



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

IPES

MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO

SUBDIRECCIÓN DE DISEÑO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Bogotá 2019

Elaboró: Jhon Erick Gómez Moreno Profesional Especializado 222 - 19	Revisó: Clarisa Díaz García Subdirectora de Diseño y Análisis Estratégico	Aprobó: Clarisa Díaz García Subdirectora de Diseño y Análisis Estratégico
------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL	
	INDICADORES DE GESTION E IMPACTO	Código MS-017
		Versión 02
		Fecha 28/03/2019

TABLA DE CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsabilidades
4. Definiciones
5. Desarrollo
 - 5.1. Marco Teórico
 - 5.2. Definición de Objetivos
 - 5.2.1 Factores Críticos de Éxito
 - 5.2.2 Metas
 - 5.3. Indicadores
 - 5.3.1 Características de los Indicadores
 - 5.3.2. Indicadores de gestión
 - 5.3.2.1 Tipos de indicadores de gestión
 - 5.3.3. Indicadores de Impacto
 - 5.3.3.1 Tipos de impactos
 - 5.3.4. Tipos de indicadores
 - 5.4. Evaluación de Impacto
 - 5.5. Evaluación de impacto del desempeño institucional.
 - 5.5.1 Evaluación de impacto con métodos cuantitativos
 - 5.5.2 Evaluación de impacto con métodos cualitativos.
 - 5.5.3. Como implementar la evaluación de impacto.
 - 5.5.4 Requisitos para una buena evaluación

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	MANUAL	
	INDICADORES DE GESTION E IMPACTO	Código MS-017
		Versión 02
		Fecha 28/03/2019

- 5.5.5 Etapas para implementar la evaluación de impacto.
- 5.5.6 Porque es importante medir el impacto.
- 6. Documentos asociados
- 7. Bibliografía.
- 8. Control de Cambios

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

1. OBJETIVO

Establecer la metodología a seguir para hacer medición al desempeño institucional, con el objeto de monitorear, identificar y formular de manera efectiva y oportuna el cumplimiento de los objetivos, estrategias, proyectos y planes de la entidad.

2. ALCANCE

Aplica para todos los procesos, planes, proyectos y metas que hacen parte del sistema integrado de gestión de la Entidad.

3. RESPONSABILIDADES

- La Dirección General es responsable de aprobar y hacer seguimiento a los planes, proyectos, estrategias para asegurar el logro de los objetivos.
- La Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico es responsable de orientar, asesorar a las dependencias para que se establezcan los planes, proyectos y estrategias y se definan indicadores y metas, así mismo es responsable de definir, implementar y comunicar los mecanismo de monitoreo y seguimiento.
- Las dependencias a través de los líderes de proceso y Gerentes de los proyectos son responsables de asegurar que todos los procesos y proyectos a su cargo se implemente, en el marco de los objetivos e indicadores formulados, igualmente de revisar los resultados, identificar e implementar acciones oportunas o de corrección; además suministrar los datos en los diferentes sistema de información, así mismo reportar a la SDAE el avance y seguimiento de los planes, proyectos o estrategias según tiempos establecidos.
- Los profesionales de las diferentes dependencias son responsables de recolectar la información requerida para el cálculo de los indicadores, análisis de los resultados con el fin de realizar seguimiento al cumplimiento de las metas enmarcadas en los planes y proyectos o estrategias.

4. DEFINICIONES

- **Alta Dirección:** persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.
- **CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- **DAFP:** Departamento Administrativo de la función Pública.
- **Efectividad:** medida del impacto de nuestros productos en el objetivo.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

- **Eficacia:** grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Estrategia:** plan para lograr un objetivo a largo plazo o global. También se puede definir como “el procedimiento y el método mediante los cuales se va a lograr la meta que se ha establecido”.
- **Evaluación de Impacto:** Es un tipo de evaluación sumativa que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos.
- **Factores críticos de éxito (FCE):** los factores críticos de éxito describen aquellas actividades que son necesarias de ejecutar o de realizar exitosamente para que la misión u objetivo se cumpla.
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **ILPES:** Instituto Latinoamericano de Política Económica y Social.
- **Impacto:** Se define como un resultado de los efectos de un proyecto, y la determinación que este exige el establecimiento de objetivos operacionales que permita vincular el proyecto con los efectos resultantes de su implementación.
- **Indicador de gestión:** representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.
- **Indicador de Impacto:** Miden los cambios o modificaciones positivas o negativas que se han producido en el entorno o sobre una población objetivo como consecuencia de la ejecución del plan o el cumplimiento de las funciones asignadas.
- **Línea Base:** datos e información que describe la situación previa a una intervención (periodo anterior evaluado) y con la cual es posible hacer seguimiento y monitorear un objetivo, estrategia, política, programa o proyecto o efectuar comparaciones relacionadas.
- **Mejora continua:** actividad recurrente para mejorar el desempeño.
- **Meta:** corresponde al valor esperado de un objetivo específico.
- **MIPG:** Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- **Misión:** propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la alta dirección.
- **Objetivo del proceso:** es el fin u objetivo fundamental que se pretende alcanzar y hacia el que se dirigen los esfuerzos y recursos del proceso.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL	
	INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017
		Versión 02
		Fecha 28/03/2019

- **Objetivo específico:** son los logros que el proceso o proyecto espera alcanzar.
- **Parte interesada:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad de la entidad.
- **Política:** intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.
- **Proyecto de inversión:** Proceso único, consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.
- **SDAE:** Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico.
- **Seguimiento:** determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad.
- **SIG:** Sistema Integrado de gestión.
- **Visión:** aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección.

5. DESARROLLO

5.1 MARCO TEÓRICO

Dentro del proceso de planeación estratégica y táctica la entidad establece la misión, visión, principios y valores institucionales, objetivos estratégicos y estrategias, de los cuales se desplegaran objetivos específicos, planes y programas; para verificar que la estrategia planeada se esté cumpliendo se deben establecer indicadores de gestión e impacto a nivel institucional y de los procesos de la entidad.

Dicho lo anterior, se concluye que la identificación de objetivos y estrategias constituye el punto de partida para la formulación de los indicadores de gestión y de impacto con los cuales se va a hacer seguimiento al desempeño de la gestión institucional y el impacto de las alternativas comerciales de generación de ingresos.

CONSTRUCCION DE INDICADORES

Según el DANE, corre a cargo de cada una de las dependencias quienes tienen que diseñar, aplicar y evaluar sus propios indicadores. Para ello deben tener en cuenta:

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

Los objetivos, planes y programas de la entidad, los proyectos específicos de cada dependencia, cada uno de estos se encuentran establecidos en el Plan de Acción Institucional que se desarrolla para cada vigencia.

