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

IPES

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

SUBDIRECCIÓN DE DISEÑO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

BOGOTÁ, 2020

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
María Isabel Luque Salazar Contratista CPS 940 de 2020 Moisés Felipe Martínez Hortua Profesional Especializado 222- 19	Gloria Inés Castillo Páez Contratista SDAE SIGD-MIPG Javier Fernando Mora Andrade Asesor de la Dirección General. Cristián Felipe González Guerrero Subdirector de Diseño y Análisis Estratégico (E)	Libardo Asprilla Lara Director General

Contenido

1. INTRODUCCIÓN:....4
1.1 JUSTIFICACIÓN:....6
1.2 OBJETIVO:....7
2. ANÁLISIS EXTERNO....7
2.1 Contexto Normativo:....7
2.2. BENEFICIARIOS, CIUDADANOS GRUPOS DE VALOR Y OTROS DE INTERÉS:....13
2.3. Contingencia COVID-19....19
3.1 Funciones asignadas a la Entidad....20
3.2 Estructura organizacional funcional:....21
3.2.1 Mapa de procesos:....21
3.2.1.1 Caracterización de procesos:....22
4.1. Aporte del IPES al cumplimento de los ODS....24
4.1.1. Estructura del Plan de Desarrollo:....30
4.1.2. El aporte del IPES al cumplimiento del Plan de Desarrollo:....31
5 PLATAFORMA ESTRATÉGICA:....35
5.1 Misión:....35
5.2 Visión:....36
5.3 Valores institucionales:....36
6 Metodología de revisión, ajuste y reformulación de los Objetivos Estratégicos:....38
6.1 FUNDAMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL:....39
7. OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DEMÁS ESQUEMAS DE MEDICIÓN:....39
7.1. Formulación de los Objetivos Estratégicos haciendo uso del Cuadro de Mando Integral:....39
7.2. Seguimiento y evaluación al Plan Estratégico Institucional – PEI:....46
8. GOBERNANZA DEL PLAN....48
8.1. RESPONSABLES....48
9. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEMÁS ANEXOS....49
9.1 DOCUMENTOS ASOCIADOS....50
9.2 CONTROL DE CAMBIOS....51
9.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:....51
9.4 ANEXOS....51

Índice de tablas:

Tabla 1: Análisis de variables externas. 10
Tabla 2: Análisis de tendencias por escenario 11
Tabla 3: Identificación de tendencias por escenarios. 12
Tabla 4: Matriz de tendencias e impactos: oportunidades y amenazas: 13
Tabla 5: Relación de los Grupos de Valor IPES 17
Tabla 6: Mecanismos de comunicación con las partes interesadas. 18

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1: Funciones asignadas a la Entidad según Acuerdo 257 de 2006. 20
Ilustración 2: Organigrama del Instituto para la Economía Social – IPES: 21
Ilustración 3: Objetivos de Desarrollo Sostenibles ODS a los que aporta el IPES. 24
Ilustración 4: Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 1 “Fin de la pobreza” 25
Ilustración 5: Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 2: Poner fin al hambre. 25
Ilustración 6: Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. 27
Ilustración 7: Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. 29
Ilustración 8: Estructura Plan de Desarrollo 2020-2024. 30
Ilustración 9: Cronograma Plan Estratégico Institucional IPES 2020-2024: 38
Ilustración 10: Mapa Estratégico Institucional IPES 2020-2024: 40
Ilustración 11: Esquema de Cuadro de Mando Integral: 41

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 de la generación de Implementación de estrategias de desarrollo económico dirigido a sectores sociales informales, encaminadas al fortalecimiento de las competencias productivas, empresarial y comercial. Con énfasis en el desarrollo de las competencias del capital humano, el apoyo a proyectos productivos de la micro, pequeña y mediana empresa, y la administración de las plazas de mercado,* desde un enfoque inclusivo y diferencial, según lo establecido en el ordenamiento normativo Distrital. Lo anterior en coordinación con el Plan de Abastecimiento de alimentos, como mecanismo de mejoramiento de calidad de la vida en el Distrito de Bogotá.

En este sentido, es a través de la Planeación Estratégica, que da orientaciones desde la Alta Dirección, con el fin de garantizar el cumplimiento de las funciones y deberes misionales de la Institución, dado que este ejercicio se constituye como la hoja de ruta en los próximos años, el cual permite optimizar los recursos, focalizar las intervenciones socioeconómicas y alcanzar las metas e indicadores proyectados, en función al cumpliendo de lo dispuesto en nuestro Plan de Desarrollo Distrital "UN NUEVO CONTRATO SOCIAL Y AMBIENTAL PARA LA BOGOTÁ DEL SIGLO XXI".

Por lo anterior, el ejercicio de Planeación Estratégica, que se presenta a continuación, tiene una temporalidad de 4 años (2020 a 2024) periodo durante el cual, se busca generar Valor Público[1], en cada una las actuaciones que adelante el Instituto para la Economía Social- IPES; la metodología y lineamientos enunciados en el presente documento, están orientados por los principios que rigen la Función Administrativa[2] buscando a la luz de estos, alcanzar la maximización de los resultados, así como el impacto de estos en el cumplimiento permanente de la Misión Institucional del IPES.

Para lograr el cumplimiento de la Función Administrativa, la maximización de los resultados y poder generar Valor Público, el Instituto para la Economía Social- IPES, enmarca su quehacer institucional en el cumplimiento de las funciones asignadas en el artículo No 79° del Acuerdo 257 de 2006, las cuales se enuncian a continuación:

---

[1] "…El concepto de valor público se encuentra referido al resultado generado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de formulación de políticas públicas que buscan solucionar o satisfacer las necesidades propias de la población…" tomado de la guía de ajuste del Sistema Integrado de gestión Distrital. Tomo II Operación de las dimensiones operativas del MiPG. Consultado a través de la página web de la Secretaria General- Alcaldía Mayor de Bogotá. https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/tomoiiguiadeajustesver.pdf.

[2] El artículo 209 de la Constitución Política establece que la función administrativa "…está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad…" Cita textual del artículo de la Constitución Política. En desarrollos posteriores el Legislativo en uso de sus facultades expidió la Ley 136 de 1994 reiterando éstos como principios rectores de la administración municipal y adicionó los principios de eficiencia, transparencia y responsabilidad. Posteriormente a partir de la reforma introducida por la Ley 1551 de 2012, se incluyeron los principios de sostenibilidad, asociatividad y economía y buen gobierno.

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.
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.
G. Por todo lo anterior, el presente documento de planeación estratégica presenta la siguiente estructura: En primer lugar se presentará la articulación de los programas y proyectos del IPES con el Plan de Desarrollo Distrital; posteriormente se abordará la metodología propuesta y establecida para llevar a cabo la planeación estratégica 2020-2024; a continuación se evidenciara las herramientas de diagnóstico señaladas en la planeación estratégica; dando paso seguidamente a la descripción del plan estratégico (visión, misión y principios); y en última instancia se destaca la articulación, el monitoreo y seguimiento que debe poseer el plan estratégico del IPES para evidenciar los resultados en cuanto a las metas establecidas para el cuatrienio."

Por lo anterior, el alcance del Plan Estratégico Institucional- PEI, es ser carta de navegación y una herramienta de Planeación, en donde la Alta Dirección del Instituto para la Economía Social- IPES, define como ya se dijo, los lineamientos necesarios para dar cumplimiento a las funciones antes mencionadas, que por mandato le fueron conferidas, para lo cual se definió el siguiente contenido: Un primer apartado conformado por la justificación, y el objetivo de este PEI; un segundo capítulo denominado análisis externo, conformado por el contexto normativo, el análisis de las variables externas desde cinco (5) perspectivas (Legal político, tecnológico, económico, ambiental, cultural- social); por otro lado, se incluyó de manera resumida el ejercicio de identificación y caracterización de los/las beneficiarios, ciudadanos, grupos de valor y otros de interés desarrollado en el Documento Estratégico 049[3], se incluyó un apartado

[3] Para facilitar la consulta de este documento se encuentra disponible en la unidad Drive Institucional https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1L4hZyptDohunUHaol6GVmRTzsB7EGyMf, vale la pena resaltar que este Documento Estratégico, se construyó en atención a los compromisos suscritos con las acciones previstas en los Planes de mejora y cierre de brechas definidos en el Formulario Único Reporte de Avance de la Gestión- FURAG- y siguiendo los lineamientos Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés del Departamento Nacional de Planeación – DNP, 2018.

especial relacionado con el COVID 19, situación de salud pública que durante el periodo de formulación del presente documento, afectó varios de los componentes del análisis externo antes mencionado.

En el capítulo 3, se describe el análisis externo, enunciado las funciones asignadas a la entidad, la estructura organizacional funcional, el mapa de procesos, la caracterización de dichos procesos. Del mismo modo, el documento tiene un apartado (numeral 4) donde enuncia la relación existente entre este Plan y su armonización tanto con el Plan de Desarrollo Distrital como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible- ODS, derroteros fundamentales para el logro de la gestión institucional durante el cuatrienio.

Además, en los numerales 5, 6 y 7, se describen los elementos de la Plataforma Estratégica (Misión, Visión, Valores Institucionales), la metodología de revisión, ajuste y reformulación de los Objetivos Estratégicos, los Objetivos Estratégicos propiamente dichos, para finalizar en el subcomponente de seguimiento y evaluación al Plan.

Finalmente, en los apartados 8 y 9 respectivamente se encuentran los componentes de gobernanza del Plan, glosario de términos y demás anexos.

1.1 JUSTIFICACIÓN:

La importancia y duración de la crisis económica mundial, sumada a los impactos negativos generados por el COVID-19, la creciente globalización de la economía, la convergencia de las tecnologías modernas, los cambios sociológicos, demográficos y otros factores, como la sostenibilidad ambiental o los problemas energéticos, conforman un escenario pleno de incertidumbres y retos que exige de las Administraciones Públicas actuaciones coherentes, consistentes y al mismo tiempo flexibles tanto en su papel de entidades prestadoras de servicios esenciales como en su labor de promoción de la actividad económica en los diferentes territorios.

La crisis, además de producir una clara recesión económica, un aumento alarmante en las cifras de desempleo ha hecho que el fenómeno de la informalidad laboral se intensifique en ciudades como Bogotá.

El IPES desde su misionalidad ha elaborado el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 como un instrumento que demarca el rumbo de la entidad en concordancia con el Plan Distrital de Desarrollo **“Un Nuevo Contrato Social y Ambiental Para la Bogotá del Siglo XXI”.**

El Plan Estratégico Institucional 2020-2024 está compuesto por la estructura mencionada en la parte introductoria, la cual se encuentra alineada con las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, Los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- y los diferentes CONPES Distritales.

