hospitales del Distrito. Los resultados para 2013 se presentan en la tabla 3, en la cual se encuentran organizados de mayor a menor puntaje y clasificados en grupos por cuartiles que representan los niveles: alto, medio, bajo y muy bajo.

**Tabla 3.
Ranking del IDOD para los hospitales del Distrito Capital**

POSICIÓN	HOSPITAL	IDID
1	Hospital Pablo VI Bosa	0.93427435
2	Hospital San Cristóbal	0.88034839
3	Hospital Occidente de Kennedy	0.87723743
4	Hospital de Fontibón	0.83650211

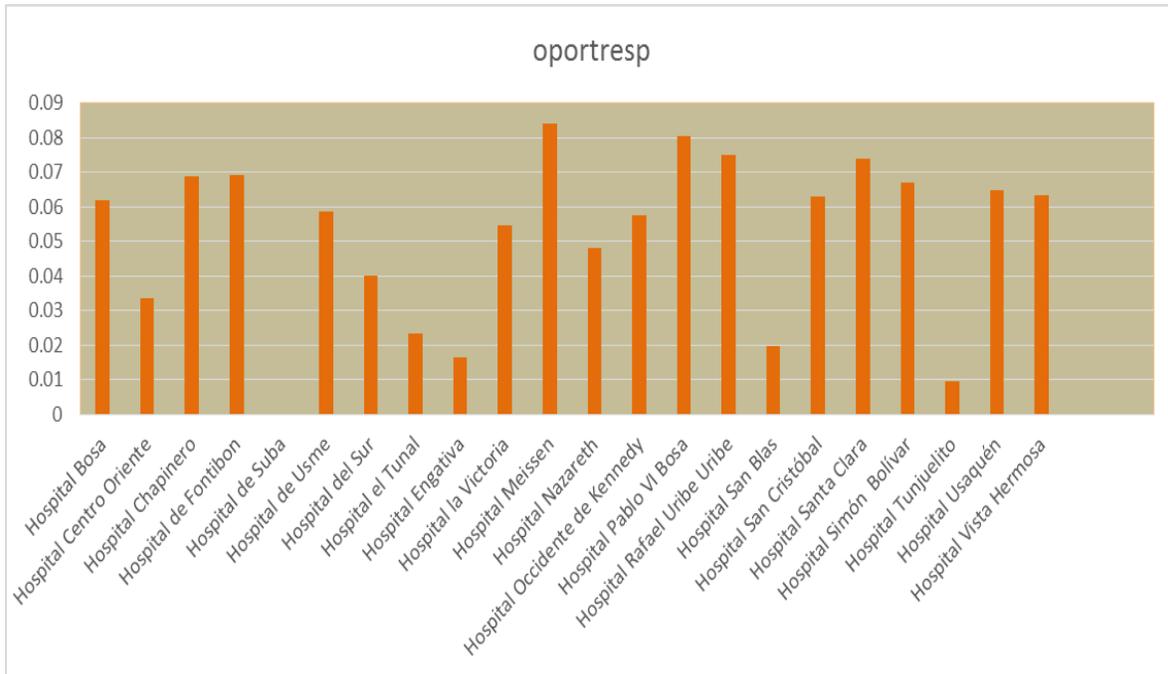
⁷ Informe anual mediante el cual se reflejan los resultados del control fiscal en la Capital durante el período 2013, en cumplimiento a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2012 – 2015. Sirve como medio de rendición de cuentas para la ciudadanía en general, que responde a las expectativas y requerimientos de la comunidad y del Concejo de Bogotá, quienes ejercen control social y político respectivamente a las acciones de la Administración. Presenta los resultados alcanzados en el marco del Plan Estratégico de las entidades en este período y sintetiza el cumplimiento de los planes y programas institucionales previstos para el 2013, dentro del cual se encuentran los hallazgos más relevantes.

