




**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**  
DESARROLLO ECONÓMICO  
Instituto para la Economía Social

**IPES**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2016 - 2020**


**SUBDIRECCIÓN DE DISEÑO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO  
2016**

Elaboró: Consolidado por Leonardo Pardo Rueda	Revisó: Clarisa Díaz García	Aprobó: María Gladys Valero Vivas
Profesional Especializado SDAE	Subdirectora de Diseño y Análisis Estratégico	Directora General

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	3
2	PLAN DE DESARROLLO “BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS” .....	5
3	METODOLOGÍA.....	8
4	DIAGNÓSTICO.....	11
4.1	Estudio externo de la organización.....	11
4.2	Diagnóstico DOFA.....	19
5	PLAN ESTRATÉGICO .....	27
5.1	Misión.....	27
5.2	Visión .....	27
5.3	Principios.....	27
5.4	Objetivos estratégicos y estrategias .....	30
5.5	Recursos financieros. ....	41


 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> 2016-2020	Código DE-010
		Fecha 15/12/2016

## 1 INTRODUCCIÓN

El Instituto para la Economía Social - IPES tiene por objeto promover, coordinar y ejecutar políticas, programas y proyectos de desarrollo económico del Distrito a través de diferentes estrategias en sectores sociales informales, encaminadas al fortalecimiento de las competencias productivas, empresariales y comerciales, la formación del capital humano, el apoyo a proyectos productivos de la micro, pequeña y mediana empresa y la administración de las plazas de mercado, en coordinación con el plan de abastecimiento de alimentos, generando esquemas de mejoramiento de calidad de vida.

La entidad es producto de la transformación del Fondo de Ventas Populares –FVP–, ordenada por el Acuerdo 257 de diciembre de 2006 “Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones”, y en su artículo 76 es descrito como un establecimiento público del orden distrital, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscrito a la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. El artículo 79 del mismo acuerdo le asigna las siguientes funciones:

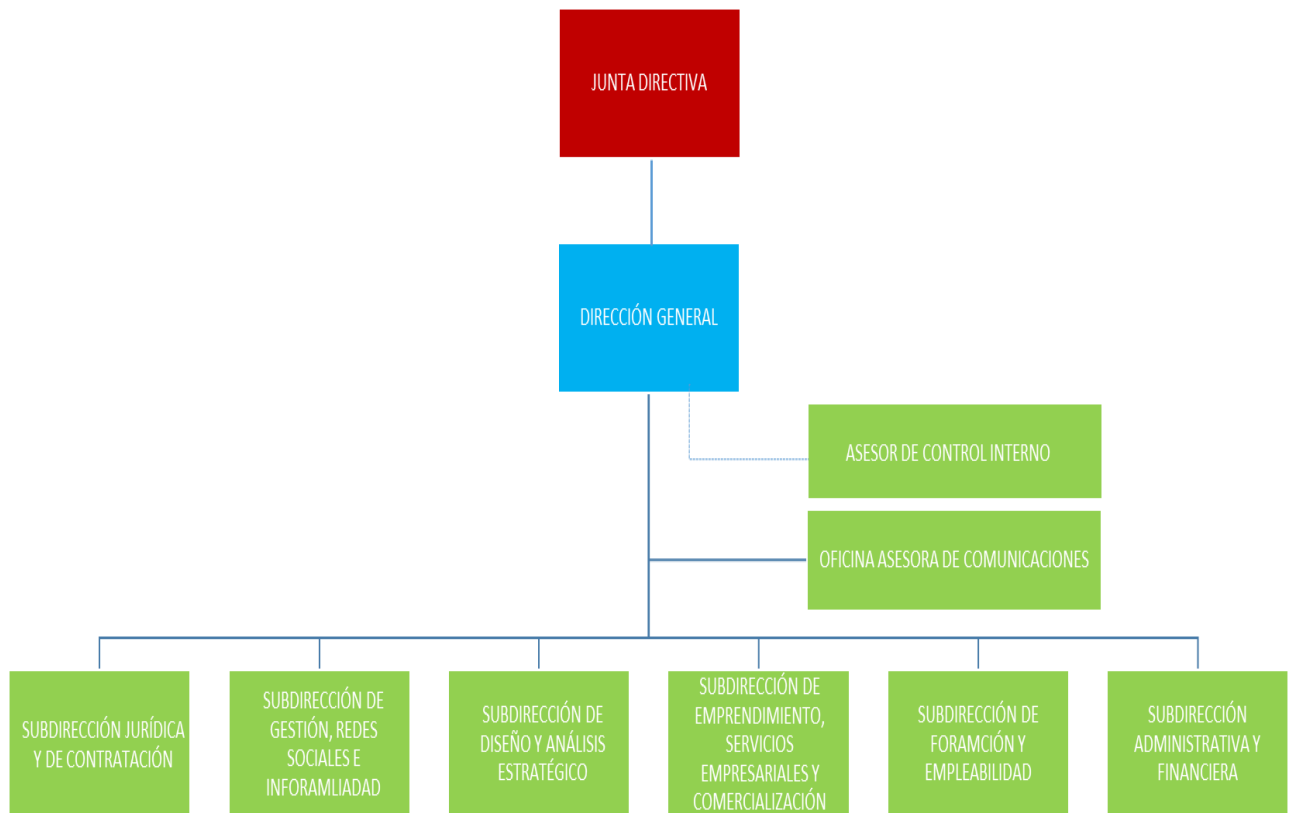
- a. Definir, diseñar y ejecutar programas, en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas por el Gobierno Distrital, dirigidos a otorgar alternativas para los sectores de la economía informal a través de la formación de capital humano, el acceso al crédito, la inserción en los mercados de bienes y servicios y la reubicación de las actividades comerciales o de servicios.
- b. Gestionar la consecución de recursos con entidades públicas, empresas privadas, fundaciones u Organizaciones No Gubernamentales – ONG nacionales e internacionales para ampliar la capacidad de gestión de la entidad y fortalecer la ejecución de los programas y proyectos.
- c. Adelantar operaciones de ordenamiento y de relocalización de actividades informales que se desarrollen en el espacio público.
- d. Administrar las plazas de mercado en coordinación con la política de abastecimiento de alimentos.


	<b>DOCUMENTO ESTRATÉGICO</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020</b>	Código DE-010
		Fecha 15/12/2016

- e. Adelantar operaciones de construcción y adecuación de espacios análogos y conexos con el espacio público con miras a su aprovechamiento económico regulado.
- f. Ejecutar programas y proyectos para el apoyo a microempresas, famiempresas, empresas asociativas, pequeña y mediana empresa e implementar el microcrédito.

### Estructura organizacional

La estructura organizacional del IPES, se definió mediante acuerdo de Junta Directiva 005 de 2011, de acuerdo a lo descrito a continuación:



	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
	Fecha 15/12/2016	

## 2 PLAN DE DESARROLLO “BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS”.

Los servicios ofrecidos por el IPES para la población sujeto de atención se enmarcan dentro del plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2016 – 2020 Bogotá Mejor para Todos, en los ejes transversales y programas descritos a continuación.


### **EJE TRANSVERSAL 2: DESARROLLO ECONÓMICO BASADO EN EL CONOCIMIENTO.**

Este eje transversal prevé las acciones para promover las condiciones necesarias para que los negocios prosperen y se profundice la interacción entre las instituciones públicas de orden distrital, la comunidad académica y el sector productivo. Los programas del plan en esta materia están enfocados a mejorar las condiciones de calidad de vida urbana con el propósito que las personas, en cualquier ámbito del conocimiento o los saberes, pueda elegir a Bogotá como el lugar de residencia por ser este un espacio en el cual pueden desarrollar su creatividad plenamente; teniendo en cuenta que el factor crítico para la competitividad moderna supone contar con personas de las mejores calidades de manera que se potencialice el desarrollo económico de la ciudad y sus habitantes.

Dentro del mencionado eje el IPES desarrolla los siguientes programas:

**Artículo 45. Generar alternativas de ingreso y empleo de mejor calidad:** que tiene por objetivo mejorar el bienestar de los ciudadanos mediante la generación de trabajo formal y de calidad, además de fortalecer la formación para el trabajo; en él se establecen tres líneas de intervención:

- **Oportunidades de generación de ingresos para vendedores informales:** cuyo objeto es generar alternativas de ingresos a través del emprendimiento y el fortalecimiento empresarial a los vendedores informales que ejercen actividades económicas en el espacio público de la ciudad de Bogotá a partir de una ruta de intervención que permita valorar el estado de vulnerabilidad y establecer los perfiles emprendedores de aquellos vendedores que cuenten con habilidades, potencialidades y cualidades emprendedoras.
- **Generación de Alternativas Comerciales Transitorias:** cuyo objeto es generar alternativas comerciales transitorias para los vendedores informales en Bogotá que permitan dignificar su actividad económica, contribuir a mejorar su calidad de vida y disminuir las actividades informales en el espacio público. Los formatos comerciales en los cuales se enmarcan las alternativas comerciales transitorias a disposición de la población sujeto de atención se clasifican así:
  - **PUNTOS COMERCIALES:** Alternativas de generación de ingresos para hacer viable el ejercicio comercial, la inserción en el mercado y la reubicación de las


	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Fecha 15/12/2016

actividades comerciales o de servicios detalladas por los sectores de la economía informal.