1.2 OBJETIVO:

El presente Plan es una herramienta de gestión que permite diseñar, organizar, orientar, articular de manera armónica, y consistente la Plataforma Estratégica (misión, visión, valores institucionales, Objetivos estratégicos) con las estrategias, y acciones priorizadas del Instituto para la Economía Social- IPES, con los Planes, programas y Proyectos requeridos para el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el Plan Distrital de Desarrollo Distrital **Un Nuevo Contrato Social y Ambiental Para la Bogotá del Siglo XXI** y en la normatividad vigente aplicable a la naturaleza de las funciones de la entidad.

2. ANÁLISIS EXTERNO
2.1 Contexto Normativo:

Constitución Política: Artículo 151. El Congreso expedirá leyes orgánicas a las cuales estará sujeto el ejercicio de la actividad legislativa. Por medio de ellas se establecerán los reglamentos del Congreso y de cada una de las Cámaras, las normas sobre preparación, aprobación y ejecución del presupuesto de rentas y ley de apropiaciones y del plan general de desarrollo, (…).

Constitución Política: Artículo 342. La correspondiente ley orgánica reglamentará todo lo relacionado con los procedimientos de elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo y dispondrá los mecanismos apropiados para su armonización y para la sujeción a ellos de los presupuestos oficiales.
En desarrollo de estos preceptos constitucionales se expidieron las normas orgánicas del PND y del Presupuesto[4], disposiciones que establecen los requisitos que se deben seguir para preparar, presentar, aprobar, modificar y realizar el seguimiento, evaluación y ejecución del Plan y del Presupuesto.
En este sentido, es preciso reiterar como la Constitución de 1991, en el capítulo 2 del título XII, se refiere con detenimiento a los planes de desarrollo y señala la gran importancia que le concede a este tema. Esto queda de presente aún más con la expedición de la Ley Orgánica de la Planeación, Ley 152 de 1994, de carácter cuasi- constitucional y superior a cualquier otra ley. Así, es claro que el propósito del constituyente y posteriormente del legislador ha sido el de fortalecer la relación entre plan de desarrollo y PGN para mejorar la asignación de recursos e integrar las decisiones de mediano y largo plazo con la gestión del presupuesto.
La ley del Plan es del género de las orgánicas, pero, en estricto sentido, es de una especie superior; por ello es supra-orgánica, por cuanto, por mandato constitucional, tiene prelación sobre las demás leyes -incluso las orgánicas. Por la esencia misma de la ley del Plan, resulta obvio que deban contemplarse presupuestos plurianuales, ya que en ella necesariamente se prevén propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, así como programas y proyectos de inversión pública nacional que, como consecuencia lógica del ejercicio de planeación propio del

[4] Ley 152 de 1994 para el PND y leyes 38 de 1989, 174 de 1994 y 225 de 1995 (Compiladas en el Decreto 111 de 1996), 617 de 2000 y 819 de 2003 para el presupuesto.

desarrollo de todo Estado, exige que el Gobierno de turno contemple diversas metas económicas que deberán cumplirse en el transcurso de varias anualidades[5] *.*

El presupuesto no solo constituye la materialización del plan de desarrollo del gobierno, sino que también cumple un papel destacado en el diseño de la política económica, en la medida en que su cuantía, composición y estructura de financiamiento son elementos importantes en el engranaje del balance macroeconómico.

En virtud de lo señalado se puede afirmar que Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, deben atender los lineamientos normativitos y doctrinarios, en especial lo estipulado en la Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 339. 7 de julio de 1991 (Colombia) 6. Ley 152 de 1194. Por la cual se establece la **Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.** 15 de julio de 1994., que señala:

Artículo 2º.- Ámbito de aplicación. La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden.

A su vez en el artículo 3º en el marco de los principios, en el literal j) se establece la planeación como un Proceso de planeación, que comprende como una actividad continua, en la que se tiene en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación;

Los referentes del modelo integrado de planeación y gestión MIPG, principalmente lo desarrollado en el marco de la 2ª Dimensión "Direccionamiento Estratégico y Planeación, de acuerdo con lo señalado en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 que adopta el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un Nuevo país", contempló la necesidad de integrar los de Sistemas de Gestión.

"Intégrense en un solo Sistema de Gestión, los Sistemas de Gestión de la Calidad de qué trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998. El Sistema de Gestión deberá articularse con los Sistemas Nacional e Institucional de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado".

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".

[5] Corte Constitucional: Sentencia C-337 del 19 de agosto de 1993. MP: Vladimiro Naranjo Mesa.

[6] La Constitución de 1991, en el capítulo 2 del título XII, se refiere con detenimiento a los planes desarrollo y señala la gran importancia que le concede a este tema. Esto queda de presente aún más con la expedición de la Ley Orgánica de la Planeación, Ley 152 de 1994, de carácter cuasi- constitucional y superior a cualquier otra ley. Así, es claro que el propósito del constituyente y posteriormente del legislador ha sido el de fortalecer la relación entre plan de desarrollo y PGN presupuesto.

- 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 Adultez 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”.
- 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”

Se hizo un análisis de contexto interno y externo, mediante el cual se aplicó una metodología que dio como resultado la matriz de tendencias e impactos (oportunidades y amenazas), los focos estratégicos y los factores críticos de éxito (fortalezas y debilidades).
Posteriormente, se analizan las variables externas que impactan positiva o negativamente al Instituto para la Economía Social- IPES. Partiendo de la premisa ¿Para qué fue creado el IPES? se analizan las variables:
Legal (político legal), tecnológico, económico, ambiental, cultural y social (Socio-cultural).
Se analizaron cinco (5) variables, que se escogieron de acuerdo a la naturaleza de la entidad/ tipo de servicio que le ofrece a los beneficiarios, ciudadanos, grupos de valor y otros de interés.
Para cada variable se hizo un análisis estratégico de la situación real del entorno y su relación con el negocio, con la institución: Se requiere conocimiento del negocio y del entorno. Se identifican escenarios por variable:

Tabla 1: Análisis de variables externas.

IDENTIFACIÓN DE ESCENARIOS POR VARIABLES EXTERNAS
Variable Político Legal**:** **1. Administración Distrital de periodo Legal, priorizó su gestión para atender los efectos en la salud pública, la economía de la Ciudad y enfocar sus esfuerzos institucionales en Salvaguardar la vida, por efecto de la Pandemia.** **2. Normatividad cambiante por efectos de la Pandemia Covid 19.**
Variable Económica: **1. Alto nivel de desempleo en la ciudad, acentuados por la Pandemia.** **2. Bajo ingreso per cápita de los Ciudadanos, beneficiarios, acentuados por la Pandemia.**
Variable Tecnológica: **1. Cambio acelerado de la tecnología, y necesidad de hacer uso de ellos para la reactivación económica.** **2. Disponibilidad de equipos y máquinas para procesamiento de productos.**
Variable ambiental: **1. Sanciones por incumplimiento de normas ambientales.** **2. Gestión inadecuada de residuos en Plazas de Mercados.** **3. Necesidad de establecer protocolos de bioseguridad para el acceso a los equipamientos administrados por el IPES.**
Variable Socio- cultural: **1. Cultura de no pago de los beneficiarios de los programas.** **2. Modernización de la ciudad y cambios en el mercado y en patrones de consumo, acentuados por la Pandemia**

Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE- IPES. 2019- ajustada en 2020 por los efectos colaterales generados por la Pandemia de Covid 19.

Se identificaron las tendencias por escenarios, se analizaron los escenarios (sucesos) de cada una de las variables seleccionadas, para identificar las tendencias (comportamientos); es decir, qué puede ocurrir a futuro con ese escenario y esa es la tendencia (positiva o negativa), de manera resumida se emite un concepto que se convierte en tendencia. Se hace el análisis de tendencias:

Tabla 2: Análisis de tendencias por escenario

Identificación de tendencias por escenarios			
Escenario	**Tendencia Pesimista**	**Tendencia Neutral**	**Tendencia Optimista**
1. Administración Distrital de periodo Legal, prioriza su gestión para atender los efectos en la salud pública, la economía de la Ciudad y enfocar sus esfuerzos institucionales en Salvaguardar la vida.	Interpretación de programas institucionales por cambios de gobierno, sin tener en cuenta la naturaleza de la entidad, las necesidades de los beneficiarios, ciudadanos ,grupos de valor y otras interesadas	Cada cuatro años hay cambio en la Administración Distrital – Alcaldía Mayor y la entidad se adecua sin traumatismo a las decisiones y orientaciones.	Mejores programas y alternativas para con el fin de generar valor Público convirtiendo la crisis provocada por la Pandemia en una oportunidad para generar proyectos donde se construya dinámicas de Gobierno Abierto el IPES.
2. Normatividad cambiante por efectos de la Pandemia Covid 19.	La normatividad es un problema, genera trabas, mal servicio y trámites excesivos.	Siempre hay cambios en normatividad y esto hace que el IPES se mantenga en una postura de espectador, sin incidencia en lo local y menos en el orden distrital.	Oportunidad de mejora por cambios de normatividad, dinamizando las oportunidades institucionales en función de generar Valor Público en la aplicación de la normatividad.
3. Alto nivel de desempleo en la ciudad acentuados por la Pandemia	Se incrementa el desempleo en la ciudad encrudecida por la pandemia y el IPES pierde credibilidad por no hacer nada respecto a la tarea encomendada.	Siempre habrá desempleo en la ciudad y el IPES cuenta con la misma infraestructura institucional aportando el tema de manera imperceptible.	Personas que ejercen su actividad económica en la economía informal, construyen conjuntamente con el IPES nuevas oportunidades para mejorar su calidad de vida, enmarcada en dinámicas de Gobierno Abierto.
4. Bajo ingreso per cápita de los Ciudadanos, beneficiarios, acentuados por la Pandemia.	Incremento en las ventas informales, sin control permite la proliferación de la ilegalidad y fenómenos asociados como la sensación de inseguridad, el contrabando, el crimen organizado, el microtráfico etc.	El ingreso per cápita siempre es bajo y los esfuerzos institucionales se realizan	Mejora de ingreso per cápita de los vendedores y comerciantes
5. Cambio acelerado de la tecnología y necesidad de hacer uso de ellos para la reactivación económica.	La tecnología genera desempleo, y la población que atiende el IPES no les interesa el tema	La tecnología es cambiante	Herramientas tecnológicas disponibles para el desarrollo nuevas oportunidades para mejorar la calidad de vida, de beneficiarios, enmarcada en dinámicas de Gobierno Abierto.
6.Sanciones por incumplimiento de normas ambientales	Altas sanciones económicas por incumplimiento	Pagar la sanciones por incumplimiento de normatividad ambiental	Diferenciación por cumplir la normatividad ambiental