- Las funciones específicas definidas en las distintas resoluciones que organizan y establecen las distintas dependencias y/o grupos de trabajo internos.
- Las variables que maneja expresadas en términos de recursos y resultado esperado (Metas).

Según el Manual Operativo Sistema de Gestión (MIPG, 2018), en su dimensión Dos, Direccionamiento Estratégico y Planeación, cuyo propósito es permitirle a la Entidad definir la ruta estratégica con miras a garantizar los derechos y satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos por medio de sus productos y servicios; hay una serie de recomendaciones para la formulación de indicadores que permiten conocer el estado real de la ejecución de las actividades, el logro de metas, objetivos o resultados y sus efectos en la ciudadanía. Por lo tanto para su construcción es útil:

- a) Tener claro los objetivos, planes, programas y proyectos para identificar los aspectos prioritarios a ser susceptibles de medición.
- b) Determinar puntos o factores críticos de éxito, es decir, aquellas acciones o actividades de cuyo desarrollo depende la consecución de los objetivos.
- c) Establecer qué se debe medir y qué información se quiere obtener de esa medición, para saber qué tipo de indicador se necesita. Establecer la frecuencia adecuada para la medición de los indicadores, para tomar decisiones en el momento justo.
- d) Definir los indicadores a utilizar y el método de construcción que más se adapte a la propia dinámica y cultura organizacional. De acuerdo con el manual “Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público” (CEPAL, 2011: 59) se pueden diferenciar varios tipos de indicadores de producto o resultados, de Insumos de proceso, procesos o actividades, o de desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía:

Según el Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (ILPES, 2011), los diez (10) pasos sugeridos para avanzar en una construcción integrada de indicadores, los cuales consideran además las fases que le dan sentido al proceso que es la evaluación y la comunicación de los desempeños logrados son:

Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición: Antes de comenzar a construir un sistema de indicadores es fundamental haber pasado por un proceso de planeamiento.

Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir: Las áreas de desempeño a medir (eficacia, eficiencia, economía, calidad) surgen del análisis de las variables críticas

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

del proceso de producción (insumos, procesos, productos, resultados) y que inciden de manera central en la generación de los resultados esperados.

Formular el indicador y describir la fórmula de cálculo: Una vez que estén definidos los aspectos relevantes que deben ser medidos, los ámbitos y las cuáles dimensiones; corresponde construir cada uno de los indicadores.

En esta fase debe establecerse el nombre del indicador y desarrollar las fórmulas que permitirán calcular los algoritmos que darán los valores obtenidos por el indicador.

Validar los indicadores aplicando criterios técnicos: La aplicación de los criterios de validación apunta a contar con un conjunto de indicadores balanceados, que permitan satisfacer los requisitos técnicos y las necesidades de información de los usuarios.

Existen múltiples criterios que se recomienda tener en cuenta a la hora de seleccionar los indicadores que finalmente serán parte del sistema de monitoreo y evaluación.

Un chequeo mínimo desde el punto de vista de su validez para la toma de decisiones y la rendición de cuentas debería cumplir al menos con los siguientes:

- a) Estar vinculados a la misión
- b) Medir resultados intermedios y finales
- c) Ser mensurables
- d) Los datos deben ser válidos y confiables
- e) Tener identificados a los responsables por su cumplimiento
- f) Estar dirigidos a prioridades que reflejen una gestión integrada (ámbito de eficiencia, eficacia, calidad, economía)
- g) Útil para el personal, clientes internos y externos, interesados, y hacedores de políticas.

Recopilar los datos: Los datos pueden provenir de distintas fuentes:

- a) Información contable-presupuestaria
- b) Estadísticas de producción física, cargas de trabajo del personal
- c) Encuestas, estudios especiales
- d) Benchmarking, etc.

Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición: Las metas expresan el nivel de desempeño a alcanzar y se vinculan a los indicadores, proveyendo la base para la planificación operativa y el presupuesto.

Las características principales de las metas son:

- a) Especifican un desempeño medible (se expresan en unidades de medidas, tales como porcentajes, kilómetros, días promedio, etc.)

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

b) Especifica la fecha tope o el período de cumplimiento (trimestral, bimestral, anual, quinquenal, etc.)

El establecimiento de las metas tiene cierta complejidad en la medida que se establece el compromiso por el desempeño esperado, el cual será sometido posteriormente a un monitoreo y/o evaluación. Desde esta perspectiva las metas deben cumplir con ciertos requisitos:

- a) Su establecimiento debe considerar diferentes parámetros (desempeño histórico, comportamiento del indicador en el pasado, línea base, programas similares, estándares)
- b) Deben ser posibles de cumplir por la institución con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles
- c) Su logro debe depender de la institución (establecer supuestos)
- d) Debe ser realista y financierables, pero representar un desafío significativo.
- e) Deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado
- f) Deben expresar claramente el ámbito geográfico que cubre
- g) Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores de las distintas áreas (establecer los responsables por el cumplimiento)

Señalar la fuente de los datos: Las fuentes de los datos pueden provenir de:

- a) Registros de la institución (posibles de auditar)
- b) Estadísticas oficiales
- c) Encuestas (realizadas por entes externos)

Establecer supuestos: Los supuestos son:

- a) Aspectos no controlables por la institución
- b) Variaciones del tipo de cambio, o de determinados precios pueden afectar niveles de ingresos esperados, tarifas, etc.
- c) Aprobaciones de procesos por entes externos en la que hay probada posibilidad (norma o procedimiento externa) que puede alterar la programación)
- d) Flujo de recursos internacionales, etc.

Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios: El monitoreo de los indicadores es el proceso que nos permite ir chequeando el comportamiento de éstos en alguna frecuencia determinada, la cual puede ser mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

El proceso de interpretación de los resultados logrados sobre la base del monitoreo realizado, es lo que nos permite evaluar, o sea decir si el desempeño se ajusta a lo programado, si es adecuado o no está dentro de los parámetros considerados.

Este proceso de evaluación será el que finalmente me permitirá tomar decisiones, comunicar e informar.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

Comunicar e Informar el desempeño logrado: La comunicación e información del desempeño logrado, es un tema clave que está relacionado con la elaboración de los informes tanto a los niveles directivos como a los Órganos de Control o a los usuarios.

Algunos elementos básicos a tener en cuenta en los reportes de información de desempeño son los siguientes:

- a) La comunicación de los resultados tiene que estar focalizada en los aspectos claves de la gestión con mensajes simples, directos y demostrables.
- b) El contenido de la comunicación en lo posible debe ser educativo considerando las necesidades de información de los diferentes tipos de usuarios.
- c) La información debe ser entregada en reportes que tengan alguna periodicidad útil para la toma de decisiones de los diferentes actores.