- **REDEP:** La Red de Prestación de Servicios al Usuario del Espacio Público, es una alternativa comercial transitoria, dirigida a los vendedores informales, a quienes se les asigna un mobiliario urbano en el espacio público para desarrollar su actividad productiva, que les permita generar ingresos. Dentro de este formato comercial se encuentran los quioscos o Puntos de encuentro.
  - **FERIAS COMERCIALES:** Alternativas institucionales y/o comerciales transitorias ubicadas en zonas autorizadas por entidades que administran el uso del espacio público o espacios privados para que los vendedores informales comercialicen sus productos de forma organizada.
  - **ZAERT:** Zonas de Aprovechamiento Económico Reguladas Temporales, creadas a partir del Decreto 456 de 2013, como modalidad a mediano plazo, que vinculan y reubican a la población dedicada a las ventas informales en el espacio público en zonas que cuenten con estudios que sustenten la viabilidad económica, técnica y de seguridad.
- **Formación e inserción laboral:** cuyo objeto es incrementar el potencial productivo de las personas que ejercen actividades de la economía informal, mediante el fortalecimiento de competencias generales y específicas que les permita ser más competitivos, logrando así mejorar el nivel de ingreso y el bienestar de sus familias. Lo anterior se materializa mediante la prestación de los siguientes servicios:
    - Desarrollar programas de formación que respondan a las necesidades del sistema productivo de la ciudad.
    - Referenciar a oportunidades de empleo a las personas que han desarrollado procesos de formación implementados por el IPES.

**Artículo 46. Elevar la eficiencia de los mercados de la ciudad:** que tiene por objetivo garantizar la eficiencia de la seguridad alimentaria de todos los ciudadanos de Bogotá mediante el mejoramiento continuo de los sistemas de abastecimiento de alimentos en coordinación con los departamento y/o municipios productores de la región, potenciando la comercialización de los productos, reduciendo el proceso de intermediación para contribuir al equilibrio entre comprador y productor, y el fortalecimiento de las plazas de mercado y los mercados campesinos como espacios de integración regional y atractivo turístico y el incremento de la eficiencia de los mercados de alimentos de la ciudad; en él el IPES establece una línea de intervención:

- **Administración y fortalecimiento del sistema distrital de plazas de mercado:** cuyo objeto es elevar la competitividad del sistema distrital de plazas de mercado para

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
	Fecha 15/12/2016	

garantizar el cumplimiento de la función social ligada al abastecimiento y la seguridad alimentaria de la ciudad, propendiendo porque sean equipamientos con las condiciones necesarias para la comercialización de alimentos en condiciones higiénico sanitarias idóneas, con productos de calidad, disponibilidad y precios competitivos.

#### **EJE TRANSVERSAL 4: GOBIERNO LEGÍTIMO, FORTALECIMIENTO LOCAL Y EFICIENCIA.**

**Artículo 57. Programa Transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía:** el objetivo de este programa es consolidar una gestión pública más transparente, eficiente y dispuesta a ofrecer un mejor servicio al ciudadano, en él el IPES establece la siguiente línea de intervención:


- **Fortalecimiento de la gestión institucional:** tiene como objetivo aumentar la satisfacción de los usuarios y partes interesadas mediante la mejora de la gestión institucional soportada en el desarrollo del sistema integrado de gestión de la entidad.

Adicionalmente, se debe contemplar que la gestión del IPES en relación a las alternativas comerciales transitorias, se encuentra contemplada en el siguiente pilar del plan de desarrollo.

#### **PILAR 2: DEMOCRACIA URBANA**

**Artículo 26. Espacio público, derecho de todos:** el objetivo de este programa es transformar e incrementar el espacio público natural y construido, de un manera respetuosa con el ambiente, como escenario democrático, seguro y de calidad para la socialización , apropiación , uso adecuado y disfrute de todas la personas.

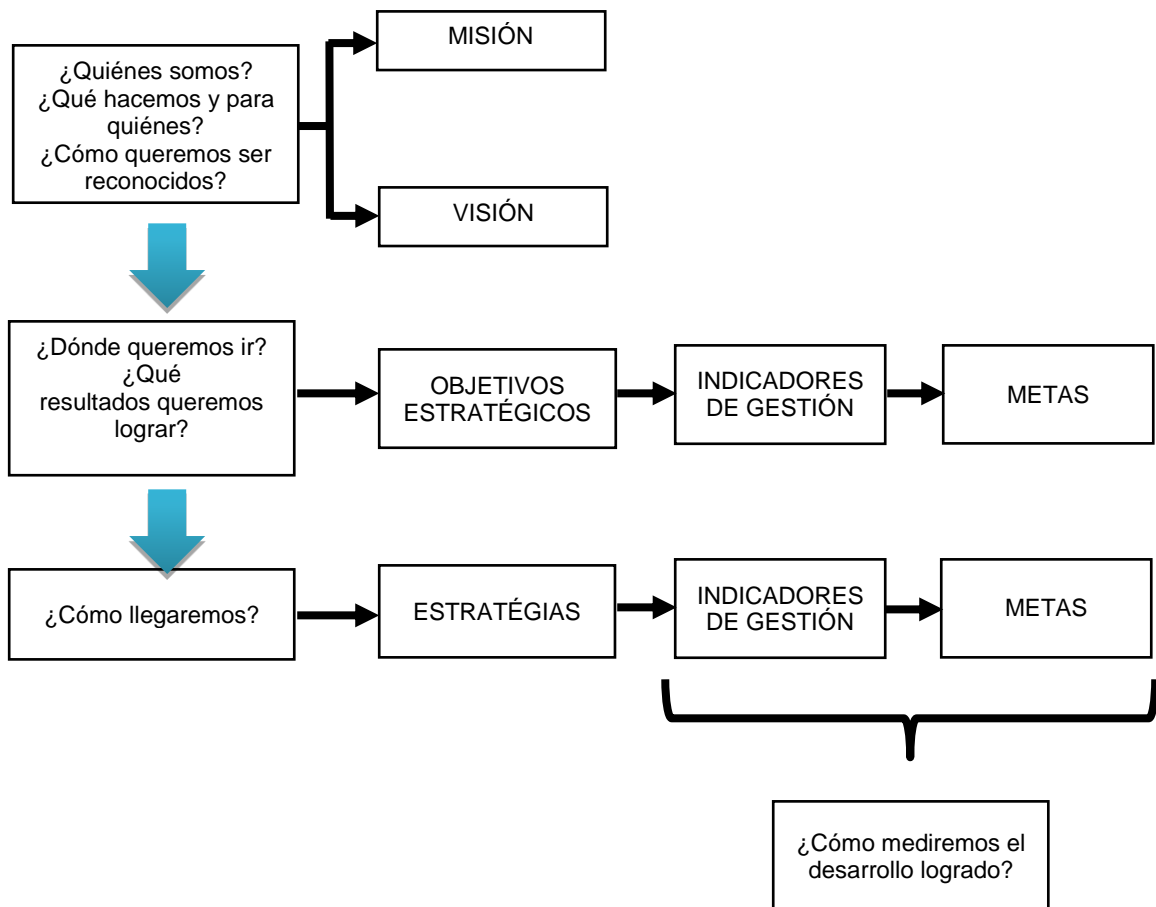
**Parágrafo:** en el plan maestro de espacio público se determinaran las zonas de aprovechamiento espacio regulado temporal – ZAERT y el mobiliario urbano, donde podrán ser reubicados vendedores informales.

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4 Fecha 15/12/2016


### 3 METODOLOGÍA

Considerando que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la entidad, así como su nivel de desempeño, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

De acuerdo a lo anterior, el IPES realizó un proceso para establecer la plataforma estratégica de la entidad partiendo de un diagnóstico del entorno externo en lo económico y social y a su vez diagnosticado el entorno interno, mediante la aplicación de la herramienta DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), el despliegue del plan estratégico institucional se realizó de acuerdo a los parámetros establecidos en el siguiente gráfico:





	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

En primera instancia se estableció la misión y visión institucionales, teniendo como insumos fundamentales las funciones de la entidad establecidas en el acuerdo 257 de 2006 del Concejo de Bogotá "Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones", y el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2016 – 2020 "Bogotá Mejor para Todos", adoptado mediante acuerdo 645 de 2016.

Con base a la misión y visión institucionales y el diagnóstico del contexto externo e interno de la entidad, se procedió a establecer los objetivos estratégicos con sus correspondientes indicadores de gestión y metas, y a su vez, para cada objetivo estratégico se definieron la estrategias necesarias para su consecución con indicadores y metas. Para operacionalizar la estrategia se establecerá para cada vigencia el plan operativo anual.