Tabla 3: Identificación de tendencias por escenarios

Identificación de tendencias por escenarios			
Escenario	**Tendencia Pesimista**	**Tendencia Neutral**	**Tendencia Optimista**
7. Necesidad de establecer protocolos de bioseguridad para el acceso a los equipamientos administrados por el IPES	No se toman acciones a nivel institucional y se presenta un contagio masivo de beneficarios, ciudadanos que acceden a las plazas y los funcionarios	Se hace tan solo lo que exige la Ley.	Se adopta la cultura del Autocuidado como una estrategia para transformar prácticas en los beneficiarios, ciudadanos y funcionarios donde predomina la corresponsabilidad.
8. Cultura de no pago de los beneficiarios de los programas	Los beneficiarios de los programas no pagan	Los beneficiarios nunca han pagado	Los beneficiarios van a pagar sus compromisos económicos
9. Modernización de la ciudad y cambios en el mercado y en patrones de consumo acentuados por la Pandemia	No se logra la modernización, ni cambios en el mercado y en patrones de consumo	No hay cambios	Mejores oportunidades por modernización de la ciudad, cambios en el mercado y en patrones de consumo, enmarcada en dinámicas de Gobierno Abierto y la generación de Valor Público,
10. Disponibilidad en el mercado de equipos y máquinas para procesamiento de productos	No se dispone de recursos para comprar equipos y máquinas	Disponibilidad de equipos y máquinas en el mercado para procesar productos	Adquirir máquinas y equipos para procesar productos
11. Gestión inadecuada de residuos en plazas de mercado	Altas sanciones por manejo inadecuado de residuos en plazas	inadecuada gestión de residuos en plazas	Altos beneficios por manejo adecuado de residuos en las plazas.

Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE- IPES. 2019- ajustada en 2020 por los efectos colaterales generados por la Pandemia de Covid 19.

Finalmente, se hace análisis de la probabilidad de ocurrencia e impacto de las tendencias y se construye la Matriz de tendencias e Impacto.

Se analiza la probabilidad de ocurrencia: posibilidad de que ocurra un suceso (comportamiento de la tendencia): Se califica (entre 0 y 1):

Siendo cero (0): probabilidad de que no ocurra y siendo uno (1): la probabilidad que ocurra.
Se analiza el impacto: Medición del efecto o choque que genera un suceso (comportamiento). Si es alto, medio o bajo, y si es positivo (oportunidad) o negativo (amenaza) sobre la organización.

Este análisis da como resultado la matriz de tendencias e impactos: oportunidades y amenazas:

Tabla 4: Matriz de tendencias e impactos: oportunidades y amenazas:

Análisis de la probabilidad de ocurrencia e impacto de las tendencias. Construcción de la matriz de tendencias e impacto.	
Oportunidades	Alto impacto positivo 1. Normatividad cambiante por efectos de la Pandemia Covid 19. 2. Personas ocupadas que haciendo parte de la economía informal, se formalizan a través de alguna alternativa ofrecida por el IPES. 3. Cambio acelerado de la tecnología y necesidad de hacer uso de ellos para la reactivación económica. 4. Cambios en el mercado y en los patrones de consumo. 5. Administración Distrital de periodo Legal, prioriza su gestión para atender los efectos en la salud pública, la economía de la Ciudad y enfocar sus esfuerzos institucionales en Salvaguardar la vida. 6. Necesidad de establecer protocolos de bioseguridad para el acceso a los equipamientos administrados por el IPES
Amenazas	Alto impacto negativo 1. Incremento del desempleo en la ciudad de Bogotá 2. Incremento en las ventas informales en la ciudad 3. Usuario de los programas no pagan 4. Mayores exigencias del mercado en competencias laborales

Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE- IPES. 2019- ajustada en 2020 por los efectos colaterales generados por la Pandemia de Covid 19.

2.2. BENEFICIARIOS, CIUDADANOS GRUPOS DE VALOR Y OTROS DE INTERÉS:

En relación con los Beneficiarios, Ciudadanos la Partes Interesadas y otros de Grupos de Valor el Instituto para la Economía Social- IPES, basándose en las directrices que ha dado el Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP, a través de su documento " *guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés del Departamento Nacional de Planeación – DNP "*, se dio a la tarea de investigar y analizar la información para llevar a cabo este proceso, el cual está consignado en un Documento Estratégico.

Este ejercicio parte de la información de la Herramienta Misional- HeMi, que cuenta con la caracterización de **39.620 usuarios**[7]. Dentro de las variables y sus respectivos niveles de desagregación que se tuvieron en cuenta para este capítulo fueron las siguientes: género, edad, procedencia, grupo étnico, grupos diferenciales, educación, nivel ejecutivo, localidad de vivienda, procesos de formación, razones de no interés en programas de formación, vinculación al sector privado, razones de no interés para vincularse a sector privado e índice de vulnerabilidad.

[7]Este número de usuarios, corresponden a los usuarios identificados y caracterizados y cuya información se encuentra en la Herramienta Misional- HeMi.

Para el caso de la caracterización de la ciudadanía, se tuvo en cuenta el informe semestral de Sistema Distrital de Quejas y Soluciones- SDQS, que proviene del proceso de atención a la ciudadanía. Del mismo modo se tomaron en cuenta variables y niveles de desagregación consignados en dicho informe. En este mismo sentido, para la identificación y caracterización de los grupos de valor y otros de interés, se contó con la información aportada por el Proyecto de inversión a cargo de la Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico, la información suministrada por la Secretaria de Desarrollo Económico, el Instituto Distrital de Turismo y la caracterización específica dada por las Políticas orientadoras del MIPG principalmente Talento Humano, Participación Ciudadana, Rendición de Cuentas, Gestión del Conocimiento e Innovación pública, Transparencia, integridad y no tolerancia con la Corrupción.

***Ilustración 7**: Formato de caracterización por segmento: usuarios*

Formatos de caracterización por segmento:usuarios

Entidad: Instituto Para la Economía Social IPES.

Objetivo de la caracterización: Identificar las características, necesidades de caracterización de usuarios, ciudadanos, grupos de valor y otros de interés, como insumo para la adecuación de la oferta de servicios y productos Institucionales conforme con sus necesidades y expectativas.

Segmento	Género	Grupo Etnico:	Grupos diferenciales	Educación	Interés en procesos de formación	Localidad de Vivienda	Índice de Vulnerabilidad		
							RANGOVE	NUMERO	%
Vendedores informales caracterizados por la Entidad 39.620	51,05% son Mujeres	1,06% se reconocen como: Negro, mulato, afrocolombiano, o afro descendiente	19,51% son Hombres, Mujeres Cabeza de Familia	El 3,47% no tiene ningún nivel educativo, el 14,66% tienen primaria incompleta, el 21% primaria completa, el 22,35% tienen secundaria incompleta y tan solo el 27,61% ostentan se~cundaria completa; es decir que el 86,1% a lo sumo ha terminado la secundaria.	Respecto al interés de los vendedores informales acerca de los procesos de forma~ción 8,28% vendedores afirman estar interesados en acceder a alguno de ellos, frente a 14.103 que no lo están.	Los vendedores informales caracterizados por la Entidad se denota que aproximadamente la mitad de estos (49,34%), se concentran en 5 localidades, siendo Kennedy (10,98%) la localidad en donde reside la mayoría de la población en mención, seguida de Bosa (10,55%), Ciudad Bolívar (10,09%), San Cristóbal (9,14%) y Suba (8,63%), respectivamente	ALTA	5.645	14,25%
	48,30% son Hombres	0,86% se reconocen como: Indígena	18,21%Adulto mayor		**Razones no interés en programas de formación**		MEDIA	9.181	23,17%
	0,05% son Intersexual	0,03% se reconocen como Palanquero(a) de San Basilio	7,33%Víctimas del Conflicto Armado		De los 14.103 vendedores informales que no están interesados en recibir procesos de formación, las principales razones que se registran para no estar interesados son en su orden, que no tienen tiempo (68,76%), s~tuaciones propias de salud (10,05%), conside~ra que no tiene la edad para hacerlo (6,99%), falta de dinero (3,8%).		BAJA	24.794	62,58%
Rangos de edad Vendedores Informales		0,02% se reconocen como Otra	3,90%Comerciantes Plazas de Mercado						
7,3% tienen hasta 26 años		0,01% se reconocen como: Raizal del archipiélago de S. Andrés y Providencia	2,87%Personas con Discapacidad						
25,3% tienen de 27 hasta 40 años		0,01% se reconocen como Gitano(a) - ROM	0,43% Cuidador de Persona con Discapacidad		**Interés a vincularse al sector privado**				
22,3% tienen de de 41 a hasta 50 años		98,02% no se reconocen pertenecientes a ningún grupo etnico.	0,24%LGTBI		Referente al interés de los vendedores informales de vincular al sector privado, solo 5.360 vendedores (13,53%%) afirman estar interesados, frente a 16.458 (41,54%) que no lo están.				
23,4% tienen de 51 a hasta 62 años			0,12% Embellecedores de Calzado		**Razones no interés para vincularse a sector privado**				
16,7% son Mayores de 62 años			46,64% Ninguno de los Anteriores		Más de la mitad (58,92%) de la población carac~terizada manifiesta que la principal razón por la que no está intere~sada en vincular se a un trabajo en el sector privado, es que le gusta manejar sus horarios. Esta información es de relevancia en la identificación de procesos de formación a ofertar a la población objeto de atención, los cuales deberán estar enfocados en el desarrollo de habilidades para la vincula~ción a un trabajo, y en el desarrollo de ha~bilidades para la consolidación y desarrollo de unidades productivas.				

La metodología para evaluar el grado de vulnerabilidad del vendedor informal que ocupa el espacio público, permitiendo determinar la condición y situación de vulnerabilidad del vendedor informal y su núcleo familiar, que se encuentra inscrito en el Registro individual del Vendedor informal - RIVI y/o caracterizado por la entidad en la herramienta Misional – HEMI.
Según el documento en mención, la clasificación de los indices de vulnerabilidad es la siguiente:
- Vulnerabilidad alta: puntaje mayor a 45,9.
- Vulnerabilidad media: puntaje entre 30,6 y 45,9.
- Vulnerabilidad baja: puntaje inferior a 30,6.