5	Hospital Centro Oriente	0.79010926
6	Hospital Meissen	0.76297264
7	Hospital Chapinero	0.74257925
8	Hospital Tunjuelito	0.66634802
9	Hospital Santa Clara	0.63386476
10	Hospital Rafael Uribe Uribe	0.54314342
11	Hospital San Blas	0.52039578
12	Hospital del Sur	0.50962223
13	Hospital de Suba	0.45288528
14	Hospital Vista Hermosa	0.44649573
15	Hospital Usaquén	0.42755447
16	Hospital Nazareth	0.39943207
17	Hospital Engativá	0.39385131
18	Hospital Simón Bolívar	0.34760815
19	Hospital el Tunal	0.21064535
20	Hospital la Victoria	0.10143092
21	Hospital Bosa	0.03080805
22	Hospital de Usme	0.00407115

De acuerdo con el resultado obtenido por los hospitales con el IDOD, se observa que un 27% de éstos se encuentra en el cuartil que evidencia mayor desempeño organizacional (nivel alto), siendo el Hospital Pablo VI de Bosa el que lidera el avance en esta materia. El 73% de los hospitales del Distrito se encuentra por debajo de un 75% en lo que respecta a su gestión. Y el 45% de los hospitales se clasifican en los niveles bajo y muy bajo, siendo el Hospital de Usme el que refleja menor grado de desempeño organizacional.

Es importante destacar que la variable que permite mayor discriminación en el conjunto de hospitales es la “oportunidad en la respuesta” (gráfica 6), aunque por sí sola no presenta una correlación muy fuerte con el resultado del IDOD.

Gráfica 6.
Oportunidad en la respuesta por hospital



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Índice de Desempeño Organizacional Distrital –IDOD– permite observar que para las entidades del Distrito Capital, en términos generales, el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo es un componente bien importante porque evidencia en gran medida su gestión.

La metodología empleada permitió para el modelo del índice de los hospitales trabajar con un componente de gran variabilidad que es la “oportunidad en la respuesta”.

La clasificación obtenida, tanto para las entidades como para los hospitales, resultó de los datos registrados en las fuentes de información para la vigencia 2013 y solamente se imputaron valores en aquellos casos en los cuales el organismo estatal no estaba obligado a reportar, es decir, que el no cumplimiento con esta tarea pudo afectar el resultado obtenido en el IDOD.

El sector “Mujeres” muestra el más bajo nivel de gestión organizacional, de acuerdo con la metodología trabajada en este proyecto, pero se presume que esto obedece más bien a que es un sector muy joven dentro de la estructura general del Distrito Capital.

Durante el desarrollo de este proyecto se comentó acerca del punto de partida para el análisis (IDID 2011), del cual puede decirse ahora, después de haber dado una mirada más profunda, que el modo cómo se comportó el conjunto de variables que se utilizaron para la elaboración y posterior cálculo en 2011, dan una mejor perspectiva de lo que es “desempeño organizacional”, como se corrobora con este estudio.

A partir del trabajo realizado para la definición, consecución, consolidación, procesamiento de la información y obtención de resultados del IDOD, se presentan una serie de recomendaciones que podrían ser consideradas para el diseño, definición y consolidación de una próxima versión del Índice de Desarrollo Institucional Distrital, así como para una nueva versión del IDOD.

Antes de estructurar el IDID o el IDOD es necesario tener claro el marco conceptual del índice que se pretende diseñar, pues finalmente es lo que da la claridad necesaria frente al alcance, temas y elementos esenciales en la medición. En este sentido se tiene que las variables establecidas en el IDID 2011 definitivamente responden más a un índice de desempeño organizacional que a uno de desarrollo institucional.

Para este efecto, se recomienda realizar mesas de trabajo con diferentes actores, en las que se definan todos los elementos que se estimen necesarios de acuerdo

con el marco conceptual trabajado desde la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional. Una vez se tenga claridad en el marco conceptual, es necesario definir las áreas de conocimiento que se van a abordar y los mecanismos a través de los cuales se van a medir. Diferente a lo que se observa en el IDID 2011, en donde a los temas se asociaron variables que en la mayoría de los casos no están relacionadas directamente con lo que se pretende medir.

Ahora, si bien el desempeño organizacional es uno solo, es necesario definir un modelo para las entidades y otro distinto para los hospitales, pues la especificidad y estándares de estos últimos hacen indispensable contar con variables que expliquen los logros y avances de las Empresas Sociales del Estado.

Una vez se tengan claros los temas y las variables a medir, es necesario definir desde el principio el trato que se le va a dar a los resultados no esperados que puedan surgir de la medición, de manera que desde lo organizacional se establezca cuál es su incidencia en la política.