Teniendo como marco de referencia el despliegue estratégico ya descrito, se procedió a estructurar la estrategia de la entidad mediante la metodología de Cuadro de Mando Integral – CMI; el cual tiene por objeto traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. Para tal fin, define objetivos estratégicos y estrategias en cuatro perspectivas: la del cliente, la financiera, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, tal y como se explica en al siguiente figura.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
DESARROLLO ECONÓMICO  
Instituto para la Economía Social

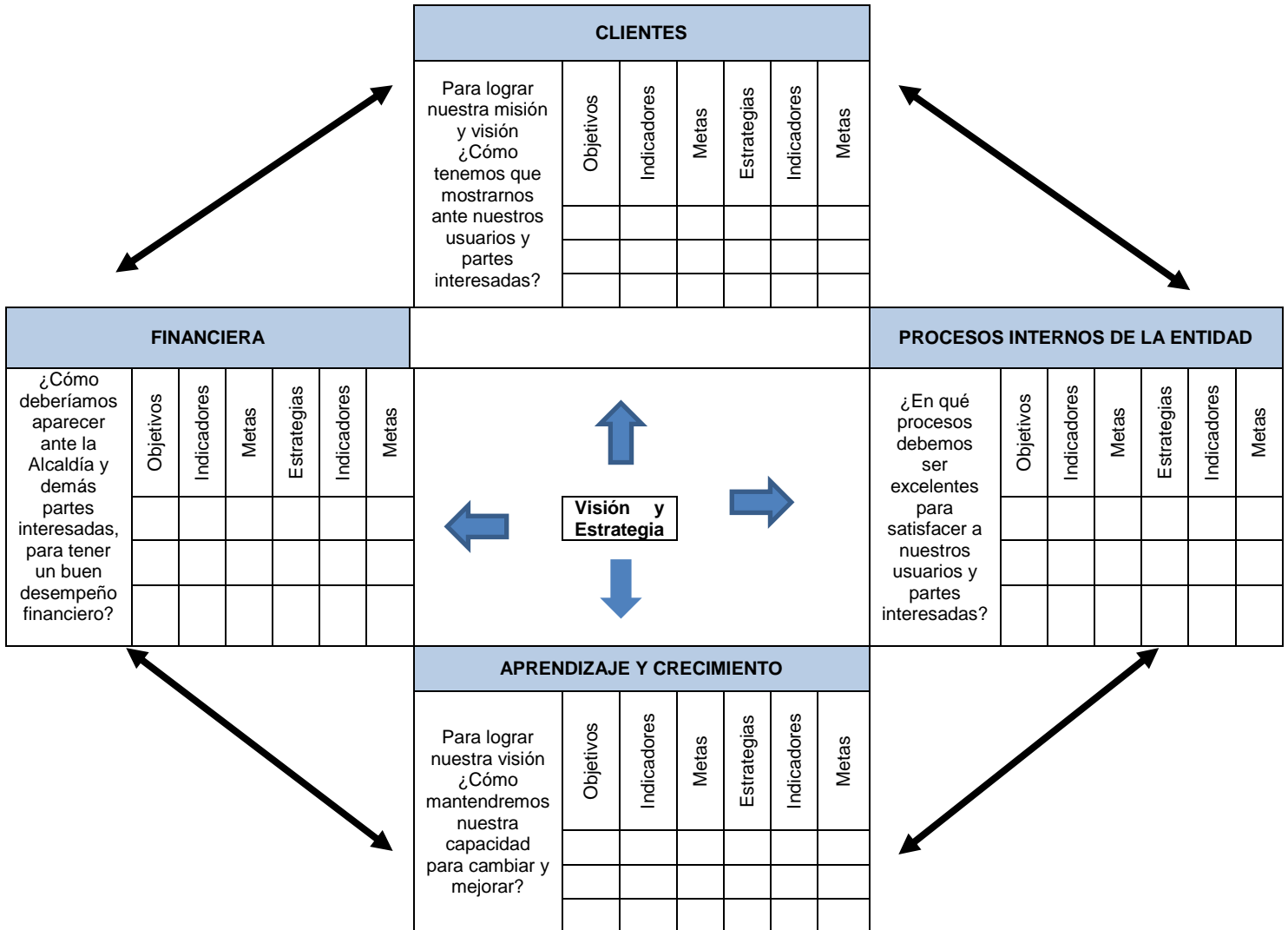
# DOCUMENTO ESTRATÉGICO


PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2016-2020

Código DE-010

Versión 4

Fecha 15/12/2016



 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4 Fecha 15/12/2016

## 4 DIAGNÓSTICO

A continuación se relacionara el diagnostico que hizo la entidad a su entorno externo e interno, para el primero, se hizo un análisis de los factores externos a la entidad, como lo son: jurídico, económico y legal; complementados con el desarrollo de una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

### 4.1 Estudio externo de la organización.

Se entiende, como el conjunto de aspectos externos a la entidad u organismo, variables que inciden en forma directa o indirectamente en la dirección y gestión de la entidad, bien sea en su relación con las entidades del Sector Administrativo a que pertenecen y demás entidades del orden distrital, territorial o nacional.


Como resultado del estudio externo de la organización, se determinan los aspectos externos y las situaciones externas favorables de ésta, para lo cual realizaremos el estudio de las siguientes situaciones:

- Situación Externa Legal.
- Situación Externa Social.
- Situación Externa Económica.

#### 4.1.1 Situación Externa Legal

El IPES tiene la obligación Constitucional de garantizar que sus acciones e intervenciones se hagan en pleno apego a lo ordenado en el artículo 2 “finés esenciales del estado” en particular con los siguientes artículos: artículo 5 “la primacía de los derechos inalienables de las personas, sin discriminación alguna”, el artículo 25 y 26 “derecho al trabajo la libre profesión y oficio”, artículo 38 “libre asociación”, artículo 53 “estatuto del trabajo”, artículo 54 “formación para el trabajo”, artículo 82 “uso del espacio público”.

El anterior articulado de la Constitución obliga a que el IPES cuente con una estructura organizacional que permita brindar alternativas ciertas y reales a los grupos poblacionales más vulnerables a través de servicios relacionados con la formación, capacitación y orientación para el empleo, para garantizar el acceso efectivo al mercado laboral de los desempleados, a mejorar las condiciones en que se desempeñan los trabajadores del sector informal, a brindar alternativas para la vinculación de trabajadores y/o microempresarios a la cadena productiva, a priorizar la atención y protección de los derechos económicos de las personas y grupos sociales más vulnerables, a fortalecer el emprendimiento, a favorecer la asociatividad para el trabajo digno y el emprendimiento, a garantizar alternativas

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

económicas para la reubicación de vendedores informales que ocupen el espacio público, entre otras.


La dinámica legislativa, determinada por la Constitución Política de Colombia de 1991, exige a las organizaciones del Estado la atención y el cumplimiento permanente de sus disposiciones, así como de la legislación expedida por el Congreso Nacional y por las demás normas del Gobierno Nacional o Distrital. En el caso particular del IPES, por tratarse de una entidad de carácter público, las normas constitucionales y legales que lo regulan son todas aquellas que se relacionan con su razón de ser, en consecuencia le aplican todas las normas regulatorias del Estado y sus entidades públicas frente a los sistemas de gestión y control, de contratación pública, de administración del recurso humano, de carrera administrativa, de contabilidad pública, de presupuesto, de sistemas e información, entre otras.

A continuación se relaciona la normatividad externa que aplica al cumplimiento de la misionalidad de la Entidad:

- Constitución Política de Colombia.- "título I de los principios fundamentales - y título II de los derechos, las garantías y los deberes.
- Acuerdo 257 de 2006: "por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones"

De conformidad con las disposiciones legales, el IPES se inscribe en el contexto del Sector de Desarrollo Económico, Industria y Turismo.

- Artículo 76. Transformación del Fondo de Ventas Populares en el Instituto para la Economía Social – IPES.
- Artículo 77. Integración del Sector Desarrollo Económico. El Sector Desarrollo Económico está integrado por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, cabeza del Sector, y las siguientes entidades:
  - Entidades adscritas:
    - ✓ Instituto para la Economía Social - IPES.
    - ✓ Instituto Distrital de Turismo
  - Entidad vinculada:

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016


✓ Corporación para el Desarrollo y la productividad Bogotá Región.

➤ Artículo 79. Funciones del Instituto Para la Economía Social – IPES

- Decreto Distrital 552 de 2006 La organización y funciones específicas de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

El marco constitucional y legal dentro del cual se inscribe el quehacer funcional y de operación del Instituto para la Economía Social –IPES-, se relaciona en las siguientes disposiciones:

- Decreto 546 de 2007 " Por el cual se reglamentan las comisiones intersectoriales del Distrito Capital".
- Decreto 456 de 2013 "Por el cual se adopta el Marco Regulatorio del Aprovechamiento Económico del Espacio Público en el Distrito Capital de Bogotá".
- Ley 1014 de 2006 "De fomento a la Cultura del Emprendimiento".
- Ley 590 de 2000 "Disposiciones para Promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas".
- Decreto 544 de 2011 "Por el cual se adopta la Política Pública de y para la Aduldez en el Distrito Capital".
- Decreto 470 de 2007 "Por el cual se adopta la Política Pública de Discapacidad para el Distrito Capital".
- Acuerdo 96 de 2003: "por el cual se implementa el sistema distrital de plazas de mercado del D.C.".
- Ley 1346 de 2009 "Asegurar el acceso de las personas con discapacidad, en particular las mujeres y niñas y las personas mayores con discapacidad, a programas de protección social y estrategias de reducción de la pobreza".
- Sentencia - T-772 de 2003 (4 de septiembre) – Corte Constitucional en revisión de la acción de tutela contra la Policía Metropolitana de Bogotá- Grupo Espacio Público.
- Decreto 215 de 2005: "por el cual se adopta el Plan Maestro de Espacio Público para Bogotá Distrito Capital y se dictan otras disposiciones".