Teniendo presente lo anterior, de un total de 39.620 vendedores informales registrados en el IPES, a continuación se presenta la cantidad de personas que hay en cada rango del indice de vulnerabilidad

Fuente: Elaboración Grupo de Estudios Económicos IPES- SDAE- 2020, teniendo como referencia la guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés del Departamento Nacional de Planeación – DNP- 2018.

Ilustración 8: *Formato de caracterización por segmento: Usuarios/Beneficiarios*

Formatos decaracterización por segmento:CIUDADANOS

Entidad: Instituto Para la Economía Social IPES.

Objetivo de la caracterización: Identificar las características, necesidades de caracterización de usuarios, ciudadanos, grupos de valor y otros de interés, como insumo para la adecuación de la oferta de servicios y productos Institucionales conforme con sus necesidades y expectativas.

Segmento	Localidad de Vivienda	Acceso a Canales	Temas de Interés
Vendedores informales caracterizados por medio del aplicativo Bogotá Te Escucha – SDQS	. De acuerdo con los datos recolectados y excluyendo los registros que no registran localidad, la localidad de Barrios Unidos con 22,4% y la localidad de Kennedy con 3,9%, reúnen el mayor número de asistencia de ciudadanos para consulta de los trámites o servicios del IPES, seguido de Suba con un 3,4%.	El canal más utilizado en la entidad por los usuarios es el canal escrito con un índice de uso de 550 ciudadanos que corresponde a un porcentaje de 51,3%. El canal web con valor de 521 lo que corresponde a un porcentaje de 48,6%. El canal presencial con un valor de 1 lo que corresponde a un porcentaje del 0,1%.	De acuerdo a la información recopilada del aplicativo Bogotá Te escucha – SDQS se determinaron 27 temas solicitados por los usuarios del IPES. determinando que el 59% de las solicitudes realizadas corresponden a ventas en Espacio Público, el 9,3% corresponden a Plazas de Mercado, en tercer lugar se encuentra el subtema de puntos comerciales con un total de 5% de las solicitudes.
		Tipo de Solicitante	**Peticiones cerradas por periodo y dependencia**
		En cuanto al tipo de solicitante el 90,5% de las peticiones son realizadas por personas naturales, el 1,2% por personas jurídicas, el 0,5% son establecimientos comerciales y el 7,8% omitieron esta información.	Ell 42% de las solicitudes se encuentran dirigidas a Servicio al ciudadano, el 38,5% a la Subdirección de Gestión de Redes Sociales e Informalidad, el 5,1% a Plazas de Mercado, y el 3,6% a Emprendimiento y Fortalecimiento Empresarial.
	Estrato Socioeconómico		**Tipología de Petición:**
	La mayor parte de la población que registra dicha información vive en estrato 2 con un 14,7%, seguido del estrato 3 con un 13% y finalmente en estrato 1 con un 10,4%.	**Calidad del Solicitante** Del total de peticiones interpuestas por la ciudadanía, el 92.16% corresponde a ciudadanos identificados y el 7.84% corresponde a ciudadanos anónimos.	Del total de los requerimientos el Derecho de Petición de Interés General con un 54.38% de participación es la tipología más utilizada por la ciudadanía para interponer sus peticiones; seguido del Derecho de Interés Particular con el 22.11%.

Tabla 5: Relación de los Grupos de Valor IPES

RELACION DE GRUPOS DE VALOR	
GRUPO DE VALOR	**PARTE INTERESADA**
Ciudadanos	• Personas naturales, nacionales o extranjeras de todos los estratos socio económico y cultural, sin distinción de raza o grupo étnico, de Género y Orientación Sexual, beneficiarias de los productos y servicios de las entidades del sector. • Ciudadanía demandante de información. • Empresarios, vendedores informales, bicitaxistas, beneficiarios de Alternativas comerciales, locatarios de Plazas Distritales de Mercado, Ciudadanía que se beneficia de dichas plazas. • Turistas y visitantes.
Entidades públicas **Gobierno** **Entes de Control**	Entidades del sector central, descentralizado, adscritas y vinculadas a las que se les entrega lineamientos en materia de política pública de servicios al ciudadano, víctimas. Fortalecimiento Institucional, Tecnologías de la Información y Comunicaciones y que son beneficiarias de los productos y servicios de las entidades del Sector. Contraloría de Bogotá, Veeduría Distrital, Personería de Bogotá, Concejo de Bogotá, Alcaldía Mayor, Alcaldías Locales, entidades públicas distritales, entidades públicas de orden nacional.
Entidades del Sector	Invest in Bogotá. Secretaria de Desarrollo Económico. Instituto Distrital de Turismo - IDT.

Relación de los Grupos de Valor IPES (continuación…)

RELACION DE GRUPOS DE VALOR	
GRUPO DE VALOR	**PARTE INTERESADA**
Sectores privados	Academia. Centros de pensamiento Gremios Asociaciones Cámara de Comercio de Bogotá Cajas de Compensación Medios de comunicación (privados, públicos, comunitarios). Operadores (contratistas) Prestadores de Servicios turísticos. Proveedores.
Actores internos **Alta dirección** **Procesos Misionales** **Servidores públicos vinculados a la entidad.**	La Constitución Política de 1991, en su artículo 123 define los servidores públicos como aquellos miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios, quienes están al servicio del Estado y de la comunidad, y ejercen sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento. Personas que ejercen la función pública y establecen una relación laboral con el Estado, en este caso para el Instituto Para la Economía Social- IPES Alcaldía Mayor de Bogotá.
Organismos internacionales	Actores Internacionales públicos o privados con los que se efectúa un relacionamiento estratégico para la proyección, posicionamiento y/o generación de cooperación Internacional del Distrito, de acuerdo con las prioridades del Plan Distrital de Desarrollo Vigente.

- **MECANISMOS DE COMUNICACIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS**

Tabla 6: Mecanismos de comunicación con las partes interesadas.

GRUPO DE VALOR	PARTES INTERESADAS	MECANISMOS DE COMUNICACIÓN
Ciudadanos	Comunidad	Página web, redes sociales, espacios locales de participación ciudadana, Consejo local de Gobierno, ferias distritales, eventos, gestores poblacionales.
Entidades Públicas	Entidades Distritales	Página web, correo electrónico, redes sociales lideradas por la Alcaldía mayor
	Entes de control	Informes de gestión, auditorías, correo electrónico, canal de respuesta de derechos de petición, enlaces con Oficina Jurídica.
	Proveedores	Colombia Compra Eficiente
Entidades privadas	Medios de comunicación	Página web, comunicados de prensa oficiales, free press, entrevistas, ruedas de prensa, redes sociales
	Academia	Página web, correo electrónico, atención a estudiantes, redes sociales, Observatorio de Desarrollo Económico
	Gremios y otros	Página web, correo electrónico, enlaces con oficinas de comunicaciones, eventos, redes sociales, Observatorio de Desarrollo Económico
Actores Internos	Servidores públicos	Canales internos de comunicación: intranet, página web, correo electrónico, redes sociales, fondos de pantalla y videos de reproducción automática, circulares, cuerpos colegiados.

2.3. Contingencia COVID-19

Los cambios abruptos que ha traído la Pandemia por COVID19, ha llevado a formularse una nueva reestructuración de formas de vida y un nuevo desarrollo de actividades, para las personas como para los sector público y privado. En Colombia se han venido implementando algunas medidas para mitigar la propagación del virus, estas medidas las cuales se clasificaron en: *medidas sanitarias y de emergencia sanitaria, medidas de emergencia social, económica y ecológica y medidas de orden público y otras de carácter ordinario.* Las cuales se implementaron a nivel Nacional y Distrital.

A nivel Nacional se implementó el Decreto 417 De 2020 *"Por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional".* En las consideraciones en el literal C por el cual se Ordena a los establecimientos comerciales y mercados que implementen las medidas higiénicas en los espacios o superficies de contagio y las medidas de salubridad que faciliten el acceso de la población a sus servicios higiénicos, así como la de sus trabajadores. (Decreto 417, 2020).

Esto los ha llevado a repensar los ingresos a las plazas de mercado, manejando y cumpliendo los protocolos de Bioseguridad ordenados en la Resolución número 385 del 12 de marzo de 2020 "*Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus".* En el Artículo 2°. Medidas sanitarias en el numeral 2.2. Ordenar a los alcaldes y gobernadores que evalúen los riesgos para la transmisibilidad del COVID-19 en las actividades o eventos que impliquen la concentración de personas en un número menor a 500, en espacios cerrados o abiertos y que, en desarrollo de lo anterior, determinen si el evento o actividad debe ser suspendido (Resolucion Numero 385, 2020). Desde el IPES se ha apoyado el fortalecimiento a las acciones de bioseguridad en las plazas distritales de mercado.

A causa de los cierres, toques de queda y la implementación de compras por género o pico y cédula los establecimientos de comercio como los de los sectores de Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, entre otros que no hacen parte de las necesidades básicas de los ciudadanos, se han visto afectados con estas medidas, muchos se han declarado en bancarrota.

A su vez muchas entidades del sector público se han visto afectadas, entre estas el Instituto Para la Economía Social –IPES-, también se ha visto afecto por la pandemia ya que no ha podido llegar a su población sujeto de atención por dichas medidas, afectando al cumplimiento de su misión institucional, y ejecución de los proyectos.

Durante la emergencia sanitaria que actualmente vive Bogotá, el Instituto para la Economía Social - IPES, fortalece sus estrategias y acciones para garantizar que las Plazas Distritales de Mercado continúen en la tarea de abastecer los hogares bogotanos, como lo son:

- "De la Plaza a tu casa" y "De la Plaza a tu conjunto", estrategias que promocionan las Plazas Distritales de Mercado.

- Programas “Mi Casa, Mi Plaza” y “Cultura Covid: cultura para la vida”, generan acciones de autocuidado y cuidado colectivo entre los comerciantes.
- La entidad robusteció sus equipos de trabajo con profesionales en áreas de mercadeo y comercialización, ambiental, jurídico y psicosocial.