Finalmente, dado que la labor misional de las organizaciones es la ejecución del mandato ciudadano que finalmente se expresa en el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo, podría considerarse un valor de ponderación mayor al asignado a esa variable en esta versión del índice; sin embargo, se aclara que como los resultados obtenidos ya dejaban ver esta realidad, se optó por conservar el 10% inicialmente propuesto por el equipo de trabajo de la DDDI. Aun así, se recomienda para futuras versiones del índice considerar una ponderación más alta para el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo que para la ejecución presupuestal, por ejemplo.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. *Decreto 688 del 30 de diciembre de 2011, "Por medio del cual se crea el Índice de Desarrollo Institucional Distrital (IDID) para las Entidades, Organismos, Alcaldías Locales y Hospitales Distritales y se establece el procedimiento para su implementación"*.

Almenara-Barrios, J., García-Ortega, C., González-Caballero, J. L., & Abellán-Hervás, M. J. (2002). *Creación de índices de gestión hospitalaria mediante análisis de componentes principales*. *Salud pública de México*, 44(6), 533-540.

Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J. & Cochran, J. (2013). *Statistics for Business and Economics*. Cengage Learning.

Ardila, D.A., Boterero, L. I. M., Alba, L. M.L., (2013). Informe de Gestión. Contraloría de Bogotá D.C.

Basu, S. R., & Das, M. (2008). *Institution and development revisited: A Nonparametric approach*. Graduate Institute of International and Development Studies.

Estados Unidos de México - Secretaría de la Función Pública. (2011). *Índice de Desarrollo Institucional del Programa de Mejora de la Gestión*.

Laxe, F. G., Palmero, F. G. M., & Francos, M. F. (2004). Medición del desarrollo sostenible y análisis regional: diseño y aplicación de un índice sintético global a las comunidades autónomas españolas. *Investigaciones regionales*, (5), 91-112.

North, D. (1991). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, Cambridge University Press.

Racine, J., & Li, Q. (2004). *Nonparametric estimation of regression functions with both categorical and continuous data*. *Journal of Econometrics*, 119(1), 99-130.

Torres, L. T. (1991). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. *Revista española de Financiación y Contabilidad*, (67), 535-558.

Walpole, R.E., Myers, S. L., & Ye, K (2004). *Probability Statistics for Engineers and Scientist*. Prentice Hall, New York.

Anexo A.
Matriz de Correlaciones - Entidades

		transp_g	p_antikor	i_transp	plataf	sig	t_resp	c_resp	o_resp	std_serv	ex_proc	c_sect	c_inters	e_presu	p_desa
transp_g	Correlación de Pearson	1	. ^a	0,058	-0,161	-0,12	0,117	-0,106	0,021	-0,133	-0,077	0,183	0,204	0,099	0,195
	Sig. (bilateral)		.	0,711	0,315	0,453	0,579	0,5	0,892	0,397	0,645	0,239	0,19	0,526	0,211
	N	43	41	43	41	42	25	43	43	43	38	43	43	43	43
p_antikor	Correlación de Pearson	. ^a													
	Sig. (bilateral)
	N	41	41	41	39	40	25	41	41	41	36	41	41	41	41
i_transp	Correlación de Pearson	0,058	. ^a	1	-0,186	-0,06	0,14	,333*	0,186	0,098	-0,24	-,426**	-0,111	0,223	,307*
	Sig. (bilateral)	0,711	.		0,244	0,693	0,504	0,029	0,234	0,533	0,146	0,004	0,478	0,151	0,046
	N	43	41	43	41	42	25	43	43	43	38	43	43	43	43
plataf	Correlación de Pearson	-0,161	. ^a	-0,186	1	-0,01	-0,177	-0,267	0,085	0,008	-0,094	0,048	0,105	-0,006	-0,136
	Sig. (bilateral)	0,315	.	0,244		0,932	0,387	0,088	0,595	0,96	0,581	0,765	0,509	0,969	0,389
	N	41	39	41	42	41	26	42	42	42	37	42	42	42	42