	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

- Decreto 315 de 2006: “por el cual se adopta el plan maestro de abastecimiento de alimentos y seguridad alimentaria para Bogotá Distrito Capital y se dictan otras disposiciones”
- Decreto 312 de 2006: “por el cual se adopta el plan maestro para el manejo de residuos sólidos para Bogotá Distrito Capital”
- Decreto 508 de 2007: “por la cual se adopta la política pública de seguridad alimentaria y nutricional para Bogotá Distrito Capital, 2007-2015, Bogotá sin hambre”

#### **4.1.2 Situación externa económica y social de Bogotá.**

A continuación se describirán las principales variables que muestran el entorno social y económico en que opera la entidad.

En primer lugar analizaremos, como parte del contexto económico, la dinámica del mercado laboral en Bogotá; la Capital del país ha sido históricamente una de las principales ciudades generadoras de empleo; es así como el desempleo en Bogotá se ha mantenido por debajo de los dos dígitos desde 2011 (9,5%) hasta 2015 (8,7%) observando una breve disminución en dicho periodo de tiempo. En concordancia, se evidencia una coincidencia: entre los años 2011 y 2012 donde se mantuvo el mismo porcentaje, al igual que entre los años 2014 y 2015. Comparando el desempeño del nivel de empleo de Bogotá en 2015 con respecto al nivel nacional (8,9%) Bogotá posee una tasa inferior en 0,2 puntos porcentuales, lo cual hace que las cifras sean cada vez más cercanas. Así mismo, entre los años 2014 y 2015 el porcentaje de desempleo nacional bajó 0,3 puntos porcentuales mientras en Bogotá permaneció constante. De igual manera, durante los últimos cinco años, la tasa de desempleo, tanto a nivel nacional como distrital, se redujo en menos de 1 punto porcentual. Sin embargo en materia de empleo son muchos los retos dado que estas reducciones en la tasa de desempleo no se ve reflejada en una mejora de las condiciones del empleo. Según datos del DANE, entre 2007 y 2014 el aparato productivo de la ciudad ha sido capaz de absorber la presión sobre el mercado laboral, lo cual se evidencia en la tasa global de participación, que subió de 64% a 72,5% y en la disminución de la tasa de desempleo que pasó de 10,4% a 8,7% respectivamente (Dane, 2015); pero como lo muestran los datos, el empleo que se ha creado en el sector formal, en parte, es empleo de baja calidad expresada en la tasa de subempleo objetivo, el cual es un indicador que muestra la proporción de personas que estando efectivamente ocupadas realizan esfuerzos claros por cambiar de empleo, debido al escaso número de horas trabajadas o para mejorar

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Fecha 15/12/2016

sus condiciones de ingreso. En promedio en el periodo 2007-2015, el desempleo se ha ubicado en un 9,7% y la tasa de subempleo objetiva en 12.6%

Según un estudio realizado por la Secretaria Distrital de Planeación<sup>1</sup>, se afirma que los empleos de baja calidad “son consecuencia de la conformación de estructuras organizativas más flexibles por parte de las firmas para mantener rendimientos positivos y enfrentar la competencia derivada de un mundo globalizado”.

Además de lo anterior, se puede argumentar que la generación de empleo del sector formal, se viene dando por medio de la contratación de procesos de producción, a través de la tercerización de actividades y otras formas de contratación, que en muchos de sus casos evita la vinculación laboral, teniendo como resultado una presencia de informalidad laboral, la que comúnmente se da en los últimos eslabones de la cadena productiva.

Es así como en el periodo de referencia los niveles de informalidad han estado en una tasa promedio de 45% para Bogotá; Con respecto a las características generales de la informalidad<sup>2</sup> en la ciudad de Bogotá se encuentra que la informalidad laboral se concentra en las actividades de servicios con un 78% principalmente en comercio, restaurantes y hoteles. El comercio al por menor y en puestos móviles. La mayoría de los informales se encuentra que el 54% son trabajadores por cuenta propia, seguido en un 23% por los informales que trabajan en empresas particulares.


La ubicación geográfica de estos trabajadores informales, a nivel local, de acuerdo a un estudio de Gutiérrez (2009), señala que donde predomina el empleo por cuenta propia también lo hacen los empleos de baja calificación “*En la medida en que los trabajadores cuenta-propia tienen bajos niveles de educación, la probabilidad de que sean informales aumenta Por lo anterior, en la periferia de la ciudad no solo predomina la informalidad empresarial sino también laboral*”.

Esta informalidad incide en los índices de pobreza de la población medido a través del índice de pobreza multidimensional<sup>3</sup>; Una de las ventajas del IPM es que se

<sup>1</sup> Gutiérrez Diana Carolina (2010) Evolución del Mercado Laboral de Bogotá 2001-2009 Perspectiva de Absorción y Calidad de Empleo en Bogotá.

<sup>2</sup> Para ver una caracterización más detallada de la población informal véase, Castañeda y García (2007). Hábitat y Espacio Público, el caso de los vendedores informales en el espacio Público físico de Bogotá.

<sup>3</sup> El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), desarrollado por el Oxford Poverty & Human Development Initiative (OPHI), es un indicador que refleja el grado de privación de las personas en un conjunto de dimensiones. La medida permite determinar la naturaleza de la privación (de acuerdo con las dimensiones seleccionadas) y la intensidad de la misma EL IPM es la combinación del porcentaje de personas consideradas pobres, y de la proporción de dimensiones en las cuales los hogares son, en promedio, pobres).

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

puede descomponer para analizar el comportamiento individual de cada una de las variables en términos de privaciones de la siguiente manera:

Condiciones educativas del hogar:

- Logro educativo.
- Analfabetismo.

Condiciones de la niñez y juventud:

- Asistencia escolar.
- Rezago escolar.
- Acceso a servicios para el cuidado de la primera infancia.
- Trabajo infantil.

Trabajo:

- Desempleo de larga duración.
- Empleo formal.

Salud:


- Aseguramiento en salud.
- Acceso a servicio de salud dada una necesidad.

Servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda:

- Acceso a fuente de agua mejorada.
- Eliminación de excretas.
- Pisos.
- Paredes exteriores.
- Hacinamiento crítico.

De acuerdo con los resultados de este indicador, para Bogotá en el 2015 se establece los siguientes porcentajes de privaciones. (Cuadro1)



	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

**Privaciones asociadas al índice de pobreza multidimensional por variable, 2015**

Analfabetismo	2,5
Bajo logro educativo	28,3
Barreras a servicios para cuidado de la primera infancia	10,4
Barreras de acceso a servicios de salud	3,2
Desempleo de larga duración	10,0
Hacinamiento crítico	6,5
Inadecuada eliminación de excretas	0,4
Inasistencia escolar	0,6
Material inadecuado de paredes exteriores	0,4
Material inadecuado de pisos	0,2
Rezago escolar	24,2
Sin acceso a fuente de agua mejorada	0,1
Sin aseguramiento en salud	11,5
Trabajo infantil	1,1
Trabajo informal	57,1


Fuente: Dane

“Las variables con mayor proporción de hogares con privación son trabajo informal (57,1%), bajo logro educativo (28,3%) y rezago escolar (24,2%). El porcentaje de hogares sin acceso a servicios para el cuidado de la primera infancia es mayor en Bogotá (10,4%) que en Colombia (9,1%). Las variables con mejor comportamiento son las que tienen que ver con el acceso a fuente de agua mejorada, el material de los pisos, el material de las paredes exteriores y la eliminación de excretas. Menos del 1% de los hogares tienen privaciones en estas variables.

A diferencia de la pobreza monetaria, el gobierno juega un rol protagónico en la provisión de varios de los servicios asociados con las variables del IPM (educación, salud, acueducto y alcantarillado).


Como la acción del gobierno sobre variables es relativamente directa, su variación es más sensible a la cobertura y calidad de dichos servicios. Por lo tanto, esta manera de medir la pobreza es más sensible al efecto de las políticas públicas que las medidas monetarias más tradicionales. Sin embargo, variables como desempleo de larga duración y trabajo informal siguen estando atadas a dinámicas económicas sobre las que un gobierno local tiene poco control<sup>4</sup>”.