3. ANÁLISIS INTERNO

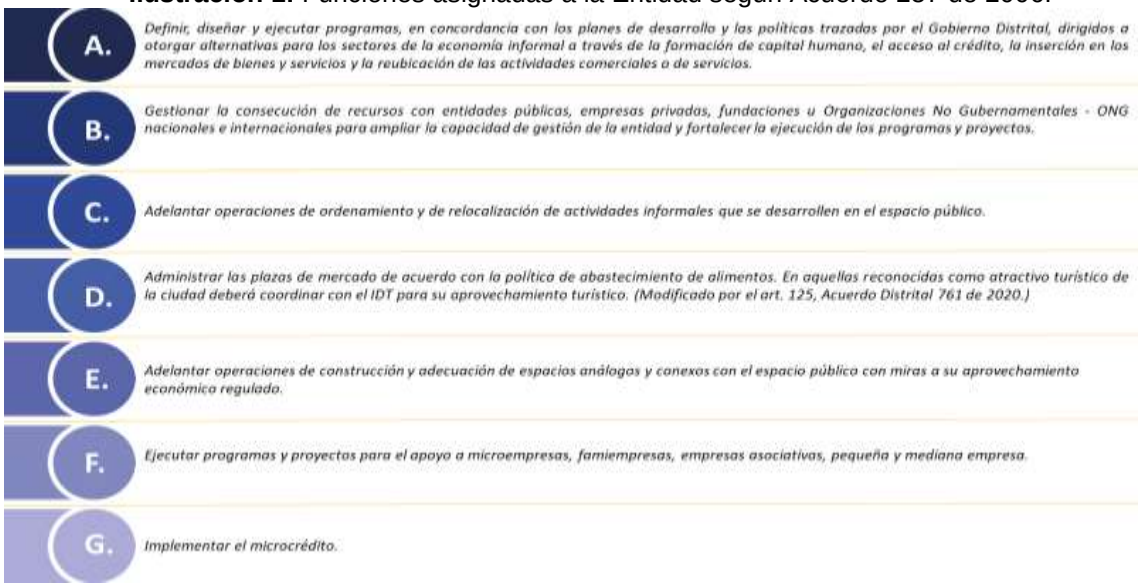
3.1 Funciones asignadas a la Entidad

El Instituto para la Economía Social –IPES- es producto de la transformación del Fondo de Ventas Populares –FVP-, ordenada por el Acuerdo 257 del 30 de noviembre 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”

El artículo 76, lo describe como un establecimiento público del orden distrital, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscrito a la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

Corresponde IPES- promover, coordinar y ejecutar las políticas, programas y proyectos de Desarrollo Económico del Distrito a través de diferentes estrategias en sectores sociales informales, encaminados 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 plazas de mercado, en coordinación con el plan de abastecimiento de alimentos, generando esquemas de mejoramiento de calidad de vida.

Ilustración 1: Funciones asignadas a la Entidad según Acuerdo 257 de 2006.



Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE. Equipo de trabajo de Planeación julio de 2020

3.2 Estructura organizacional funcional:

Está compuesta por la organización interna del IPES, su estructura, la planta de personal y por el manual específico de funciones y competencias laborales; se define a partir de los procesos y procedimientos que conforman el Modelo de Operación y que permiten cumplir los objetivos institucionales. La parte que la dinamiza es el recurso humano, por lo tanto, el diseño de los perfiles de los cargos o empleos debe estar acorde con dicho Modelo.

Ilustración 2: Organigrama del Instituto para la Economía Social – IPES:

Fuente: Acuerdo de Junta Directiva No 005 de 2011 "Por el cual se modifica la Estructura Organizacional del IPES y se dictan otras disposiciones". Disponible en: http://www.ipes.gov.co/index.php/entidad/organigrama.

3.2.1 Mapa de procesos:

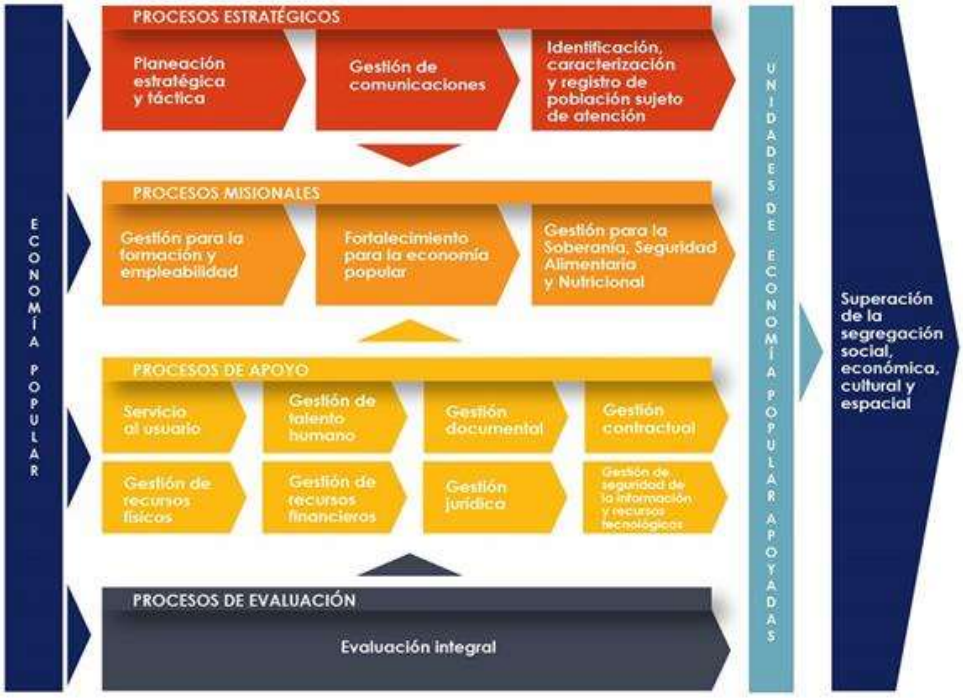
La gestión por procesos define las interacciones o acciones secuenciales, mediante las cuales se logra la transformación de unos insumos hasta obtener un producto con las características previamente especificadas, de acuerdo con los requerimientos de la ciudadanía o partes interesadas.

Un Modelo de Operación se establece a partir de la identificación de los procesos y sus interacciones, y dependiendo de la complejidad de las organizaciones, es posible agrupar procesos afines en macroprocesos. Así mismo, dependiendo del tamaño y complejidad de los procesos de la entidad, éstos podrán desagregarse a nivel de actividades y tareas"3.

Dentro de este contexto, la gestión por procesos es una estrategia que facilita gestionar integralmente, puesto que permite la interacción de varios sistemas de gestión que generan sinergias para asegurar la calidad, la protección al medio ambiente, la prevención de riesgos y el control de todas y cada una de las actividades desarrolladas en la organización. Este esfuerzo representa ahorros considerables en términos económicos y organizacionales, porque reduce los costos de auditorías tanto internas como externas, evita reprocesos, facilita la documentación de las actividades, generando oportunidades para optimizar el uso de los recursos de la entidad para mejorar la productividad.

Entendido como la representación gráfica del modelo de operación por procesos de una organización, en el Instituto para la Economía Social, el mapa de procesos definido se adoptó mediante *Resolución N° 315 de 2014* y se encuentra explícito en el documento DE-008.

Ilustración 4: Mapa de procesos.



Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE. Equipo de trabajo de Planeación julio de 2020

3.2.1.1 Caracterización de procesos:

Consiste en la determinación de sus rasgos distintivos; esto es, cuando se identifican sus interrelaciones frente a los demás procesos de la entidad determinando sus proveedores (procesos internos o instancias externas) que entregan insumos y clientes que reciben un

producto o servicio. La caracterización de los procesos es entonces, el esquema que permite ver en contexto de manera integral y secuencial aplicando el ciclo PHVA, la esencia del proceso frente al aporte que hace al logro de los objetivos institucionales.

En el Instituto Para la Economía Social se ha definido un modelo de operación por procesos basado en 15 procesos, de los cuales 3 son estratégicos, 3 misionales, 8 de apoyo y 1 de evaluación relacionados a continuación, dentro de los cuales se referencian los procedimientos e instructivos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades de éstos:

Procesos estratégicos: incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisión de la dirección. Dentro de este contexto, se definieron los siguientes procesos estratégicos para el Instituto Para la Economía Social:

TIPO	NOMBRE PROCESO	CÓDIGO
PROCESOS ESTRATÉGICOS	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA	PO-001
	GESTIÓN DE COMUNICACIONES	PO-003
	IDENTIFICACION, CARACTERIZACION Y REGISTRO DE LA POBLACION SUJETO DE ATENCION	PO-004

Procesos Misionales: incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser. En el IPES se identificaron los siguientes procesos misionales:

TIPO	NOMBRE PROCESO	CÓDIGO
PROCESOS MISIONALES	GESTION PARA LA FORMACION Y EMPLEABILIDAD	PO-019
	FORTALECIMIENTO DE LA ECONOMIA POPULAR	PO-018
	GESTIÓN PARA LA SOBERANÍA, SEGURIDAD	PO-017

Procesos de Apoyo: incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de evaluación. En la entidad, se definieron los siguientes:

TIPO	NOMBRE PROCESO	CÓDIGO
PROCESOS DE APOYO	SERVICIO AL USUARIO	PO-008
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	PO-009
	GESTIÓN DE RECURSOS FISICOS	PO-010
	GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	PO- 011
	GESTIÓN DOCUMENTAL	PO-012

[7] Manual de Implementación: Modelo Estándar de Control Interno MECI

Proceso de evaluación: es el proceso para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y misionales. En el IPES se definió un proceso de evaluación relacionado a continuación:

TIPO	NOMBRE PROCESO	CÓDIGO
PROCESO DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN INTEGRAL	PO-016

4. RELACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE ODS.

4.1. Aporte del IPES al cumplimento de los ODS

Aunque los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS no pueden leerse de forma aislada pues se complementan integralmente pues todos se aportan entre sí y dependen unos de otros de, en la revisión, efectuada para la construcción del presente documento, desde la información suministrada por los profesionales de Planeación de la Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico, se tomó como referencia los siguientes ODS como jalonadores de la institucionalidad, acorde a lo definido en el Plan de Desarrollo **"Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI"**, y con el objeto de evaluar la participación del IPES, se articulan con las líneas generales de los proyectos de inversión que ejecuta el IPES y que contribuyen principalmente a cuatro (4) Objetivos de Desarrollo Sostenible, que corresponden a los números **ODS 1 "Fin de la pobreza",** ODS 2, "Hambre Cero"; ODS 8, "Trabajo Decente y Crecimiento Económico" y ODS 16, "Paz, Justicia e Instituciones"

Ilustración 3: Objetivos de Desarrollo Sostenibles ODS a los que aporta el IPES.

Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE. Equipo de trabajo de Planeación julio de 2020.

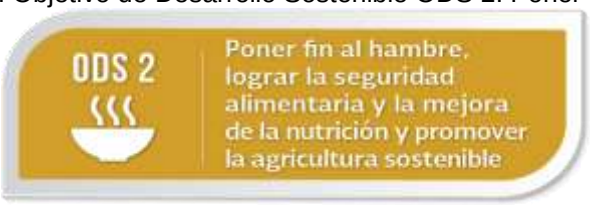
Ilustración 4: Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 1 "Fin de la pobreza"

Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE. Equipo de trabajo de Planeación julio de 2020.