Saber construir un “buen indicador” es esencial, pues si el indicador resulta insuficiente o erróneo, la “teoría del cambio social” que se presenta de cara al exterior podrá no corresponder a la realidad, o perder credibilidad porque el indicador mal desarrollado podría tener varias lecturas, algunas de las cuales inconsistentes con el trabajo realizado por el emprendimiento.

El indicador está directamente relacionado con el objetivo pretendido, por esta razón, cuanto más claro sea el objetivo (o resultado/impacto esperado), más fácil será construirlo.

5.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

El objetivo es el propósito que se va a lograr. Por lo común es un resultado ambicioso o que significa un adelanto importante.

Se formulan de la siguiente manera:



El sujeto generalmente queda implícito.

Ejemplos de objetivos:

- **Mejorar** los niveles de **competitividad** de las **unidades productivas familiares**.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

- **Disminuir** los niveles de **desnutrición infantil** en Bogotá
- **Mejorar** los niveles de **seguridad ciudadana**
- **Aumentar** la **satisfacción** de los usuarios y partes interesadas sobre los **servicios** prestados por la entidad.
- **Mejorar** los **ingresos** de la población Bogotana por medio **de un trabajo digno y sostenible**.

5.2.1 Factores críticos de éxito.

Para definir los objetivos debo identificar las variables claves o factores críticos de éxito, es decir, condiciones esenciales cuyo buen desempeño es fundamental para el éxito de una organización o proceso. Estos a su vez, como lo muestra el siguiente ejemplo, se pueden descomponer en componentes los cuales nos sirven para establecer objetivos específicos o estrategias para la consecución de los objetivos de carácter general.

FACTORES DE ÉXITO	COMPONENTES DE LOS FACTORES DE ÉXITO
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Tiempos de entrega • Servicio
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Productividad - Costos

5.2.2 Metas

Las metas son valores respecto a lo que se mide el cumplimiento de un objetivo; se deben establecer para cada objetivo.

Ejemplo:

OBJETIVO	META
Aumentar la satisfacción de los usuarios y partes interesadas sobre los servicios prestados por la entidad.	10%

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

5.3. Indicadores.

Son una relación entre variables (cuantitativas o cualitativas) específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado.

El indicador es una herramienta que nos permite conocer el estado y/o evolución de una organización, objeto, situación, etc., en un momento determinado, proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones.

Los indicadores requieren ser construidos tomando en consideración el espacio, el contexto, la especificidad y el colectivo del programa social que evalúa. Pueden ser simples (cuando se refieren a dos variables) o complejos (cuando se refieren a una relación de más de dos variables).

5.3.1. Características de los indicadores

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) los indicadores deben tener las siguientes características:

- Claros: ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o tomen como referencia. Por lo tanto un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo defienden quienes lo construyeron debe ser replanteado.

- Excluyentes: cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que actual es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural u otras), pero no puede abarcárlas todas.

- Explícitos: definir de manera clara las variables con respecto a las que se analizara para evitar interpretaciones ambiguas.

- Finalidad: Ser útiles para la toma de decisiones. Cada indicador debe tener un fin que justifica su diseño y adopción (tropismo).

- Motivar estimular y contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la entidad

- Objetivos: Poderse expresar numérica o cuantitativamente.

- Oportunos: deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

- Prácticos: que se facilite su recolección y tratamiento.
- Sencillos: Ser comprensibles para las diferentes partes.
- Sensibles: reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- Transparentes y verificables: su cálculo debe estar adecuadamente soportado y se documenten para su seguimiento y trazabilidad.

No es válido ni útil construir indicadores para medir únicamente los resultados alcanzados (eficacia), sino que simultáneamente es necesario evaluar el proceso realizado, partiendo del principio de que alcanzar un buen resultado solo es posible si se ha diseñado y ejecutado el proceso adecuado.

Igualmente, un indicador puede arrojar que una organización es altamente eficaz (logra los objetivos que se ha propuesto), pero si se analiza aisladamente puede esconder que también es ineficiente, porque incurre en altos costos o no es oportuna en la generación y entrega de los resultados a los clientes.

Los indicadores no sólo son un medio para que los usuarios y partes interesadas tengan conocimiento de los logros institucionales (Rendición de cuentas); también son una herramienta que facilita el análisis y la toma de decisiones respecto a la gestión, resultados e impacto de la entidad.

5.3.2. Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión son un instrumento para medir el logro de los objetivos institucionales, su aplicación se deriva de la aplicación de los siguientes principios de los sistemas de gestión de calidad:

- Enfoque al cliente: el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.
- Liderazgo: Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
- Mejora: Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados

Por lo tanto, los indicadores de gestión son una “Representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo”.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL		
	INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017	
		Versión 02	
		Fecha 28/03/2019	

OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN	META
Aumentar la satisfacción de los usuarios sobre los servicios prestados por la entidad.	<p style="text-align: center;">% De satisfacción de los usuarios = <input type="text"/> Número de usuarios que calificaron bien o excelente los servicios prestados por la entidad en la encuesta de satisfacción <input type="text"/> Número total de usuarios encuestados</p>	X 100 10%

5.3.2.1 Tipos de Indicadores de Gestión

Para el establecimiento de los indicadores de la entidad, se tendrán en cuenta los siguientes ámbitos de desempeño:

- **Eficacia:** cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes, programas o proyectos de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).
- **Eficiencia:** Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.

Efectividad: Los indicadores de efectividad describen el impacto directo o resultado directo sobre los usuarios internos o externos de la entidad, obtenido de la utilización de los productos generados por el proyecto o proceso; en primera instancia se asocia con la medición del nivel de satisfacción del usuario que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de calidad, costo y oportunidad, adicionalmente para el caso de los procesos misionales evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos, definido este en función de la contribución a la solución de una necesidad o problemática social y su aporte a la mejora de la calidad de vida de los usuarios. En resumen, la efectividad está relacionada con las respuestas que demos al interrogante para qué se hizo.

Otra manera de clasificar los indicadores de gestión:

- **Los indicadores de proceso:** miden el cumplimiento del QUE en el objetivo. En otros términos miden el propósito o el cumplimiento de las actividades.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	MANUAL		
	INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017	
		Versión 02	
		Fecha 28/03/2019	

- **Los indicadores de resultado:** miden el logro alcanzado, el PARA QUE del objetivo, el fin que se cumplió, la solución del problema, la satisfacción de una necesidad en determinada población.

5.3.3 Indicadores de Impacto

Los indicadores de impacto están relacionados con las contribuciones de los resultados generados a la solución de las necesidades existentes en el área de intervención de la entidad.

El requisito fundamental para el diseño de los indicadores de impacto es el establecimiento previo de los objetivos, es decir: "lo que será medido". En conclusión los indicadores no se definen por si solos, sino que permiten medir un objetivo específico de la organización.