sig	Correlación de Pearson	-0,119	. ^a	-0,063	-0,014	1	-0,01	0,067	-0,195	-0,032	0,06	0,139	0,092	0,032	0,178
	Sig. (bilateral)	0,453	.	0,693	0,932		0,96	0,67	0,211	0,838	0,721	0,373	0,558	0,837	0,253
	N	42	40	42	41	43	25	43	43	43	38	43	43	43	43
t_resp	Correlación de Pearson	0,117	. ^a	0,14	-0,177	-0,01	1	0,04	-0,016	0,2	-0,042	0,187	0,138	-0,139	0,02
	Sig. (bilateral)	0,579	.	0,504	0,387	0,96		0,846	0,937	0,326	0,848	0,36	0,503	0,5	0,922
	N	25	25	25	26	25	26	26	26	26	23	26	26	26	26
c_resp	Correlación de Pearson	-0,106	. ^a	,333 [*]	-0,267	0,067	0,04	1	0,001	-0,007	0,111	-0,001	0	0,087	0,003
	Sig. (bilateral)	0,5	.	0,029	0,088	0,67	0,846		0,996	0,963	0,501	0,997	0,998	0,572	0,983
	N	43	41	43	42	43	26	44	44	44	39	44	44	44	44
o_resp	Correlación de Pearson	0,021	. ^a	0,186	0,085	-0,2	-0,016	0,001	1	,342 [*]	0,234	-,304 [*]	-0,164	-0,074	0,279
	Sig. (bilateral)	0,892	.	0,234	0,595	0,211	0,937	0,996		0,023	0,151	0,044	0,286	0,631	0,067
	N	43	41	43	42	43	26	44	44	44	39	44	44	44	44
std_serv	Correlación de Pearson	-0,133	. ^a	0,098	0,008	-0,03	0,2	-0,007	,342 [*]	1	0,103	-0,08	-,349 [*]	-0,041	0,193
	Sig. (bilateral)	0,397	.	0,533	0,96	0,838	0,326	0,963	0,023		0,534	0,605	0,02	0,793	0,211
	N	43	41	43	42	43	26	44	44	44	39	44	44	44	44

ex_proc	Correlación de Pearson	-0,077	. ^a	-0,24	-0,094	0,06	-0,042	0,111	0,234	0,103	1	0,01	-0,265	0,276	0,172
	Sig. (bilateral)	0,645	.	0,146	0,581	0,721	0,848	0,501	0,151	0,534		0,952	0,103	0,089	0,294
	N	38	36	38	37	38	23	39	39	39	39	39	39	39	39
c_sect	Correlación de Pearson	0,183	. ^a	-,426**	0,048	0,139	0,187	-0,001	-,304*	-0,08	0,01	1	-0,037	-0,284	-0,198
	Sig. (bilateral)	0,239	.	0,004	0,765	0,373	0,36	0,997	0,044	0,605	0,952		0,812	0,062	0,197
	N	43	41	43	42	43	26	44	44	44	39	44	44	44	44
c_inters	Correlación de Pearson	0,204	. ^a	-0,111	0,105	0,092	0,138	0	-0,164	-,349*	-0,265	-0,037	1	-0,133	0,021
	Sig. (bilateral)	0,19	.	0,478	0,509	0,558	0,503	0,998	0,286	0,02	0,103	0,812		0,388	0,891
	N	43	41	43	42	43	26	44	44	44	39	44	44	44	44
presupuesto	Correlación de Pearson	0,099	. ^a	0,223	-0,006	0,032	-0,139	0,087	-0,074	-0,041	0,276	-0,284	-0,133	1	,319*
	Sig. (bilateral)	0,526	.	0,151	0,969	0,837	0,5	0,572	0,631	0,793	0,089	0,062	0,388		0,035
	N	43	41	43	42	43	26	44	44	44	39	44	44	44	44
p_desa	Correlación de Pearson	0,195	. ^a	,307*	-0,136	0,178	0,02	0,003	0,279	0,193	0,172	-0,198	0,021	,319*	1
	Sig. (bilateral)	0,211	.	0,046	0,389	0,253	0,922	0,983	0,067	0,211	0,294	0,197	0,891	0,035	
	N	43	41	43	42	43	26	44	44	44	39	44	44	44	44

Anexo B.
Matriz De Correlaciones - Hospitales

		transp_g	p_antikor	i_transp	plataf	sig	o_resp	std_serv	ex_proce	presupuesto
transp_g	Correlación de Pearson	1	,139	,405	,014	,188	-,098	-,079	,072	,528*
	Sig. (bilateral)		,537	,062	,951	,401	,666	,725	,751	,012
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22
p_antikor	Correlación de Pearson	,139	1	,001	,191	,136	,720**	,262	,347	,360
	Sig. (bilateral)	,537		,996	,393	,547	,000	,238	,114	,100
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22
i_transp	Correlación de Pearson	,405	,001	1	-,309	-,061	-,025	-,016	-,048	,113
	Sig. (bilateral)	,062	,996		,161	,788	,911	,944	,832	,618
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22
plataf	Correlación de Pearson	,014	,191	-,309	1	,471*	,001	-,018	,303	,350
	Sig. (bilateral)	,951	,393	,161		,027	,996	,937	,171	,110
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22
sig	Correlación de Pearson	,188	,136	-,061	,471*	1	-,057	,124	,164	,273