Busca erradicar para todas las personas y en todo el mundo la pobreza extrema, reduciendo al menos a la mitad la proporción de personas que viven en la pobreza en todas sus dimensiones. Lo anterior, se lograría mediante la implementación de sistemas y medidas apropiados de protección social para todos, garantizando que, en particular, los pobres y los vulnerables tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación (Asamblea General, 2015). Esto implica fomentar la resiliencia, reducir la exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras perturbaciones y desastres económicos, sociales y ambientales; y garantizar una movilización significativa de recursos a fin de implementar programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza; sin dejar de lado los aspectos relacionados con la creación de marcos normativos sólidos, sobre la base de estrategias de desarrollo en favor de los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza (Asamblea General, 2015).

Con miras a lograr este objetivo, *la Subdirección de Redes Sociales e Informalidad* del IPES, a través de su oferta institucional, intervendrá 10 zonas de la ciudad con el propósito de potencializar de manera armónica y organizada las zonas de aglomeración con altos indicadores de población vulnerable vendedora informal. Estos espacios intervenidos, permitirán la disminución de las actividades económicas informales en el espacio público, la disminución de conflictividades de actores, un aumento de la capacidad institucional para administrar, una disminución en la inseguridad, disminución de la contaminación ambiental, de manera directa posibilitará un aumento en las fuentes ingreso económico de la población merando así la productividad y competitividad de los diferentes sectores y actores que convergen el espacio púbico, y considerando que al incluir a la población objetivo en nuestras alternativas económicas eliminará las barreras de acceso a empleos o actividades formales.

Ilustración 5: Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 2: Poner fin al hambre.



Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE. Equipo de trabajo de Planeación julio de 2020.

Tiene como metas para 2030 poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.

Duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los pastores y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas

Adoptar medidas para asegurar el buen funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios y sus derivados y facilitar el acceso oportuno a información sobre los mercados, en particular sobre las reservas de alimentos, a fin de ayudar a limitar la extrema volatilidad de los precios de los alimentos.

Por lo tanto, para lograr este objetivo, *La Subdirección de Emprendimiento, Servicios Empresariales y Comercialización* del IPES, a través de su oferta institucional y teniendo en cuenta el **numeral 2.1** del plan de acción del Sistema de Abastecimiento y Distribución de Alimentos- SADA: **"Fortalecimiento de la eficiencia de los actores intervenidos del Sistema de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (SADA),** el cual está a cargo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, las 19 plazas distritales de mercado por ser equipamientos destinados al abastecimiento y distribución de alimentos" desarrollará las siguientes acciones:

Aumentar la oferta de productos comercializados por los cerca de 1.400 comerciantes de 18 plazas de manera directa en cada plaza de mercado.

Generar alertas tempranas a SDDE de una lista de 41 productos priorizados de la canasta básica nutricional y productos de consumo masivo que en día a día se puedan identificar como productos agotados para fortalecer la articulación con los actores de la producción y asegurar que los Bogotanos cuenten con la provisión de Alimentos. En paralelo, se adelantará un informe comparativo de precios que busca evitar el riesgo de alza indiscriminada de los productos o de especulación.

Indagar de forma permanente sobre el volumen de toneladas que ingresa a cada una de las plazas, para conocer el porcentaje de participación de estos espacios en el abastecimiento de la ciudad (esta información será reportada trimestralmente a la SDDE, en cumplimiento del plan de acción del SADA).

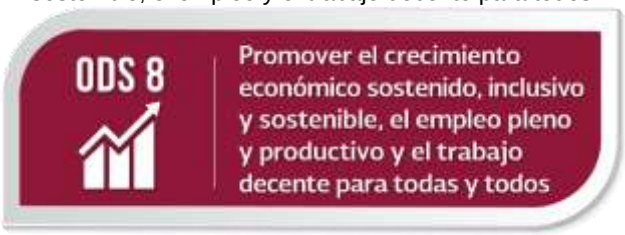
Diseñar e implementar un plan de emergencia para mantener la operación diaria de 18, de las 19 Plazas Distritales de Mercado que incluye acciones definidas en el protocolo de bioseguridad y de operación diaria para todas las plazas de mercado, con el fin de garantizar el

abastecimiento de los productos básicos del hogar y la adopción de medidas sanitarias y de autocuidado para prevenir el contagio del COVID19.

Vincular comerciantes de plazas de mercado en plataformas digitales de domicilios, además de la promoción en redes sociales, mediante el desarrollo de una campaña de marketing digital que amplíe sus fuentes de ingreso y diversifiquen la demanda, mediante nuevas formas de pago. Como resultado de estas campañas, se espera que las plazas tengan un incremento en el despacho de domicilios, logrando más de 500 mil pedidos a los hogares, bajo la estrategia "De la plaza a tu casa", además de las ventas presenciales.

Fortalecer la articulación con las gobernaciones de Cundinamarca y Boyacá para generar encadenamientos productivos que permita acercar a los productores de manera directa a las plazas de mercado y con la RAP-E, así como, trabajar en la participación de estos espacios en una plataforma de conectividad e información que permita hacer más efectivo el abastecimiento de alimentos desde las plazas de mercado.

Ilustración 6: Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.



Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE. Equipo de trabajo de Planeación julio de 2020.

Teniendo como premisa que un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida.

Este ODS de acuerdo con la misionalidad del IPES tiene como metas a 2030:

Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros

Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

Elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

El IPES aporta al cumplimiento de estas metas a través de la Formación y capacitación para el empleo de población objetivo de la entidad a través de toda su oferta institucional y los diferentes proyectos de inversión y la definición de objetivos estratégicos que permitan:

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 a través de la asignación de alternativas comerciales que, contribuye al mejoramiento de las condiciones de trabajo de los vendedores informales, ya que estos antes de vincularse a las alternativas, ejercen su actividad comercial de manera ilegal en el espacio público y expuestos a los factores climáticos, así como a la inseguridad y demás aspectos negativos. El IPES, les ofrece ejercer su actividad en espacios legales, en condiciones físicas adecuadas, brindando atención integral a los beneficiarios y su núcleo familiar mediante diferente cursos y capacitaciones que desarrollan sus competencias laborales.

A su vez contribuye al incrementar el potencial productivo de las personas que ejercen actividades de la economía informal sujeto de atención del IPES y/o sus hijos (mayores de 18 años), padres, cónyuges, y/o compañeros permanentes, 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.

También contribuye a este objetivo 8, dado que se enfoca en generar alternativas de ingresos a través del emprendimiento y el fortalecimiento empresarial de la población sujeto de atención mediante el desarrollo de rutas de emprendimiento, desarrollo e implementación de estrategias de acciones de comercialización, gestión de alianzas con entidades públicas y privadas. El desarrollo del proyecto contribuye al apoyo de la población sujeto de atención potencializando habilidades encaminadas al emprendimiento y fortalecimiento empresarial, con el propósito de contribuir a mejorar ingresos de manera sostenible, estimulando y diversificando el mercado inclusive y la formalización laboral, aportando así el desarrollo económico de la ciudad.

Ilustración 7: Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE. Equipo de trabajo de Planeación julio de 2020.

El objetivo 16 es el principal de los ODS para cumplir una de las confesas finalidades genéricas para los que fueron concebidos: la paz y prosperidad de todas las personas. De esta forma, se trata de promover, como acabamos de ver, sociedades justas, pacíficas e inclusivas. En el desarrollo argumental de la resolución de aprobación se insiste en el carácter central de estas cuestiones. De esta forma, se sostiene que se aspira a «un mundo en que la democracia, la buena gobernanza y el Estado de Derecho, junto con un entorno nacional e internacional propicio, sean los elementos esenciales del desarrollo sostenible» (Naciones Unidas, 2015, 4). También se dice que «la nueva Agenda reconoce la necesidad de construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas que proporcionen igualdad de acceso a la justicia y se basen en el respecto de los derechos humanos (incluido el derecho al desarrollo), en un Estado de Derecho efectivo y una buena gobernanza a todos los niveles, y en instituciones transparentes y eficaces que rindan cuentas» (Naciones Unidas, 2015, 11).

Metas relacionadas a la misionalidad del IPES:

Reducir la corrupción y el soborno: Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.

Instituciones eficaces, responsables y transparentes: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

Toma de Decisiones Responsiva, Inclusiva y Representativa: Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

Para aportar al cumplimiento de este ODS *La Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico* del IPES desde su accionar busca optimizar la identificación y automatización de los trámites de la Entidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus Grupos de Valor y Partes Interesadas, ante el cumplimiento de la Ley 2052 de2020.

Así como el fomento de espacios de participación ciudadana (Rendición de Cuentas y Segundos Espacios) y el desarrollo de retroalimentación de los Grupos de Valor y Grupos de Interés con respecto a sus necesidades y expectativas en el marco de la misión de la Entidad.

4.1.1. Estructura del Plan de Desarrollo:

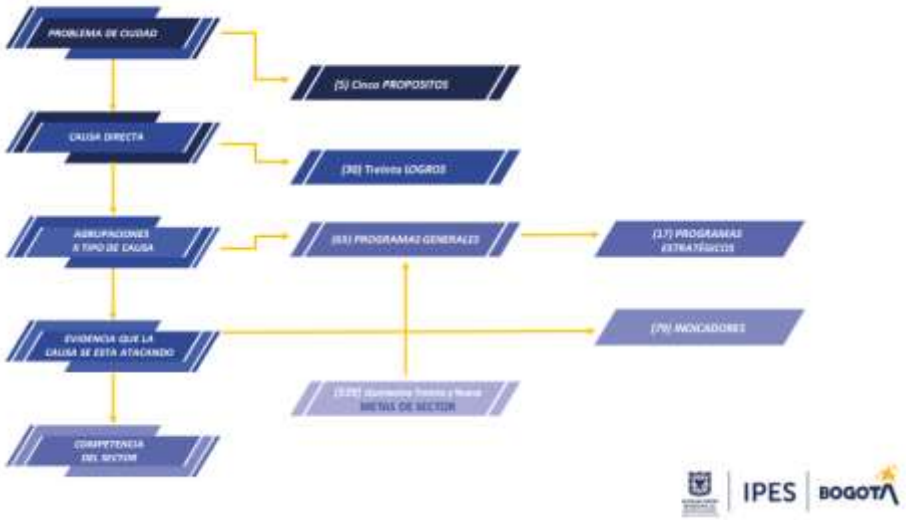
El Plan de Desarrollo Distrital **"Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del siglo XXI"** se organiza en torno a **5 propósitos** que se cumplen a través de 30 logros de ciudad mediante la articulación de acciones en torno a programas.