Representan el cambio esperado en la situación de los participantes una vez que se haya llevado a cabo el proyecto. Usualmente se pueden medir en períodos de mediano o largo plazo debido a que se requiere un lapso de tiempo para que se pueda medir la mejoría en: los ingresos, las condiciones de trabajo, la empleabilidad y demás impactos.

OBJETIVO	INDICADOR DE IMPACTO	META
Mejorar los ingresos de la población Bogotana por medio de un trabajo digno y sostenible.	$\% \text{ Variación de los ingresos} = \frac{\text{Ingresos después de implementar el proyecto} - \text{Ingresos antes de implementar el proyecto}}{\text{Ingresos antes de implementar el proyecto}} \times 100$	20%

5.3.3.1 Tipos de Impactos

El proceso de identificación de impactos, que constituye el primer paso de la evaluación, consiste en proyectar o hacer seguimiento de los resultados que se desencadenen por las inversiones y acciones del proyecto o de las políticas. Se busca seguir la cadena de los efectos hasta detectar los cambios atribuibles al proyecto, que afectan el bienestar de los beneficiarios del proyecto.

Generalmente se trabajan dos clasificaciones del impacto: *los beneficios* (o impactos positivos) y *los costos* (o impactos negativos)

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

La identificación de los impactos tiene que basarse en el análisis del elemento que contribuye al bienestar económico: el consumo de diferentes bienes, servicios, por parte de distintos individuos y grupos, en diferentes períodos

Impactos positivos (Beneficios identificados)

- Aumento en el consumo de bienes o servicios
- Liberación (ahorro) de recursos productivos

Impactos negativos (Costos identificados)

- Disminución del consumo de bienes y servicios
- Utilización (o compromiso) de recursos productivos

Al analizar un proyecto o política para identificar sus impactos, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los impactos que afectan el bienestar de los beneficiarios del proyecto se asocian con el consumo y/o con el uso de los recursos.
- Generación de empleos, aumentos en el ingreso o alteraciones en los precios son efectos de un proyecto o política, que a su vez, desencadenan diferentes impactos sobre el consumo y/o uso de los recursos.
- Los impactos son un riguroso contraste entre escenario sin proyecto y escenario con proyecto, de tal manera que se asegure que sean atribuibles a las inversiones y acciones que componen el proyecto.
- Los impactos se identifican por su implicación para la economía, por su magnitud y su ubicación en el tiempo.

Los impactos positivos y los negativos del proyecto se suelen identificar por separado. Por lo tanto, se trabaja sobre un análisis de productos y sus correspondientes beneficios, por un lado, y sobre los insumos y factores, y sus correspondientes costos, por el otro.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

5.3.4 Tipos de Indicadores

Porcentaje

Un porcentaje es la forma de expresar un número como partes de cada cien. Los porcentajes son el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo. Son el método de cálculo más utilizado y permiten conocer el grado de avance o cobertura de alguna variable.

OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN	CALCULO	RESULTADO
Formar 2.000 usuarios para el empleo y el emprendimiento.	<p>Número de usuarios matriculados en los cursos de formación</p> <p>% De usuarios formados = $\frac{\text{Número de usuarios matriculados en los cursos de formación}}{\text{Número total de usuarios programados a cursos de formación}} \times 100$</p> <p>Número total de usuarios programados a cursos de formación</p>	$\frac{1500}{2000} \times 100 = 75\%$	75%

Lo anterior indica que a la fecha de calculado el indicador el avance en el logro del objetivo es del 75%.

OBJETIVO	INDICADOR DE IMPACTO	CALCULO	RESULTADO
Vincular a los beneficiarios de los cursos de formación a un empleo formal	<p>Número de beneficiarios vinculados a procesos de empleo</p> <p>% De usuarios empleados = $\frac{\text{Número de beneficiarios vinculados a procesos de empleo}}{\text{Número total de beneficiarios formados para el empleo}} \times 100$</p> <p>Número total de beneficiarios formados para el empleo</p>	$\frac{500}{1500} \times 100 = 33\%$	33%

Lo anterior indica que a la fecha de calculado el indicador el avance en el logro del objetivo es del 33%.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO		
		Código MS-017	
		Versión 02	
		Fecha 28/03/2019	

Tasa de variación

Una tasa de variación es la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; es el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes períodos. Es importante señalar que para este método de cálculo se deben tener observaciones de una misma variable, pero en dos diferentes momentos en el tiempo (pasado y presente).

OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN	CALCULO	RESULTADO
Medir la tasa de variación del monto de créditos otorgados.	$\text{Tasa de variación créditos} = \frac{\text{Monto créditos periodo actual} - \text{Monto créditos periodo anterior}}{\text{Monto créditos periodo anterior}} \times 100$	$\frac{(\$ 5.000 - \$ 2.000)}{\$ 2.000} \times 100 =$	60%

Datos en millones

El anterior resultado representa un aumento porcentual del 60% en el valor de los créditos otorgados a los usuarios, entre los dos períodos evaluados.

OBJETIVO	INDICADOR DE IMPACTO	CALCULO	RESULTADO
Medir la tasa de variación de los ingresos después de otorgar una alternativa comercial.	$\text{Tasa de variación ingresos} = \frac{\text{Ingresos después de la entrega de la alternativa comercial} - \text{Ingresos antes de la entrega de la alternativa comercial}}{\text{Ingresos antes de la entrega de la alternativa comercial}} \times 100$	$\frac{\$ 3.000.000 - \$ 2.000.00}{\$ 2.000.000} \times 100 =$	50%

El anterior resultado representa un aumento porcentual del 50% en los ingresos de los beneficiarios después de la entrega de una de las alternativas comerciales ofrecidas por la entidad, entre los dos períodos evaluados.

Razón-Promedio

La razón es el cociente entre dos variables cualesquiera en un cierto periodo de tiempo y es la forma de expresar unidades del numerador por cada unidad del denominador.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN	CALCULO	RESULTADO
Optimizar el uso de los recursos.	Inversión promedio por usuario atendido $= \frac{\text{Recursos invertidos en las alternativas comerciales}}{\text{Número de usuarios atendidos en las alternativas comerciales}} \times 100$	$\frac{\$10.000}{2500} \times 100 =$	\$ 4

Datos recursos invertidos en millones

Lo anterior indica que la entidad en promedio invirtió \$ 4 millones de pesos por usuario atendido.