Anexo C. Estructura del IDOD Para Entidades

PESO DIMENSION	DIMENSION	AREA DESEMPEÑO	PESO AREA	FACTOR	PESO DEL FACTOR	PESO CONTITUTIVO	FACTOR CONSTITUTIVO Y/O FACTOR Y/O ELEMENTO	FECHAS DE CORTE DE LA INFORMACIÓN
20%	ENFOQUE	ÉTICA	10,0%	GESTIÓN ÉTICA INSTITUCIONAL	10,0%	3,0%	Transparencia en la gestión de la entidad	31 de diciembre de 2013
						3,0%	Plan anticorrupción	
						4,0%	Índice de Integridad y Transparencia Percibida del Distrito (IITPD)	
		DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	10,0%	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	10,0%			01 de diciembre de 2013
			20%		20%		TOTAL DIMENSION ENFOQUE	
60%	OPERACIÓN	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN – SIG	26%	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	26%			15 de diciembre de 2013
		SERVICIO AL CIUDADANO	14%	TRÁMITES PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SOLICITUDES	14%	3,5%	Oportunidad de la respuesta.	31 de diciembre de 2013
						3,5%	Indicador del servicio.	31 de diciembre de 2013
						3,5%	Tiempo de respuesta.	31 de diciembre de 2013
						3,5%	Calidad de la respuesta.	31 de diciembre de 2013
		REPRESENTACION JUDICIAL	10%	% ÉXITO PROCESAL	10,0%			31 de diciembre de 2013
		COORDINACIÓN SECTORIAL E INTERSECTORIAL	10%	COORDINACIÓN SECTORIAL	5,0%			31 de diciembre de 2013
				COORDINACIÓN INTERSECTORIAL	5,0%			31 de diciembre de 2013
			60%		60%		TOTAL DIMENSION OPERACION	
20%	RESULTADOS	CUMPLIMIENTO PLAN DE DESARROLLO	10%	CUMPLIMIENTO PLAN DE DESARROLLO	10%			31 de diciembre de 2013
		EJECUCION PRESUPUESTAL	10%	EJECUCION PRESUPUESTAL	10%			31 de diciembre de 2013
			20%		20%			TOTAL DIMENSIÓN RESULTADOS

Anexo D. Estructura del IDOD Para Hospitales

PESO DIMENSION	DIMENSION	AREA DESEMPEÑO	PESO AREA	FACTOR	PESO DEL FACTOR	PESO CONTITUTIVO	FACTOR CONSTITUTIVO Y/O FACTOR Y/O ELEMENTO	FECHAS DE CORTE DE LA INFORMACIÓN
20%	ENFOQUE	ÉTICA	10,0%	GESTIÓN ÉTICA INSTITUCIONAL	10,0%	3,0%	Transparencia en la gestión de la entidad	31 de diciembre de 2013
						3,0%	Plan anticorrupción	
						4,0%	Índice de Integridad y Transparencia Percibida del Distrito (IITPD)	
		DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	10,0%	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	10,0%			01 de diciembre de 2013
			20%		20%		TOTAL DIMENSION ENFOQUE	
60%	OPERACIÓN	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN – SIG	31,2%	AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	31,2%			15 de diciembre de 2013
		SERVICIO AL CIUDADANO	16,8%	TRÁMITES	16,8%	8,4%	Oportunidad de la respuesta.	31 de diciembre de 2013
						8,4%	Indicador del servicio.	31 de diciembre de 2013
		REPRESENTACION JUDICIAL	12,0%	% ÉXITO PROCESAL	12,0%			31 de diciembre de 2013
					60%			
20%	RESULTADOS	EJECUCION PRESUPUESTAL	20%	EJECUCION PRESUPUESTAL	20%			31 de diciembre de 2013
			20%		20%			TOTAL DIMENSIÓN RESULTADOS