<sup>4</sup> Fuente: Informe de calidad de vida 2015, Cámara de comercio de Bogotá

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

Como se describe en el Plan de Desarrollo actual<sup>5</sup> en su diagnóstico de ciudad, muestra que la combinación de la informalidad con la dificultad para acceder a empleos de calidad son el resultado de asimetrías de información entre la oferta y la demanda de trabajo, programas de formación que no corresponden con las necesidades del sector productivo, oferta de formación y capacitación desactualizada, y escasa interacción entre el sector empresarial y las entidades de formación, acompañado de una creciente necesidad de fortalecer las competencias transversales de los trabajadores. Esta situación se ve agravada por la problemática que representa la utilización del espacio público por parte de los vendedores informales ambulantes, para quienes es fundamental implementar mecanismos que les permitan generar ingresos, tales como la potencialización de la generación de empleo de calidad y alternativas productivas que vayan más allá de la subsistencia. A estos factores se suma la migración continua de población de otras regiones del país hacia Bogotá, fenómeno que aumenta la presión sobre el uso del suelo para actividades económicas de todo tipo. El uso irregular del espacio público para actividades económicas no reguladas fomenta la informalidad, incide en la inseguridad y priva a otros ciudadanos del disfrute del mismo. Se ha evidenciado, a través de los seguimientos realizados de las unidades productivas fortalecidas mediante las diferentes acciones ejecutadas por el Instituto para la Economía Social (IPES), una baja competitividad y sostenibilidad de las mismas lo cual no ha permitido la inserción de dichas unidades a las cadenas productivas, a procesos de comercialización en la ciudad, debido principalmente a carencias en las habilidades y competencias para el emprendimiento de las personas, debilidad en las estrategias publicitarias, limitado acceso al sistema financiero formal, la baja competitividad, falta de enfoque de mercado, innovación y valor agregado de las unidades de negocio. Adicionalmente, no existe un compromiso real del sector empresarial para incluir en sus organizaciones a las unidades de negocio de economía informal, sumado a las restricciones del sistema financiero para incluir unidades productivas de la economía informal. La invasión del espacio público debido a la falta de oportunidades de empleo digno, el desplazamiento forzado y la desarticulación de las entidades distritales en la administración del espacio público, trae como consecuencia problemas en la movilidad y el disfrute del espacio público, fomentando actividades económicas ilegales y por ende problemas de seguridad. El vendedor informal permanece en el espacio público por la relación costo-beneficio que le representa su condición de vendedor, por cuanto la generación de ingresos está libre de cualquier restricción legal (arriendos, servicios públicos, impuestos, salarios, entre otros), desarrollando un proceso de economía informal que se entiende como "...el conjunto de unidades económicas dedicadas a la producción mercantil de bienes y servicios que no cumplen las reglamentaciones legales, que trabajan en pequeña escala con una organización del trabajo y de

<sup>5</sup> Plan de Desarrollo Bogotá mejor para todos 2016-2020

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
	Fecha 15/12/2016	

administración rudimentarias y en las que no existe una separación clara entre capital y trabajo como factores de producción” (Vera y Suárez, 1996).

Teniendo en cuenta el diagnóstico anteriormente descrito, el IPES de acuerdo a su misión<sup>6</sup> matriculo 4 programas ante la Secretaria de Planeación Distrital, con el objetivo de atender y solucionar la problemática presente en la ciudad, los cuales se describen a continuación:

#### 4.2 Diagnóstico DOFA.


A continuación se relacionara el producto del análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) de la entidad, derivado de la aplicación de la metodología DOFA.

- **Oportunidades.**


- Voluntad política en los planes de desarrollo distritales y locales, en lo referente a desarrollo económico, la eficiencia de los mercados de la ciudad y el espacio público.
- Existencia de Políticas públicas poblacionales
- Establecimiento de alianzas público – privadas en el marco de la RSE (responsabilidad social empresarial) con el fin de fortalecer los programas y proyecto de la entidad
- Generación de convenios interadministrativos y alianzas estratégicas para el cumplimiento de metas institucionales
- Posibilidades de enajenación de predios que permitan disminuir costos de administración, y generen ingresos para el fortalecimiento de otras alternativas comerciales.
- Posibilidad de adquirir recursos a través de usos publicitarios y comerciales.

---

<sup>6</sup> “Aportar al desarrollo económico de la ciudad, mediante la oferta de alternativas de generación de ingresos a la población de la economía informal que ejerce sus actividades en el espacio público, enfocadas a la formación, el emprendimiento, el fortalecimiento empresarial y la gestión de plataformas comerciales competitivas; así como administrar y desarrollar acciones de fortalecimiento del Sistema Distrital de Plazas de Mercado”


	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
	Fecha 15/12/2016	

- Alto interés Alcaldía Mayor en la recuperación del espacio público.
- Acercamiento con los comités locales de vendedores informales.
- Bienes e inmuebles de la entidad.
- Creación de alternativas comerciales transitorias.
- Empresas con escuelas de formación con la posibilidad de formar a sus empleados.
- Amplia oferta laboral para el nivel operativo y asistencial a los cuales el perfil de la población sujeto de atención de la entidad responde.
- Instituciones de educación para el trabajo con amplia oferta de programas formativos e intensidad horaria.
- En las plazas de mercado reenfoque de mercados campesinos e interés de asociaciones de campesinos interesados en proveer directamente los productos
- En las plazas de mercado:
  - Preferencias del consumidor por una atención directa, preferencial y personalizada.
  - Preferencias por parte del consumidor de productos de origen natural.
  - Posicionamiento de ciertas líneas de producto en determinadas plazas de mercado
- Modernización de estrategias de comercialización y servicio al cliente por parte de los comerciantes de las plazas de mercado.
- Altos precios de la competencia
- Potencialidades asociadas a la naturaleza de espacio publico
- Aprovechamiento económico regulado del espacio publico
- Políticas para el desarrollo TIC para Gobierno Digital, Ciudad Inteligente y sociedad del conocimiento y del emprendimiento
- Establecer alianzas de cooperación técnica con entidades del distrito y otras organizaciones con el fin de adoptar mejores prácticas en los procesos de la entidad
- Posicionamiento de la entidad como referente económico en el Distrito en el marco de la responsabilidad social
- Alianzas con medios de comunicación para promover programas y servicios del IPES


	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4 Fecha 15/12/2016

- **Amenazas**

- Surgimiento de falsos líderes que utilizan a la población sujeto de atención para usufructuar los recursos del estado.
- Políticas macroeconómicas que limitan el éxito de los emprendimientos apoyados desde la entidad.
- Falta de redes de comercialización entre los productores y comerciantes.
- Los usuarios no siempre cumplen con los requisitos académicos básicos exigidos para acceder a programas de formación de larga duración y mayor complejidad.
- Los usuarios no siempre cumplen con el perfil requerido por las empresas para acceder a sus vacantes laborales.
- La población sujeto de atención de la entidad no muestra interés en abandonar su actividad productiva en el espacio público para vincularse a un empleo formal a través de cargos operativos y/o asistenciales.
- Amplia oferta de empleo con el salario mínimo como tope máximo salarial y horarios de trabajo rotativos de domingo a domingo, situación que minimiza el interés de las personas en participar en los procesos de selección.
- Otras entidades estatales que ofrecen oportunidades de formación, entregan apoyos a la formación en dinero lo cual minimiza el interés de la población por vincularse a los programas gestionados por el IPES.
- Poca disponibilidad de tiempo de los usuarios para desarrollar los programas de formación en los tiempos y metodologías establecidas.
- Los usuarios no tienen claridades frente a su vocación productiva lo que en ocasiones afecta su interés en los programas de formación existentes.
- En ocasiones debido al interés o compromisos personales de la población no se pueden completar los grupos de formación de acuerdo al número mínimo de participantes exigidos por las entidades de formación.
- Crecimiento en número de grandes superficies en la ciudad y presencia de fruver formales y vendedores informales de fruver en sectores aledaños a las plazas de mercado.
- Falta de apoyo local en la recuperación del espacio público.
- Inseguridad en los sectores de influencia de las plazas

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
	Fecha 15/12/2016	


- Condiciones adversas que afectan la economía (precio dólar, cambio climático, bajo poder adquisitivo, entre otros).
- Cultura de no pago, falta de liquidez, prestamos gota a gota.
- Operativos en el espacio público, lo cual incrementa el número de personas demandando los servicios ofrecidos por la entidad.
- Inclusión de otro tipo de poblaciones en los programas de IPES (Victimas, reinsertados, desplazados).
- Cultura informal del vendedor (uso libre del espacio público, no pago de impuestos, liquidez diaria, no planeación, no aporte a seguridad social).
- Paradigma Cultural en donde se ve el estado como ente que subsidia todo.
- Desinformación o mala imagen institucional
- Expectativas económicas de los vendedores diferentes a las que se obtienen en el espacio público regulado.
- Incremento de la tasa de desempleo en Bogotá.
- Contrabando
- Aumento de demanda de los ciudadanos a los productos ofertados en el espacio publico
- Aumento de cantidad de vendedores ambulantes
- Falta de datos precisos frente a las variables de las ventas informales, tales como: su grado de vulnerabilidad, el cambio constante del producto que ofertan en el espacio público como de su movilidad en la ciudad e ingreso a la economía formal, entre otras variables.
- Deficiente coordinación interinstitucional entre las entidades que administran el espacio público
- Incremento desmedido de ventas informales que sobrepasa la capacidad de actuación de la Entidad
- Percepción negativa del IPES por parte de los usuarios de los servicios
- Crisis mediáticas generadas por vendedores informales.
- Ataques cibernéticos
- Disminución en el Presupuesto asignado a la entidad.
- Cambios normativos que impliquen nuevas directrices, ajustes en programas y proyectos