OBJETIVO	INDICADOR DE IMPACTO	CALCULO	RESULTADO
Generar ingresos a la población beneficiaria de las alternativas comerciales transitorias.	Ingresos promedio de la población beneficiaria $= \frac{\text{Ingresos obtenidos por los beneficiarios en las alternativas comerciales transitorias.}}{\text{Número de beneficiarios de las alternativas comerciales transitorias.}} \times 100$	$\frac{\$500}{100} \times 100 =$	\$ 5

Datos ingresos en millones

Lo anterior indica que los beneficiarios de la entidad en promedio obtienen ingresos de \$ 5 millones de pesos en las alternativas comerciales transitorias otorgadas por la entidad, en periodo de tiempo determinado.

5.4 Evaluación de Impacto

La evaluación de impacto es un tipo de evaluación muy específica y particular, algunas definiciones al respecto son:

- Medición de los cambios en el bienestar de los individuos, que pueden ser atribuidos a un programa o una política específica. (Banco Mundial, 2003)

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

- Es un tipo de evaluación sumativa que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos (CEPAL-ILPES, 2005).
- Término que indica si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos económicos, técnicos, socio-culturales, institucionales y medioambientales (OCDE, 1992).
- Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida y a qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de los objetivos (Cohen y Franco, 2002).

La evaluación de impacto se basa en el contraste entre la situación de partida y lo que ocurre una vez el proyecto ha tenido lugar. Ese contraste busca revelar los cambios que se pueden atribuir a la intervención que se evalúa.

Según el CONPES 3188 (2002):

“Una evaluación de impacto identifica de manera sistemática los efectos (positivos o negativos, esperados o no) sobre los hogares e instituciones, generados por un programa de desarrollo social.

Se distingue de las evaluaciones de procesos, gestión y resultados, al determinar la causalidad entre la intervención y sus efectos observados. Así, permite entender la magnitud de los cambios generados por dicha acción sobre el bienestar y, en especial, sobre la reducción de la pobreza.

Concretamente, apunta a retroalimentar y a mejorar la efectividad de los programas sociales, comparándolos con intervenciones alternativas. Sus resultados proveen información para la toma de decisiones relacionadas con mantener, ampliar, reorientar o eliminar un programa existente, o diseñar una nueva política pública. Adicionalmente, sus resultados hacen posible la rendición de cuentas al público”.

Para medir el impacto en la población beneficiaria de los proyectos de la entidad, se podrían formular entre otras las siguientes preguntas:

- Han tenido más oportunidades de acceso a la formación las poblaciones vulnerables al desempleo, los jóvenes, las mujeres, las personas con discapacidad, las minorías étnicas, las víctimas del conflicto armado?
- Las alternativas comerciales para la generación de ingresos que ofrece la Entidad al vendedor informal, han tenido un impacto significativo en su nivel de ingresos?.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

- Mediante el acompañamiento y fortalecimiento Empresarial a los vendedores informales que cuentan con ideas de negocio, se ha mejorado el nivel de vida de los beneficiarios?
- Cuando un comerciante adquiere el derecho de uso de un local, puesto, bodega o espacio en la plaza de mercado, para el abastecimiento de productos básicos de consumo doméstico. Que impacto tiene en su calidad de vida el establecerse en un lugar con las condiciones propicias para desarrollar su actividad comercial?

5.5. Evaluación de impacto del desempeño institucional

Según el Manual Operativo Sistema de Gestión (MIPG, 2018), para facilitar el seguimiento y evaluación del desempeño institucional, es importante tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- a) Definir un área o servidor responsable del diseño, implementación y comunicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación
- b) Revisar y actualizar los indicadores y demás mecanismos de seguimiento y evaluación establecidos en la entidad y por otras autoridades
- c) Evaluar el logro de los resultados: Para ello, se debe aplicar los indicadores definidos de acuerdo con las decisiones que la entidad haya asumido y las disposiciones establecidas en las normas y lineamientos de política frente a las maneras, plazos y poblaciones a quienes decide entregar la información del seguimiento y evaluación

Debido a su naturaleza, y teniendo en cuenta que en la entidad se generan emprendimientos más de tipo social y que se tiene como misión generar cambios positivos en los beneficiarios de las diferentes alternativas comerciales ofrecidas, ya sean a nivel social, medioambiental y/o económico (desarrollo sostenible). El objetivo principal no es la rentabilidad financiera sino el impacto social.

Medir el impacto significa utilizar métricas para poner un valor a lo que un emprendimiento social está alcanzando en función de los objetivos que se ha planteado. Para poder medir el impacto, es esencial identificar con exactitud sus objetivos y establecer indicadores que permitan a los colaboradores y ejecutivos del emprendimiento establecer el grado de avance conseguido en la consecución de este objetivo.

Para realizar la evaluación del impacto, básicamente existen dos procedimientos:

- Determinar el valor de los indicadores relevantes antes de iniciar el proyecto, y el valor que asumen estos mismos indicadores después de un tiempo de finalizado el proyecto, determinando las variaciones positivas o negativas.

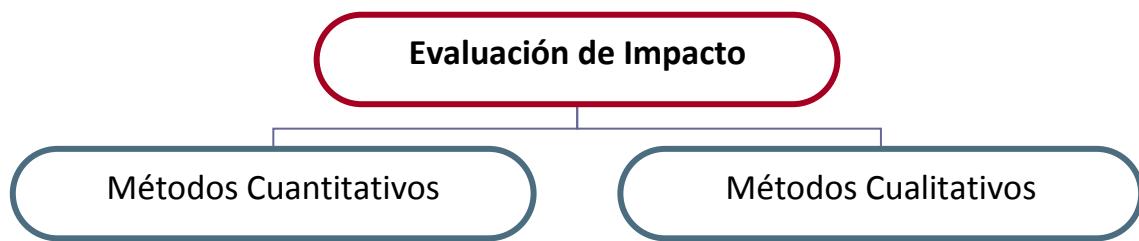
 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

- Dividir la población objetivo en dos segmentos: el primero (grupo testigo) que no recibe los beneficios del proyecto o no es objeto del accionar institucional, y el segundo (grupo objeto), al cual se entregan los resultados del proyecto, y que será evaluado en el cambio de sus condiciones para luego compararlas con las del grupo testigo.

Existen diversas metodologías para evaluar el impacto de programas sociales. Estas se basan en la construcción de grupos de comparación o control. Los grupos de comparación son grupos de individuos, núcleos familiares o comunidades que ostentan las mismas características socioeconómicas, demográficas y de ubicación geográfica de los beneficiarios pero que no hacen parte de los programas.

Los grupos sirven para aislar los efectos sobre los beneficiarios (grupo tratamiento), atribuibles exclusivamente a los programas a ser evaluados. Como parte de esta estrategia de comparación, en las evaluaciones de impacto se realizan mediciones de línea de base (antes del inicio de los programas) y otras posteriores con los grupos mencionados de tal forma que se pueden medir las variaciones de los efectos generados por los programas en el tiempo.