Programas estratégicos. En el marco del Plan de Desarrollo se considera fundamental la ejecución de los siguientes programas estratégicos:

Programas generales. En el Plan de Desarrollo Distrital "**Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del siglo XXI"**, los logros de ciudad se materializan en 70 programas generales

Metas trazadoras. Las metas trazadoras del plan de desarrollo serán aquellas cuyo logro puede atribuirse a varios programas y metas de este Plan Distrital, las cuales implican la alineación de esfuerzos entre el Gobierno Nacional y el Gobierno Distrital y al contexto macroeconómico.

Ilustración 8: Estructura Plan de Desarrollo 2020-2024.



Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE. Equipo de trabajo de Planeación julio de 2020.

Por lo tanto, los servicios ofrecidos por el IPES para la población sujeto de atención están en consonancia con el Plan Distrital de Desarrollo, de acuerdo con estos programas y sus propósitos.

4.1.2. El aporte del IPES al cumplimiento del Plan de Desarrollo:

A nivel nacional, el Plan Nacional de Desarrollo (2018 - 2022) "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad", cataloga el emprendimiento como herramienta que hará posible la transformación productiva del país, aumentando la formalización laboral y empresarial, para avanzar a una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos los talentos; para apoyar esta iniciativa, se encuentran tres lineamientos: A) Pacto por el emprendimiento que promueve el emprendimiento de alto potencial con acceso al financiamiento y herramientas que incentiven la formalización de los mismos, B) Pacto por la equidad, tiene como finalidad promover el trabajo decente de la población y la inclusión productiva y C) Los pactos transversales incluyen dentro del programa la atención de grupos minoritarios o diferenciales, buscando la inclusión social y generación de oportunidades para su desarrollo.

A nivel territorial, el proyecto de Plan de Desarrollo Distrital "***Un Nuevo Contrato Social Y Ambiental Para La Bogotá Del Siglo XXI" (2020 – 2024)***, establece las políticas públicas distritales de productividad, competitividad y desarrollo socioeconómico enfocadas en el emprendimiento en su primer propósito, "hacer un nuevo contrato social con igualdad de oportunidades para la inclusión social, productiva y política". Este propósito, se logra a través de la estrategia "aumentar la inclusión productiva y el acceso a economías de aglomeración con emprendimiento y empleabilidad con enfoque poblacional – diferencial, territorial y de género" y por medio del programa cierre de brechas para la inclusión productiva urbano rural.

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. 2020 – 2024 Un nuevo pacto social, en los ejes transversales Desarrollo económico basado en el conocimiento programas y gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia:

PROPÓSITO 1: HACER UN NUEVO CONTRATO SOCIAL PARA INCREMENTAR LA INCLUSIÓN SOCIAL, PRODUCTIVA Y POLÍTICA:

Redistribuir los costos y los beneficios de vivir en Bogotá y su región. Generar condiciones de posibilidad para que las poblaciones que tradicionalmente han sido excluidas de las oportunidades de desarrollo y han asumido los mayores costos de vivir en la ciudad, puedan ejercer plenamente sus derechos, realizar sus deberes y disfrutar de los beneficios de vivir en la ciudad. Para quienes han gozado de mayores oportunidades de desarrollo educativo, social y económico, aumentar las oportunidades de solidaridad, generación y redistribución de los beneficios de vivir en la ciudad, en función de disminuir las inequidades y aumentar las oportunidades para todos. Este propósito busca cerrar brechas, nivelar la cancha de las oportunidades y aumentar la disposición de la ciudadanía a ejercer su propia agencia y cooperar en la construcción del proyecto común expresado en la Constitución de 1991 y en sentar las bases en estos 4 años para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el 2030. De igual forma busca atender la emergencia social, económica y ambiental derivada de

la pandemia por el Covid 19, mitigar sus consecuencias y generar condiciones de reactivación social y económica en el mediano y largo plazo. Para mitigar los efectos negativos que en materia económica genere la pandemia, este propósito también busca aumentar, de manera sostenible, la productividad, la competitividad, la innovación, el bienestar y la distribución equitativa de la prosperidad colectiva.

PROGRAMA 18: CIERRE DE BRECHAS PARA LA INCLUSIÓN PRODUCTIVA URBANO RURAL. Comprendemos las barreras que afectan particularmente a diferentes grupos de población y nos concentramos en ofrecerle a cada uno la formación, educación, trabajo, salud, bienestar, autonomía e ingresos que requieren para poder ejercer sus libertades, maximizar su talento, ser y ejercer su autonomía individual, y potenciar su acción colectiva en comunidad. Sabemos que la igualdad real en nuestra sociedad pasa por asegurar los derechos, igualdad y oportunidades de las mujeres en general, y en particular de las madres cabezas de familia, de los jóvenes en general, y de los barrios populares en particular, de los pueblos afro e indígenas, de los ciudadanos que sobreviven en condiciones de pobreza extrema, discapacidad, discriminación, o exclusión. Intervenir zonas de la ciudad para la construcción social del espacio público basada en el respeto, el diálogo y el acatamiento voluntario de las normas, en concordancia con las estrategias de recuperación económica de la ciudad.

- **Fortalecimiento de la inclusión productiva de emprendimientos por subsistencia:** Promover mecanismos para el fortalecimiento de los emprendimientos de subsistencia que permitan la inclusión productiva de la población del sector informal identificada por el Instituto para la Economía Social.

- **Fortalecimiento ofertas de alternativas económicas en el espacio público:** Aumentar acceso a la oferta de alternativas económicas en el espacio público de Bogotá.
- **PUNTOS COMERCIALES:** Alternativas de generación de ingresos para hacer viable el ejercicio comercial, la inserción en el mercado y la reubicación de las 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 y mobiliario semi-estacionario.
- **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.

PROGRAMA 25: BOGOTÁ REGIÓN PRODUCTIVA Y COMPETITIVA. La administración distrital intervendrá en la reactivación social y económica de Bogotá afectada por la pandemia de COVID-19, para lo cual adelantará actividades que permitan preservar el empleo y el tejido empresarial y en particular de la micro, pequeña y mediana empresa. También promoverá aglomeraciones productivas y sectores de alto impacto en Bogotá región y favorecerá las mejores condiciones para una productividad sostenible; abriendo nuevos mercados

comerciales para empresas con potencial exportador y atracción de eventos; actualizando para el efecto la política pública de desarrollo económico, ante la nueva situación económica y social de la ciudad, con el objeto de aumentar la productividad de unidades productivas en 6 zonas de aglomeración especializada por medio de sistemas productivos solidarios locales. Se formulará una política de fomento a la industria manufacturera que contenga incentivos para implementar programas de empleabilidad con enfoque diferencial y de género, compras públicas para las mipymes, líneas de financiación blandas para la inversión productiva, subsidios a las exportaciones, programas de inversionistas ángeles.
La administración distrital también brindará mecanismos de financiación a emprendimientos de estilo de vida, PYMES, acompañadas en programas de apropiación y fortalecimiento de nuevas tecnologías y empresas medianas en programas de sofisticación e innovación; poniendo en marcha y fondeando un vehículo financiero de crecimiento, que permita a empresas de alto impacto en etapa de consolidación y/o aceleración, recursos que los ayuden a reinventar, crecer y consolidar sus negocios, disminuyendo su exposición a la tasa de mortalidad empresarial; fortalecer actores del sistema de abastecimiento de alimentos promover el crecimiento verde; organizar mercados campesinos; potenciar plazas distritales de mercado para el abastecimiento; brindar apoyo e incentivos a los emprendimientos enfocados en la reconversión productiva de la venta de animales vivos en el Distrito; y vincular hogares y/o unidades productivas a procesos productivos y de comercialización en el sector rural.

- **Fortalecimiento de las Plazas de Mercado Distritales**

Administrar las plazas distritales de mercado para incrementar su participación en la oferta pública del abastecimiento alimentario y en la oferta turística de Bogotá-Región, mediante el fortalecimiento de su modelo de gestión.

PROPÓSITO 3: INSPIRAR CONFIANZA Y LEGITIMIDAD PARA VIVIR SIN MIEDO Y SER EPICENTRO DE CULTURA CIUDADANA, PAZ Y RECONCILIACIÓN.

Aumentar la confianza interpersonal e institucional, la convivencia y la seguridad, consolidando una Bogotá - Región líder en la implementación de los acuerdo de paz, reconciliación y cuidado, caracterizada por aumentar las prácticas de convivencia, la seguridad y la reconciliación en el ámbito individual, familiar, comunitario e institucional, disminuyendo las violencias de género, la inseguridad ciudadana, y la ilegalidad a través de la promoción de la autorregulación, la regulación mutua pacífica, la cultura ciudadana, el acceso a la justicia y la gestión de irregularidad e informalidad, consolidando una Bogotá - Región líder en reconciliación y cuidado. Este propósito implica reducir la aceptación cultural e institucional del machismo y las violencias contra las mujeres y garantizar el acceso efectivo a la justicia con enfoque de género.

PROGRAMA 44. AUTOCONCIENCIA, RESPETO Y CUIDADO EN EL ESPACIO PÚBLICO. Generar un cambio cultural y diálogo social, dirigido a la transformación de conflictos entre los actores y usuarios del espacio público y a la prevención de conductas contrarias contenidas en el código de seguridad y convivencia ciudadana. Para el desarrollo de este programa se respetarán los derechos de las y los vendedores ambulantes, desarrollando las medidas de acciones afirmativas señaladas en la jurisprudencia de la Corte Constitucional, especialmente la sentencia C-211 de 2017. Lo anterior, disminuye la ilegalidad, la conflictividad y la

informalidad en el uso y ordenamiento del espacio público, privado y en el medio ambiente rural y urbano.

- **Implementación de estrategias de organización de zonas de uso y aprovechamiento económico del espacio público en Bogotá:**

Organizar el uso y aprovechamiento económico del espacio público en Bogotá.
Cada Uno de los programas mencionados anteriormente y que se desarrollan a través de los propósitos estipulados en el Plan de Desarrollo Distrital, son abordados por el IPES mediante una serie de acciones y estrategias que se mencionan a continuación:

- **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.