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

- Sentencias judiciales que impliquen mayor cobertura de atención con el mismo presupuesto

- **Fortalezas.**

- Equipos multidisciplinarios dentro de la entidad.
- Capacidad de negociación con diferentes sectores por la administración de la problemática del espacio público.
- Conocimiento territorial y proximidad física con las poblaciones a través de los Caeps.
- Existen varias alternativas viables con buena ubicación comercial.
- Permitir a los usuarios el acceso directo a programas de formación de forma gratuita y sin competir por cupos.
- Sitios de formación cercanos a sus sitios de vivienda o trabajo.
- Programas de formación en diferentes niveles que se adecuan a las condiciones educativas que presenta la población beneficiaria.
- Formación a través alianzas con entidades de formación públicas y privadas.
- Programas de formación acordes con el sistema productivo de la ciudad.
- Conocimiento de la actividad económica por parte de los comerciantes de las plazas de mercado.
- Ocupación superior al 80% de la capacidad instalada de las plazas de mercado.
- Ubicación geográfica de las plazas.
- Espíritu emprendedor de comerciantes de las plazas de mercado.
- Variedad de productos en las plazas de mercado.
- Los restaurantes de las plazas de mercado están bien posicionados.
- Se cuenta con una plaza de mercado única en Colombia y sur América de hierbas aromáticas, medicinales, esotéricas y culinarias su connotación cultural y patrimonial.
- Las plazas como espacio de encuentro comunitario.


	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
	Fecha 15/12/2016	

- La entidad tiene implementados suficientes mecanismos de comunicación con los usuarios internos y externos (Web, intranet, redes sociales, programa de TV, boletines impresos).
- Reconocimiento por parte de los medios de comunicación.
- Compromiso, liderazgo y responsabilidad de funcionarios y servidores.
- Liderazgo y responsabilidad de la alta dirección.


• **Debilidades.**

- Limitaciones institucionales relacionadas con la entrega de impulsos económicos y microcréditos.
- Desarticulación institucional y sectorial que no ha permitido la integración de respuestas integrales e integradoras a la población sujeto de atención.
- Debilidad en las estrategias de mercadeo constantes que logren fortalecer las unidades productivas.
- Carencia de herramientas legales para el cumplimiento de los reglamentos institucionales.
- La ubicación de algunos formatos comerciales no es la adecuada (proximidad a rutas peatonales y vehiculares entre otras).
- Puntos comerciales con problemas jurídicos.
- Baja imagen comercial de cada una de las alternativas.
- Bajas tarifas en contratos de aprovechamiento de uso y contratos de arrendamiento de las alternativas comerciales.
- Falta de control y seguimiento en el proceso de transitoriedad en las alternativas comerciales.
- Falta de estrategia de publicidad y mercadeo de las alternativas comerciales.
- Falta cualificación y perfilación para determinar los productos de cada usuario antes de asignar las alternativas comerciales.
- Falta de articulación con proveedores de productos que se comercializan en las alternativas comerciales.
- Se es reactivo a fallos judiciales, lo que altera norte estratégico de la entidad en los planes de mediano plazo.




	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

- Dificultad para verificar algunos de los criterios de ingreso de las personas matriculadas en los procesos formativos.
- Estrategias de convocatoria con poca receptividad de la población que dificultan el cumplimiento de las metas de formación.
- Conflictos entre comerciantes de las plazas de mercado.
- Deficiencias y estado infraestructura de las alternativas comerciales y las plazas de mercado.
- Distribución de espacio y oferta en las plazas de mercado.
- Deficiencias en modelos asociativos implementados.
- Deficiencias en cultura empresarial de los comerciantes de las plazas de mercado.
- Falta compromiso de los comerciantes en pro del sostenimiento de las plazas de mercado.
- Resistencia al cambio por parte de los comerciantes.
- Edad y bajo relevo generacional de los comerciantes de plazas de mercado.
- Insuficientes recursos de la entidad para inversión, así como para financiar la operación de los procesos de apoyo.
- Alto pago de gastos recurrentes para el sostenimiento de las alternativas comerciales y plazas de mercado a cargo del presupuesto de la entidad.
- Deficiencias e insuficiente estructura organizacional para abordar de manera efectiva la misionalidad de la entidad.
- Deficiencias en la cultura de planificación y gestión en la entidad.
- No se tiene una metodología eficaz para el seguimiento y evaluación de los resultados y el impacto de los proyectos de inversión en la calidad de vida de la población sujeto de atención.
- No siempre se trabaja por procesos, lo que genera problemas de articulación de las dependencias y de trabajo en equipo. Adicionalmente se requiere actualizar la documentación de los procesos.
- No se ingresa la información de manera correcta y oportuna a los sistemas de información de la entidad.
- Plataforma tecnológica débil e insuficiente (hardware y software no competitivos).
- Insipiente cultura de servicio al cliente externo e interno

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

- Alta rotación de personal, por tanto falta de continuidad y pérdida de la memoria institucional
- Falta información atractiva para promover la gestión de la entidad.
- Deficiente imagen corporativa en puntos comerciales y en plazas de mercado.
- Falta de apropiación y de consulta por parte de los servidores con los diferentes medios de comunicación que utiliza la entidad
- Alto volumen de Pasivos Exigibles
- No adelanto oportuno de los procesos contractuales y problemas en su supervisión
- Respuesta no oportuna a los derechos de petición.
- No digitalización de expedientes
- Débil imagen institucional

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

## 5 PLAN ESTRATÉGICO

### 5.1 Misión

Aportar al desarrollo económico de la ciudad, mediante la oferta de alternativas de generación de ingresos a la población de la economía informal que ejerce sus actividades en el espacio público, enfocadas a la formación, el emprendimiento, el fortalecimiento empresarial y la gestión de plataformas comerciales competitivas; así como administrar y desarrollar acciones de fortalecimiento del Sistema Distrital de Plazas de Mercado.

### 5.2 Visión

En el 2025 seremos reconocidos como una entidad que contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de los actores de la economía informal a través de alternativas productivas, competitivas, sostenibles y generadoras de ingresos que propendan por su inserción en los circuitos de mercado formal y por el posicionamiento de las plazas de mercado como lugares de encuentro ciudadano, de abastecimiento de productos de calidad y precios competitivos, así como referentes gastronómicos y turísticos del país


### 5.3 Principios

- **Buena fe**

La buena fe incorpora el valor ético de la confianza, del respeto por el otro y de credibilidad hacia los particulares y servidores públicos del Instituto para la Economía Social IPES en todas sus actuaciones.

- **Respeto a la dignidad humana y el medio ambiente**

Es el reconocimiento de los servidores públicos del IPES, que buscan un fin en sí mismos, exigiendo un comportamiento ético, para cada una de las actuaciones frente al tratamiento que se debe dar a sus compañeros y demás personas con el fin de no menoscabar sus derechos y libertades. Así mismo, éstos deben respetar y velar por el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales con el fin de asegurar el bienestar de las generaciones futuras.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
	Fecha 15/12/2016	

- **Solidaridad**

Se fundamenta en el trabajo en equipo, en la unidad de propósitos y fines, en la evolución institucional que radica en cabeza de servidores públicos, que integran un mismo fin y en el avanzar siendo ejemplares en proyectos y convivencia a nivel corporativo, en procura de alcanzar unas metas y objetivos encomendados

- **Enfoque hacia el cliente**

La razón de ser del IPES es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus usuarios; por lo tanto, los servidores del IPES comprenden cuales son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumplan con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.

- **Autocontrol**

Es la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

- **Honestidad**


Es una forma clara y objetiva de vida coherente y lógica, fundamentándose que el pensar y el actuar deben ligarse para llegar a tener una conciencia clara ante sí mismo y ante los demás.

- **Participación**

Es el compromiso de los servidores del IPES que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, permitiendo el logro de los objetivos de la entidad

- **Mejora continua**

Consiste en implementar maneras más prácticas y mejores para prestar los servicios en el IPES. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de la entidad sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.

	DOCUMENTO ESTRATÉGICO	
	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016


- **Coordinación, cooperación articulación**

El trabajo en equipo, es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus usuarios y permitan emplear de manera racional los recursos disponibles

- **Transparencia**

Base fundamental para el desarrollo probo, claro, oportuno, eficaz y eficiente de los funcionarios y contratistas del IPES, con el fin de conocer y llevar a cabo las funciones encomendadas permitiendo la excelente gestión y un resultado positivo.