En la evaluación de impacto se utilizan métodos cuantitativos y cualitativos, no son métodos excluyentes y se suelen utilizar en forma combinada, dependiendo de las características del programa a evaluar, del tipo de participantes y del enfoque de evaluación diseñado.

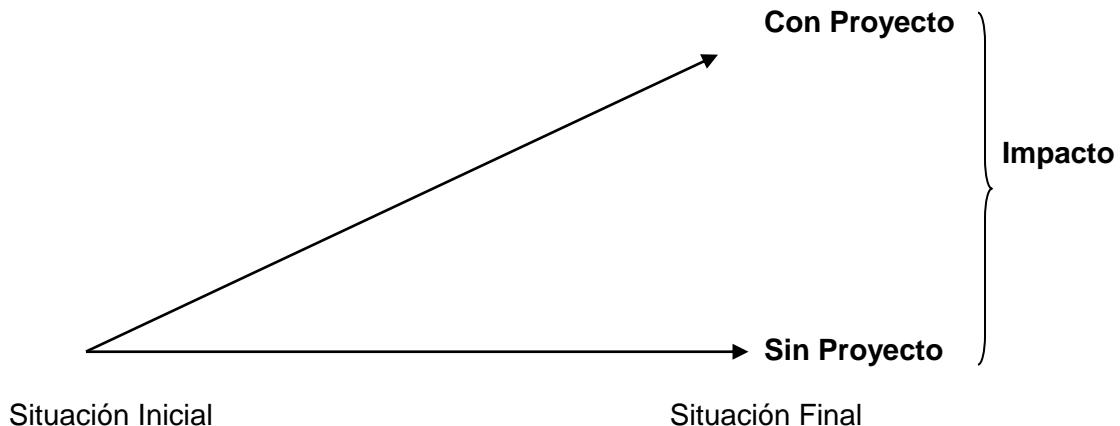


5.5.1 Evaluación de Impacto con métodos cuantitativos

El método cuantitativo busca verificar la relación de causalidad entre los proyectos y sus respectivos impactos. En efecto, utiliza la información contenida en los objetivos del programa y/o proyecto, y con base en la información recolectada, establece el grado en que los objetivos se alcanzaron, mediante un indicador.

La medición del impacto debe corroborar que, en efecto y debido a las acciones ejecutadas, los participantes en el programa y/o proyecto, experimentaron los cambios en las condiciones que se habían establecido como objetivos.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------



El anterior gráfico representa la lógica implícita en la evaluación de impacto; la situación de los participantes cambia entre el comienzo y el final de la ejecución del proyecto. El impacto es la diferencia entre la situación “con proyecto” y “sin proyecto”.

La pregunta central que ejemplifica este enfoque y teniendo en cuenta la misionalidad de la entidad, podría ser: ¿Cuál hubiera sido la situación de los beneficiarios, si ellos no hubiesen recibido una de las alternativas comerciales que ofrece la Entidad?

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La recolección de información bajo el enfoque cuantitativo es una parte sensible de la evaluación ya que puede comprometer la calidad de los datos. El tamaño de la muestra y la modalidad de recolección pueden tener una alta incidencia en los costos.

Cuando se trata de intervenciones de carácter público y de amplia cobertura, no es posible obtener la información de cada uno de los participantes, lo que sería un censo, por lo cual se aplican técnicas de muestreo.

Calcular una muestra es el procedimiento de seleccionar un subgrupo de todo el conjunto de participantes, que debe ser representativo de dicho conjunto. Existen técnicas estadísticas para calcular el tamaño y características de una muestra; la regla básica es que todos los participantes en el programa tengan la misma probabilidad de salir elegidos en la muestra.

La información que es recolectada en la muestra comprende un grupo de variables que serán analizadas para evaluar el impacto. Estas variables pretenden captar los rasgos de los impactos deseados y son diferentes según el tipo de beneficiarios.

La medición de impacto con métodos cuantitativos se realiza por medio de los indicadores de impacto definidos para este fin (los cuales se relacionan en el numeral 5.4 de este manual: porcentaje, tasa de variación y razón promedio respectivamente).

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

5.5.2 Evaluación de impacto con métodos cualitativos

Es un tipo de evaluación en la que las fuentes de información incluyen datos no numéricos.

Según (Navarro, 2005), algunas características del método cualitativo son:

- No utiliza variables preestablecidas, por lo tanto los resultados no se limitan a tales variables;
- No incorpora evidencia sobre individuos que no recibieron los beneficios del programa;
- Identifica una serie de eventos o acciones que conducen a un resultado en particular y establece su relación de causalidad;
- Describe las condiciones iniciales de los beneficiarios y luego identifica una serie de eventos que ocurren en diferentes momentos y que conducen al resultado o impacto;
- En lugar de buscar aislar los factores externos a la intervención, este método los incorpora para observar las interacciones que ocurren entre los participantes y la formación, en su contexto geográfico, cultural, organizacional e histórico;
- En lugar de utilizar un experimento (comparación) para determinar la causalidad, el método cualitativo emplea la técnica de trabajo de campo que permite al evaluador observar y/o interactuar con los participantes de la formación en el terreno.

Algunas de las preguntas que se formulan en esta evaluación son:

- ¿Cuáles impactos produjo el proyecto?
- ¿Qué significado tienen estos impactos para los beneficiarios?
- ¿Qué generó estos impactos?
- ¿Cuál es el entorno en el cual se generaron estos impactos?

La utilización de los métodos cualitativos es creciente y se les aplica también en forma combinada con métodos cuantitativos.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

5.5.3 Como implementar la evaluación de impacto

Antes del inicio del proceso de la evaluación se deben tener presentes los siguientes señalamientos:

- Es necesario “saber lo que se desea saber” sobre el programa y acordarlo entre todas las partes involucradas (autoridades nacionales y regionales, responsables del programa, ejecutores, empresarios y agentes sociales) para que los encargados de la planeación y ejecución de la evaluación conozcan de antemano la cantidad y la calidad de la información que se desea recopilar, la profundidad del análisis a la que serán sometidos los datos y la difusión y uso que se les dará a los resultados.
- El acuerdo propuesto evita la confusión metodológica y las falsas expectativas. Es imprescindible la mayor claridad en la definición de cada etapa para evitar la confusión metodológica y la falta de sistematización que impide medir el impacto real. Se debe buscar la menor complejidad posible para que la evaluación tenga un costo accesible.

5.5.4 Requisitos para una buena evaluación

Una evaluación de impacto debe planificarse desde el mismo momento en que se diseña la intervención, sea ésta un programa, una política pública o acciones de desarrollo de competencias llevadas a cabo. En ese sentido, pueden mencionarse un conjunto de requisitos previos que se indican a continuación:

Identificar los cambios esperados desde el diseño

- Determinar los objetivos generales y específicos de las acciones del proyecto
- A partir de ellos, identificar un conjunto de indicadores que expresen y permitan considerar el sentido y la magnitud de los cambios esperados.
- Definir el universo de trabajo, es decir la población y actores sociales, políticos o institucionales, sobre los cuales recaerán los impactos.
- Vincular las actividades y los productos desarrollados con los impactos esperados.

Seleccionar y definir los indicadores de impacto

- Definir conceptual y operacionalmente los indicadores para determinar concretamente la forma de su construcción.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	
	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019	

- Describir la situación inicial de los indicadores para poder determinar los cambios acaecidos y así poder medirlos. Dicho proceso se conoce con el nombre de construcción de la línea base.

Determinar la periodicidad necesaria para evaluar los impactos esperados

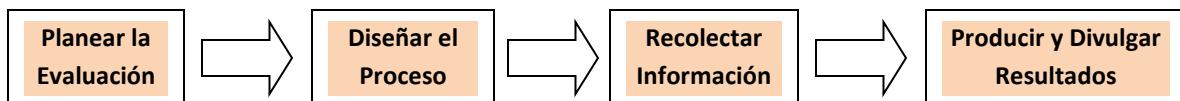
- Determinar qué tiempo requieren los cambios previstos para madurar y poder ser evaluados.
- Definir los momentos o corte evaluados en función de los ámbitos en los cuales se medirá el impacto y de las características de las variables consideradas.

Implementar una estrategia de participación de los actores

- Definir acciones y modalidades de participación para incorporar la perspectiva de los actores involucrados tanto en la implementación de la intervención, como en sus efectos.

5.5.5 Etapas para implementar la evaluación de impacto

El proceso de evaluación de impacto comprende las etapas de planificación, diseño, recolección de información y producción y divulgación de resultados.



Planear la evaluación

Es la etapa de preparación de la evaluación de impacto que, tal como se ha planteado, debe realizarse junto con el diseño de la intervención formativa. En este momento es necesario definir las preguntas básicas de la evaluación de impacto, la cadena de resultados y los indicadores que se van a utilizar.

Diseñar y preparar la implementación del proceso de evaluación

Antes de iniciar la evaluación de impacto, es necesario definir un diseño que determine con claridad las distintas etapas de la misma, junto con la especificación de las actividades que se llevarán a cabo, un cronograma para cada una de dichas actividades, los recursos necesarios y el presupuesto para su ejecución.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

No existe un diseño único para la realización de evaluaciones de impacto y es necesario considerar diferentes alternativas según las características de la población, los impactos a evaluar y las consideraciones éticas y políticas.

Es conveniente incorporar estrategias de evaluación cualitativas y cuantitativas. Un abordaje mixto agrega la posibilidad de identificar las prioridades y dificultades a partir de la opinión y la vivencia de los actores. Las estrategias cualitativas suponen el uso de técnicas más flexibles y focalizadas para rescatar los pareceres, representaciones y comportamientos, de difícil acceso desde perspectivas cuantitativas.

Recolectar la información

Esta etapa es eminentemente práctica y comprende una serie de decisiones y actividades, tales como:

- Definir qué información se necesita recolectar.
- Determinar el equipo encargado.
- Elaborar instrumentos y definir la muestra.
- Realizar el trabajo de campo.
- Procesar y validar la información.

Es recomendable establecer controles de calidad para todas las fases de recolección de datos, con el objetivo de detectar y corregir los errores que pudieran surgir. A su vez, para asegurar la confiabilidad de los mismos y su análisis, se debe respaldar toda la información con documentación detallada.

Para esta etapa de recolección de información en el IPES hay unos instrumentos de carácter técnico que pretenden identificar las poblaciones específicas (atendidas en las políticas públicas), que desempeñan su actividad comercial en las alternativas de generación de ingresos (Plazas Distritales de Mercado, Puntos Comerciales y REDEP) ofrecidos por el Instituto para la Economía Social – IPES, recopilando, estudiando y analizando información, bajo el enfoque social, comercial, económico y participativo de la situación, el comportamiento y las tendencias de dichas alternativas comerciales. Estos Instrumentos son:

- FO-741 Instrumento de recolección de información para identificar poblaciones específicas en las plazas distritales de mercado, y comportamiento de su oferta.
- FO-742 Instrumento de recolección de información para identificar poblaciones específicas en los puntos comerciales, y comportamiento de su oferta.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------

- FO-743 Instrumento de recolección de información para identificar poblaciones específicas en las alternativas comerciales de la REDEP, y comportamiento de su oferta.

Los cuales sirven para:

- a. Recolectar y procesar la información sobre las alternativas de generación de ingresos
- b. Monitorear el funcionamiento de las mismas
- c. Generar Indicadores de Gestión e Impacto
- d. Evaluar el impacto de las alternativas comerciales en la población
- e. Obtener información pertinente y oportuna para la toma de decisiones
- f. Difundir los datos e información recolectada y procesada para afincar la labor institucional del IPES

El objetivo de estos instrumentos es hacer un seguimiento a los procesos y actores de estas alternativas de generación de ingresos, con miras a desarrollar acciones continuas de mejoramiento de estos espacios públicos de la ciudad.

Producir y divulgar los resultados

Esta etapa comprende las siguientes actividades: analizar los datos, elaborar informes y presentaciones de los resultados y divulgarlos.

- **Analizar los datos:** Asegurar la imparcialidad y el manejo ético de la información. Tener en cuenta que los resultados de la evaluación deben ser válidos, confiables, comprensibles y útiles para la toma de decisiones. Evitar un lenguaje técnico solo para especialistas. Los usuarios de la información no siempre son expertos en evaluación de impacto.
- **Elaborar Informes:** Asegurar que se ofrezcan bases sólidas y fundamentadas para la toma de decisiones. Demostrar que la evaluación se basa en informaciones válidas. Un estructura del informe sugerida seria:

1. Título
2. Introducción

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

3. Escenario de Evaluación
4. Análisis y discusión de resultados
5. Conclusiones
6. Lecciones aprendidas¹

➤ **Divulgar los resultados:** Implementar un plan de difusión de los resultados para los interlocutores sociales. La información de la evaluación es crucial para la toma de decisiones. Una evaluación que no se utiliza es un gasto inútil.

5.5.6 Porque es importante medir el impacto

Debido a la importancia que ha adquirido el desarrollo de competencias y calificaciones, así como el monto significativo de inversiones públicas y privadas, es necesario conocer el impacto de las acciones.

La creencia de que implica procesos exigentes en información y en tiempo y, por ende, relativamente complicados y costosos, inhibe muchas veces la utilización de esta herramienta práctica. En la evaluación no siempre son mejores los métodos más ortodoxos que muchas veces sólo se reproducen en laboratorios y no se relacionan con la práctica cotidiana de cada uno de los proyectos formulados.