Es un componente integral que permite el control social de la ciudadanía a los procesos llevados por la entidad.


 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	<b>DOCUMENTO ESTRATÉGICO</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020</b>	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

## 5.4 Objetivos estratégicos y estrategias

A continuación se relacionan los objetivos estratégicos y las estrategias del IPES para el cuatrienio 2016-2020, organizadas de acuerdo a la estructura del Cuadro de Mano Integral.

### 5.4.1 Perspectiva cliente.

SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y PARTES INTERESADAS							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
1	Mejorar la satisfacción de los usuarios y partes interesadas	Porcentaje de mejora de la percepción de satisfacción de usuarios y partes interesadas sobre los servicios prestados	5%	1.1	Rendición de cuentas	No. De audiencias públicas de rendición de cuentas realizadas	3
				1.2	Promoción de mecanismo de participación ciudadana	No. De veedores ciudadanos formados	300
				1.3	Fortalecer la cultura de transparencia y servicio al ciudadano	Porcentaje de implementación del plan de acción anticorrupción y de servicio al ciudadano	100%
				1.4	Fortalecer el posicionamiento de la entidad ante los usuarios y partes interesadas	Porcentaje de implementación del Plan de Comunicaciones - Elemento de información y comunicación externa	100%
				1.5	Promover ante los usuarios y partes interesadas la figura del defensor del ciudadano	No. de solicitudes atendidas por el defensor al ciudadano	100%
			Reducir las quejas y reclamos de los usuarios.	30%	1.6	Mejorar la oportunidad y calidad de las respuestas dadas a los requerimientos de los usuarios.	Disminución de tiempo promedio de respuesta a los requerimientos

	<b>DOCUMENTO ESTRATÉGICO</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020</b>	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

FORTALECIMIENTO Y EMPRENDIMIENTO							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
2	Generar alternativas de ingresos a través del emprendimiento y el fortalecimiento empresarial de la población sujeto de atención.	No. De vendedores informales acompañados en procesos de emprendimiento y/o fortalecimiento institucional integralmente.	880	2.1	Consolidar un proceso de selección que permita vincular emprendedores genuinos.	Ruta de ingreso a emprendimiento validada y operando	1
				2.2	Consolidar un modelo de asistencia técnica y seguimiento integral durante los dos primeros años de operación.	Modelo de asistencia técnica	1
				2.3	Gestionar y desarrollar diversas fuentes de financiamiento para los emprendimientos o fortalecimientos.	No. fuentes de financiamiento	2
				2.4	Apoyo al proceso de consolidación comercial de los emprendimientos.	No. Plataformas comerciales del IPES	3 Anuales
		320	Asignar alternativas de generación de ingresos a vendedores informales personas mayores y/o en condición de discapacidad.	2.5	Gestión de aliados público-privados de apoyo al programa.	No. Aliados promotores	5
				2.6	Sostenibilidad de los Emprendimientos Sociales apoyados.	Ejecución del programa de acompañamiento a Emprendimientos Sociales	100%
		2.4%	Incrementar los vendedores informales atendidos en emprendimiento y/o fortalecimiento				
		40%	Aumentar la sostenibilidad de las unidades productivas apoyadas en procesos de emprendimiento por parte del IPES				



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
DESARROLLO ECONÓMICO  
Instituto para la Economía Social

## DOCUMENTO ESTRATÉGICO

### PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020


Código DE-010

Versión 4

Fecha 15/12/2016

ALTERNATIVA COMERCIALES TRANSITORIAS							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
3	Ofertar alternativas transitorias para generación de ingresos a vendedores informales	Brindar alternativas comerciales transitorias en Puntos Comerciales y la Red de Prestación de Servicios al Usuario del Espacio Público REDEP (Quioscos y Puntos de Encuentro).	2000	3.1	Establecer e implementar el plan de transitoriedad de los usuarios de las alternativas comerciales.	Porcentaje de implementación del plan de transitoriedad	100%
		Brindar Alternativas Comerciales Transitorias En Ferias Comerciales y Zonas de Aprovechamiento Económico Reguladas Temporales -ZAERT	1000	3.2	Diseñar e implementar nuevas alternativas comerciales.	No. De ZAERT implementadas	2
		Porcentaje ocupación efectiva de las alternativas comerciales.	85%	3.3	Programa de ferias temporales	% de avance del programa de ferias	100%
		Consolidar alternativas comerciales con gastos de administración, gastos de operación y de gestión en Puntos comerciales y en la Red de prestación de servicios al usuario del espacio público REDEP	2044	3.4	Implementar un plan de fortalecimiento administrativo y comercial para las alternativas comerciales transitorias existentes.	Porcentaje de ejecución del plan de fortalecimiento administrativo y comercial.	100%
				3.5	Ofertar a vendedores informales los servicios de la entidad con el fin de dar cumplimiento a la intervención del IPES frente al vendedor informal.	No. de ofertas de servicios realizadas.	8000



	<b>DOCUMENTO ESTRATÉGICO</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020</b>	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

FORMACIÓN Y EMPLEABILIDAD							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
4	Incrementar el potencial productivo de las personas que ejercen actividades de la economía informal, mediante el fortalecimiento de competencias generales y específicas que les permita ser más competitivos, logrando así mejorar el nivel de ingreso y el bienestar de sus familias	Porcentaje de personas Cualificas que desarrollan actividades de la economía informal, vinculadas a procesos de formación.	50%	4.1	Vincular a programas de formación a personas que ejercen actividades de economía informal.	Número de personas vinculadas a programas de formación.	2150
		No. De personas vinculadas laboralmente producto de los procesos de atención realizados por SFE.	150	4.2	Formar personas que ejercen actividades de economía informal a través de alianzas para el empleo.	Número de personas formadas a través de alianzas por el empleo	1000
				4.3	Referenciar a empleo a personas que ejercen actividades de la economía informal, certificadas en procesos de formación a través de pactos por el empleo.	Porcentaje de personas referenciadas a oportunidades de empleo.	15%
				4.4	Referenciar a oportunidades de empleo a personas que ejercen actividades de la economía informal a través de la red de prestadores de servicios públicos de empleo y empresas privadas.	Porcentaje de personas referenciadas a oportunidades de empleo.	40%



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
DESARROLLO ECONÓMICO  
Instituto para la Economía Social

## DOCUMENTO ESTRATÉGICO


PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2016-2020

Código DE-010

Versión 4

Fecha 15/12/2016

PLAZAS DISTRITALES DE MERCADO												
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META					
5	Fortalecer y administrar el sistema distrital de plazas de mercado	Porcentaje de Incremento de la participación de las plazas públicas de mercado en el mercado de abastecimiento de alimentos de Bogotá.	3.75%	5.1	Mejorar la administración del Sistema Distrital de Plazas de Mercado propendiendo por la auto sostenibilidad.	Revisión y actualización del reglamento del Sistema Distrital de Plazas de Mercado.	1					
						No. de contratos formalizados	100%					
						Porcentaje de ocupación plazas de mercado.	90%					
		13	No. De plazas de mercado fortalecidas cultural, comercial y/o empresarialmente.			5.2	Fortalecer las plazas priorizadas desde la perspectiva de los 5 ejes de intervención propuestos en Plan de Desarrollo	Planes de fortalecimiento implementados mínimo al 90% para cada una de las plazas priorizadas.	13			
								5.3	Gestionar acuerdos y/o alianzas con diferentes actores de la cadena de abastecimiento y la seguridad alimentaria, que permitan mejorar e incrementar la oferta de las Plazas de Mercado Distritales.	No. Acuerdos y Alianzas	3 anuales	
		19	No. De plazas de mercado administradas			5.4	Fortalecer las capacidades y competencias para una sana convivencia, la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia de los comerciantes en las plazas distritales de mercado.			No. De comités de plazas operando y fortalecidos.	19	
								No. De comités de desarrollo integral operando y fortalecidos.	13			
								Porcentaje de implementación del plan anual de acompañamiento psicosocial.	100%			
		5.5	Mejorar las condiciones físicas de las plazas de mercado.					No. Acuerdos y Alianzas para el financiamiento	1 anual			
								5.6	Incorporar al mercado turístico de la ciudad las plazas distritales de mercado fortalecidas.			
5.7	Promover y desarrollar una cultura empresarial en los comerciantes de las Plazas Distritales de Mercado.											