La evaluación de impacto permite cuantificar con rigurosidad científica el efecto atribuible a una intervención específica. Aplicada a la política pública, ofrece la oportunidad de conocer el impacto de las iniciativas.

Según el Banco de Desarrollo de América Latina (2017), hay 5 razones para realizar una evaluación de impacto, que ilustran cómo se puede utilizar el conocimiento generado a través de dicha evaluación en instituciones públicas:

➤ **Mejorar la efectividad de una política:** ¿Se ha identificado un problema u oportunidad de mejora la implementación de una política específica? ¿Existen algunas innovaciones que podrían introducirse para solventar esta situación? A través de una evaluación de impacto se puede medir -a través de pilotos- qué tanto contribuyen estas innovaciones al objetivo de la política para luego compararlas y elegir la más efectiva.

¹ Es de suma importancia que el grupo de expertos analice, identifique y exponga las principales lecciones aprendidas utilizando el análisis de información, entrevistas u otras herramientas.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL
	INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO
	Código MS-017
	Versión 02
	Fecha 28/03/2019

- **Invertir mejor los recursos públicos:** Cotidianamente se toman decisiones sobre recursos públicos escasos sin saber realmente si la política pública a la que están destinados cumple con los objetivos para los que fue diseñada. A través de la evaluación de impacto es posible conocer los efectos de la política en esos objetivos. ¿Funciona? Excelente. ¿No funciona? Quizás es momento de revisar la implementación o considerar dirigir esos recursos a otra política.
- **Conseguir financiamiento:** A través de una evaluación de impacto se puede probar científicamente que la política pública que se están implementando tiene resultados positivos. Esta evidencia es una gran herramienta para solicitar más recursos humanos y financieros dentro y fuera del gobierno.
- **Generar evidencia valiosa para los demás:** Es muy probable que entes públicos de otro sector, departamento o incluso país comparten los mismo retos de la institución pública que implementa la política. Aunque el contexto específico en el que se implementa es muy importante, a través de la evaluación podemos obtener lecciones que son valiosas para los demás y que mientras se van acumulando empiezan a dar respuestas contundentes sobre lo que funciona y no funciona. Un excelente campo en el que esto ocurre es en el de la "economía conductual".
- **Rendir cuentas a la ciudadanía:** Los resultados de la evaluación no tienen por qué quedarse siempre puertas adentro de la institución que implementa la política. Publicar los resultados de las evaluaciones es una excelente práctica de transparencia que contribuye con la rendición de cuentas al ciudadano.

Por lo anterior, El Banco de Desarrollo de América Latina (2017) afirma que:

“Estas son las principales razones por las que se debería promover el uso de la evaluación de impacto como herramienta de gestión pública. Los funcionarios que la promuevan no sólo estarían encabezando la adopción de una excelente práctica para la institución, sino también contribuyendo con la institucionalización de una cultura de aprendizaje que le permitirá prestar un mejor servicio a la ciudadanía.”

Según Grubb y Ryan (1999) se propone la regla de:

“Entre evaluar y no evaluar, siempre es mejor evaluar” que se puede complementar con: *“lo que no se mide no se puede mejorar”*.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

6. DOCUMENTOS ASOCIADOS

- FO-589 Elaboración de indicadores
- FO-101 Hoja de vida del indicador
- FO-277 Seguimiento a indicadores de gestión
- FO-741 Instrumento de recolección de información para identificar poblaciones específicas en las plazas distritales de mercado, y comportamiento de su oferta.
- FO-742 Instrumento de recolección de información para identificar poblaciones específicas en los puntos comerciales, y comportamiento de su oferta.
- FO-743 Instrumento de recolección de información para identificar poblaciones específicas en las alternativas comerciales de la REDEP, y comportamiento de su oferta.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aldunate, Eduardo. Córdoba, Julio. Manual 68 Formulación de programas con la metodología del marco lógico. 2011. CEPAL.
- Armijo, Marianela. Manual 69 Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. 2011. CEPAL.
- Baker, Judy. “Evaluación de impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza”. Banco Mundial. 2000.
- Banco de Desarrollo de América Latina. 5 razones para realizar una evaluación de impacto:<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/02/servidor-publico-5-razones-para-realizar-una-evaluacion-de-impacto/>. 2017. CAF
- Banco Mundial. Manual para la evaluación del impacto socioeconómico y ambiental de los desastres. CEPAL. 2003
- Billorou, Nina; Pacheco, Martha; Vargas Fernando. Guía para la Evaluación de Impacto de la Formación. 2011. OIT.
- Cárdenas Elizalde, María del Rosario. Manual para el diseño y construcción de indicadores. Primera edición 2013. CONEVAL.
- Castro Raúl. Mokate Karen. Evaluación Económica y Social de Proyectos de Inversión. 2003. Segunda Edición. Universidad de los Andes. Facultad de Economía.
- Cohen, Ernesto. Franco, Rolando. Evaluación de Proyectos Sociales. 2002. Siglo Veintiuno Editores.
- CONPES 3188. Evaluación de impacto de programas sociales. 2002. DAPRE. DNP.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO <small>Instituto para la Economía Social</small>	MANUAL INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO	Código MS-017 Versión 02 Fecha 28/03/2019
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Manual de Indicadores. 2008. DANE
- Grubb, W. Norton; Ryan, Paul. The roles of evaluation for vocational education and training: Plain talk on the field of dreams. OIT, Ginebra, 1999
- Kaplan, Rober. Norton, David. El cuadro de mando integral. tercera edición. Gestión 2000.
- Presidencia de la Republica; Manual Operativo Sistema de Gestión; MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión); 2018. Versión 2.
- Navarro, Hugo. Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. CEPAL-ILPES. 2005
- Ríos Giraldo, Ricardo Mauricio. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. 2010. ICONTEC.
- Robin, Sophie. Herramientas de medición del impacto social. 2015. Universitat Oberta de Catalunya.
- Rodríguez Cardona, Ramón y Cobas Aranda Margarita. Metodología de evaluación de proyectos de investigación. 2010.

8. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	ÍTEM MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
1	15-12-16		
2	28-03-19	Inclusión temática de Indicadores sobre y Evaluación de Impacto	<p>Se actualizó el Manual de Indicadores de Gestión Institucional, se revisó su pertinencia, utilidad, aplicabilidad y funcionabilidad, y se incluyó todo lo relacionado con indicadores y evaluación de impacto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definiciones adicionales 2. Indicadores de impacto 3. Tipos de impactos 4. Características de los indicadores de impacto 5. Tipos de fórmulas y construcción de indicadores de impacto 6. Construcción de indicadores de impacto 7. Evaluación de impacto del desempeño institucional 8. Bibliografía adicional