	<b>DOCUMENTO ESTRATÉGICO</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020</b>	<b>Código DE-010</b>
		<b>Versión 4</b>
		<b>Fecha 15/12/2016</b>

#### 5.4.2 Perspectiva financiera.

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
6	Ejecutar de manera eficaz el presupuesto de la entidad	Porcentaje de cumplimiento en la ejecución del plan anual de adquisiciones	100%	6.1	Monitoreo y seguimiento periódico de la ejecución presupuestal de la entidad	% de ejecución del presupuesto de la vigencia	100%
				6.2	Monitoreo y seguimiento periódico de la ejecución de las reservas presupuestales	% de ejecución de las reservas presupuestales	100%
				6.3	Monitoreo y seguimiento periódico de la ejecución de los pasivos exigibles	% de reducción en los pasivos exigibles	100%

INCREMENTAR RECURSOS FINANCIEROS							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
7	Incrementar los recursos de inversión de la entidad	Porcentaje de recursos adicionales conseguidos sobre el presupuesto total de la entidad.	20%	7.1	Realizar alianzas estratégicas para la financiación.	No. de alianzas desarrolladas	3
				7.2	Reducir la cartera de la Entidad	Porcentaje de reducción de cartera	30%


INCREMENTAR RECURSOS FINANCIEROS							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
8	Reducir los gastos de la entidad	Porcentaje de reducción de gastos recurrentes de la entidad	5%	8.1	Implementar un modelo de gestión auto sostenible para administrar las plazas de mercado y las alternativas comerciales.	% de implementación del modelo de gestión de auto sostenibilidad	100%
				8.2	Revisar y modificar el sistema tarifario	Plan tarifario revisado e implementado	1
				8.3	Plan de enajenación de predios improductivos	No. de predios enajenados	1

	<b>DOCUMENTO ESTRATÉGICO</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020</b>	<b>Código DE-010</b>
		<b>Versión 4</b>
		<b>Fecha 15/12/2016</b>

### 5.4.3 Perspectiva procesos

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
9	Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión de la Entidad	Porcentaje de Reducción de las no conformidades del Plan de mejoramiento interno	35%	9.1	Implementar un plan de mejoramiento y sostenibilidad del SIG	Porcentaje de implementación del plan de mejoramiento y sostenibilidad del SIG	100%
				9.2	Rediseñar el modelo de operación de la entidad	Documento con rediseño del modelo de operación	1
				9.3	Implementar el plan de mejoramiento institucional	Porcentaje de cumplimiento del plan de mejoramiento	100%
		9.4	Establecer e implementar la estrategia de defensa jurídica de la Entidad	Porcentaje de avance en el plan de acción para implementar la estrategia de defensa jurídica de la Entidad	100%		
Porcentaje de querrelas tramitadas	100%						
		Porcentaje de reducción de las no conformidades del Plan de mejoramiento de la contraloría	20%				

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
10	Mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo	Reducir los incidentes y los accidentes de trabajo	90%	10.1	Implementar el sistema de seguridad y salud en el trabajo	Porcentaje de implementación del Sistema de seguridad y salud en el trabajo	100%
		Reducir los niveles de Ausentismo	30%	10.2	Elaborar e implementar planes de emergencias	No. De planes implementados	54

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	<b>DOCUMENTO ESTRATÉGICO</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020</b>	<b>Código DE-010</b>
		<b>Versión 4</b>
		<b>Fecha 15/12/2016</b>

GESTIÓN AMBIENTAL							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
11	Reducir los impactos ambientales significativos	Porcentaje de reducción en el consumo de agua	2%.	11.1	Uso eficiente del agua	Porcentaje de implementación de programa de uso eficiente de agua.	100%
		Porcentaje de reducción en el consumo de energía	2%.	11.2	Uso eficiente de la energía	Porcentaje de implementación de programa de Uso eficiente de la energía	100%
		Porcentaje de incremento de residuos aprovechados	20%	11.3	Gestión Integral de Residuos	Porcentaje de implementación del programa de gestión Integral de Residuos	100%
		Porcentaje de reducción en el consumo de insumos, productos y elementos que impacten negativamente el medio ambiente.	2%	11.4	Consumo sostenible	Porcentaje de implementación del programa de Consumo sostenible	100%
		% de programas de buenas prácticas sostenibles formulados e implementados	4.	11.5	Implementación de prácticas sostenibles.	Porcentaje de implementación del programa de prácticas sostenibles.	100%



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
DESARROLLO ECONÓMICO  
Instituto para la Economía Social

## DOCUMENTO ESTRATÉGICO


PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2016-2020

Código DE-010

Versión 4

Fecha 15/12/2016


GESTIÓN SANITARIA							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
12	Fortalecer la gestión sanitaria de los equipamientos administrados por el IPES	Reducción en el número de requerimientos de gestión de la Secretaría Distrital de Salud	8	12.1	Limpieza y desinfección	Porcentaje de cumplimiento del programa de limpieza y desinfección	100%
				12.2	Manejo de desechos sólidos	Porcentaje de cumplimiento del programa de desechos sólidos	100%
				12.3	Abastecimiento de agua potable	Porcentaje de cumplimiento del programa de abastecimiento de agua potable	100%
				12.4	Control integral de plagas	Porcentaje de cumplimiento del programa de control de plagas	100%
		20%	Reducción en el número de requerimientos de infraestructura de la Secretaría Distrital de Salud	12.5	Programa de mantenimiento preventivo	Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo	100%
				12.6	Programa mantenimiento correctivo	Porcentaje de mantenimientos correctivos pendientes ejecutados	100%

	<b>DOCUMENTO ESTRATÉGICO</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020</b>	<b>Código DE-010</b>
		<b>Versión 4</b>
		<b>Fecha 15/12/2016</b>

#### 5.4.2 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.


CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
13	Fortalecer la cultura y el clima organizacional en la entidad	Índice de clima organizacional	4.5	13.1	Diseñar e implementar el programa de bienestar e incentivos.	Porcentaje de cumplimiento del programa de bienestar e incentivos	100%
				13.2	Diseñar e implementar un programa de clima organizacional	Porcentaje de cumplimiento del programa de clima organizacional	100%
				13.3	Fortalecer la comunicación interna en la entidad	Porcentaje de implementación del Plan de Comunicaciones - Elemento de información y comunicación interna	100%
				13.4	Realizar estudio para la reestructuración organizacional (cargas de trabajo)	Entregar propuesta de reestructuración al Departamento de Servicio Civil Distrital	1
				13.5	Creación de oficina asuntos disciplinarios (Depende de la reestructuración)	Creación oficina	1

COMPETENCIAS TALENTO HUMANO							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
14	Mejorar las competencias personal	Porcentaje de satisfacción con las capacitaciones realizadas	100%	14.1	Implementar el plan institucional de capacitación PIC, acorde con las necesidades del servicio.	Porcentaje de implementación del plan de capacitación	100%
				14.2	Implementar el programa de inducción al personal	Porcentaje de implementación del programa de inducción al personal	100%
				14.3	Implementar el programa de re inducción al personal	Porcentaje de implementación del programa de re inducción al personal	100%
				14.4	Establecer un proceso de selección para los contratistas de la entidad.	Proceso de selección establecido	1

	<b>DOCUMENTO ESTRATÉGICO</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020</b>	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

SISTEMAS DE INFORMACIÓN							
No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	No.	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
15	Fortalecer la Seguridad y Privacidad de la Información	Disponibilidad mínima de la información  Integridad mínima de la información	90%  70%	15.1	Implementar el Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información	Porcentaje de implementación de MSPi	100%
				15.2	Diagnosticar necesidades de información de la entidad y adecuar los sistemas de información.	Porcentaje de implementación de adecuaciones a los Sistemas de Información	100%
				15.3	Fortalecer infraestructura tecnológica en la entidad	Porcentaje de implementación del plan de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica	100%



 <b>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.</b> DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social	<b>DOCUMENTO ESTRATÉGICO</b>	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020</b>	Código DE-010
		Versión 4
		Fecha 15/12/2016

## 5.5 Recursos financieros.

Para el cumplimiento de los objetivos institucionales, la entidad cuenta con los recursos del presupuesto de inversión, cuya proyección para el cuatrienio 2016-2020 se relaciona a continuación.

<b>PLAN DE DESARROLLO BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS 2016-2020</b>						
<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>						
<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	<b>2020</b>	<b>TOTAL</b>
GENERACION Y FORTALECIMIENTO DE ALTERNATIVAS COMERCIALES TRANSITORIAS PARA VENDEDORES INFORMALES	\$ 8,057	\$ 12,777	\$ 13,133	\$ 13,169	\$ 15,394	\$ 62,530
OPORTUNIDADES DE GENERACION DE INGRESOS PARA VENDEDORES INFORMALES	\$ 1,675	\$ 3,342	\$ 4,021	\$ 4,021	\$ 1,446	\$ 14,505
FORMACION E INSERCIÓN LABORAL	\$ 595	\$ 3,423	\$ 3,182	\$ 3,224	\$ 1,053	\$ 11,477
ADMINISTRACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DISTRITAL DE PLAZAS DE MERCADO	\$ 10,498	\$ 12,752	\$ 12,959	\$ 12,235	\$ 10,759	\$ 59,203
FORTALECIMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL	\$ 2,785	\$ 3,107	\$ 3,319	\$ 3,188	\$ 3,869	\$ 16,268
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 23,611</b>	<b>\$ 35,401</b>	<b>\$ 36,614</b>	<b>\$ 35,837</b>	<b>\$ 32,521</b>	<b>\$ 163,984</b>

Cifras en Millones de Pesos

Adicionalmente la entidad cuenta con el presupuesto de funcionamiento, que para la vigencia 2017 está proyectado en \$12.007 millones de pesos, constituido por servicios personales y gastos generales.