PROPÓSITO 5: CONSTRUIR BOGOTÁ REGIÓN CON GOBIERNO ABIERTO, TRANSPARENTE Y CIUDADANÍA CONSCIENTE

Garantizar un gobierno empático, íntegro, participativo y transparente que permita la integración del Distrito con la región, a través de la promoción de alianzas orientadas a la acción colectiva y al sentido de la corresponsabilidad, la concurrencia y la subsidiaridad entre todos los actores de Bogotá - Región.

56 Gestión Pública Efectiva: Materializar el recaudo oportuno y la gestión anti-evasión para la ciudad. Posicionar la gerencia pública distrital al servicio de la ciudadanía. Lograr una institucionalidad que articule acciones entre Bogotá y la Región. Construir agendas públicas integrales que promuevan el intercambio de saberes para generar bienes y servicios acordes con las necesidades de la ciudadanía, entre otras cosas, mediante la ampliación y el mejoramiento de los servicios de orientación e información de las entidades distritales a través de la Red CADE. Hacer la gestión pública más transparente, moderna, innovadora y efectiva. Tomar decisiones basadas en datos, información y evidencia, haciendo uso de la tecnología y la transformación digital. Desarrollar estrategias de fortalecimiento de la gestión, la innovación, la creatividad, la gestión documental distrital y la apropiación de la memoria histórica (archivo).

- **Optimización de la gestión estratégica y operativa del IPES para la sostenibilidad del Modelo Integrado de Planeación – MIPG:** Optimizar la gestión estratégica y operativa del IPES para la sostenibilidad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

Ante el compromiso por parte de Colombia en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el siguiente proyecto de inversión se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible - ODS 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS, que busca el fortalecimiento de la democracia y las instituciones. Esto conlleva al compromiso de la sociedad y de las entidades públicas para derrotar el flagelo de la corrupción que se ha convertido en un obstáculo para el

desarrollo de nuestro país. Por ello, el objetivo a alcanzar es Garantizar un gobierno empático, íntegro, participativo y transparente con la integración del Distrito con la Región, cumplimiento que se medirá con el Grado de satisfacción de los servicios públicos recibidos.

En cumplimiento del Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024 "UN NUEVO CONTRATO SOCIAL Y AMBIENTAL PARA LA BOGOTÁ DEL SIGLO XXI", el cual en su quinto propósito propone "*Construir Bogotá-Región con Gobierno Abierto, transparente y ciudadanía consciente"* que tiene como objetivo estratégico: "Garantizar un gobierno empático, íntegro, participativo y transparente con la integración del Distrito con la Región", se enmarca el proyecto de inversión "Optimización de la gestión estratégica y operativa del IPES para la sostenibilidad del Modelo Integrado de Planeación – MIPG".

El Logro de Ciudad número 27, del propósito quinto del plan distrital de desarrollo al que le apunta este proyecto correspondiente a "*Posicionar al Gobierno Abierto de Bogotá-GABO como una nueva forma de gobernanza que reduce el riesgo de corrupción e incrementa el control ciudadano del gobierno"*, se desarrollará bajo el programa Gobierno Abierto (Diseñar e implementar un modelo de Gobierno Abierto, bajo los pilares de transparencia, participación y colaboración).

En Colombia factores asociados a la pobreza, el desempleo, la amplia brecha de desigualdad entre las clases sociales, los altos niveles de informalidad en las unidades productivas, la discriminación y los bajos niveles educativos en términos de calidad; limitan el potencial comercial y productivo de las unidades económicas e influyen para que la población que reúne alguna(s) de estas características, se vea en la necesidad de generar ideas de negocio para obtener sus propios recursos a través del emprendimiento.

Estos objetivos, apuntan a estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica, así como el fomento de políticas que estimulen el espíritu empresarial, la creación de empleo, la igualdad y la inclusión social.

5 PLATAFORMA ESTRATÉGICA:

5.1 Misión:[8]

El Instituto para la Economía Social tiene como propósito ofertar alternativas de generación de ingresos a la población de la economía informal que ejerce sus actividades en el espacio público; así como administrar y desarrollar acciones de fortalecimiento del Sistema Distrital de Plazas de Mercado, para aportar al desarrollo económico de la ciudad.

[8] Resultado del trabajo adelantado con los procesos y como producto de las observaciones y recomendaciones de la Dirección General a través del Documento preparado por el Dr. Javier Fernando Mora Andrade, Asesor de la Dirección.

5.2 Visión:

En el 2025, seremos reconocidos por aportar al trabajo decente y al mejoramiento de las condiciones sociales y productivas de la población de la economía informal, que contribuyan al crecimiento económico y reducción de las desigualdades de la ciudad, así mismo, contaremos con plazas de mercado posicionadas como lugares de encuentro ciudadano, abastecimiento de productos de calidad, referentes turísticos y gastronómicos del país.

5.3 Valores institucionales:

Los valores institucionales, son los fundamentos que orientan las actuaciones de los servidores públicos y contratistas en sus labores cotidianas, las cuales son reflejo de un clima organizacional y un ambiente de trabajo que ejerce influencia directa en todo el Instituto para la Economía Social- IPES, sirviendo de guía en todo momento y como ejemplo par de circunstancia y se deben ver reflejados de manera práctica en la mejora constante en la atención de los/las beneficiarios/as, ciudadanos, partes Interesadas y otros de Valor.

Por otro lado, son parte esencial del Código de Integridad del Instituto para la Economía Social –IPES-, y éste a su vez una herramienta que contiene el conjunto de medidas encaminadas a la prevención de la corrupción y la promoción de la transparencia y la ética en el cumplimiento de nuestra misionalidad. Por lo tanto, instaura criterios de buen comportamiento con el fin de asegurar que los Servidores Públicos y contratistas conduzcan su actuar al cumplimiento para brindar un servicio público eficiente.

A continuación, se enuncian los valores institucionales, así:

Honestidad: Actuar siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

PRINCIPIOS DE ACCIÓN	
LO QUE HAGO	**LO QUE NO HAGO**
○ Siempre digo la verdad, incluso cuando cometo errores, porque es humano cometerlos, pero no es correcto esconderlos. ○ Cuando tengo dudas respecto a la aplicación de mis deberes busco orientación en las instancias pertinentes al interior de mi entidad. Se vale no saberlo todo, y también se vale pedir ayuda. ○ Facilito el acceso a la información pública completa, veraz, oportuna y comprensible a través de los medios destinados para ello. ○ Denuncio las faltas, delitos o violaciones de derechos de los que tengo conocimiento en el ejercicio de mi cargo, siempre. ○ Apoyo y promuevo los espacios de participación para que los ciudadanos hagan parte de la toma de decisiones que los afecten relacionadas con mi cargo o labor.	○ No le doy trato preferencial a personas cercanas para favorecerlos en un proceso en igualdad de condiciones. ○ No acepto incentivos, favores, ni ningún otro tipo de beneficio que me ofrezcan personas o grupos que estén interesados en un ○ Proceso de toma de decisiones. No uso recursos públicos para fines personales relacionados con mi familia, mis estudios y mis pasatiempos (esto incluye el tiempo de mi jornada laboral, los elementos y bienes asignados para cumplir con mi labor, entre otros) ○ No soy descuidado con la información a mi cargo, ni con su gestión.

Respeto: reconocer, valorar y tratar de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

PRINCIPIOS DE ACCIÓN	
LO QUE HAGO	***LO QUE NO HAGO***
○ Atiendo con amabilidad, igualdad y equidad a todas las personas en cualquier situación a través de mis palabras, gestos y actitudes, sin importar su condición social, económica, religiosa, étnica o de cualquier otro orden. **Soy amable todos los días, esa es la clave, siempre.** ○ Estoy abierto al diálogo y a la comprensión a pesar de perspectivas y opiniones distintas a las mías. No hay nada que se pueda solucionar hablando y escuchando al otro.	○ Nunca actúo de manera discriminatoria, grosera o hiriente, bajo ninguna circunstancia. ○ Jamás baso mis decisiones en presunciones, estereotipos, o prejuicios. ○ No agredo, ignoro o maltrato de ninguna manera a los ciudadanos ni a otros servidores públicos.

Compromiso: ser consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

PRINCIPIOS DE ACCIÓN	
LO QUE HAGO	***LO QUE NO HAGO***
○ Asumo mi papel como servidor público, entendiendo el valor de los compromisos y responsabilidades que he adquirido frente a la ciudadanía y al país. ○ Siempre estoy dispuesto a ponerme en los zapatos de las personas. Entender su contexto, necesidades y requerimientos es el fundamento de mi servicio y labor. ϑ ○ Escucho, atiendo y oriento a quien necesite cualquier información o guía en algún asunto público. ○ Estoy atento siempre que interactúo con otras personas, sin distracciones de ningún tipo. ϑ Presto un servicio ágil, amable y de calidad.	○ Nunca trabajo con una actitud negativa. No se vale afectar mi trabajo por no ponerle ganas a las cosas. ○ No llego nunca a pensar que mi trabajo como servidor es un “favor” que le hago a la ciudadanía. Es un compromiso y un orgullo. ○ No asumo que mi trabajo como servidor es irrelevante para la sociedad. ○ Jamás ignoro a un ciudadano y sus inquietudes.

Diligencia: cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

PRINCIPIOS DE ACCIÓN	
LO QUE HAGO	***LO QUE NO HAGO***
○ Uso responsablemente los recursos públicos para cumplir con mis obligaciones. Lo público es de todos y no se desperdicia. ○ Cumplo con los tiempos estipulados para el logro de cada obligación laboral. A fin de cuentas, el tiempo de todos es oro. ○ Aseguro la calidad en cada uno de los productos que entrego bajo los estándares del servicio público. No se valen cosas a medias. ○ Siempre soy proactivo comunicando a tiempo propuestas para mejorar continuamente mi labor y la de mis compañeros de trabajo.	○ No malgasto ningún recurso público. ○ No postergo las decisiones ni actividades que den solución a problemáticas ciudadanas o que hagan parte del funcionamiento de mi cargo. Hay cosas que sencillamente no se dejan para otro día. ○ No demuestro desinterés en mis actuaciones ante los ciudadanos y los demás servidores públicos. ○ No evado mis funciones y responsabilidades por ningún motivo.

Justicia: actuar con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

PRINCIPIOS DE ACCIÓN	
LO QUE HAGO	***LO QUE NO HAGO***
○ Tomo decisiones informadas y objetivas basadas en evidencias y datos confiables. Es muy grave fallar en mis actuaciones por no tener las cosas claras. ○ Reconozco y protejo los derechos de cada persona de acuerdo con sus necesidades y condiciones. ○ Aseguro la calidad en cada uno de los productos que entrego bajo los estándares del servicio público. No se valen cosas a medias. ○ Tomo decisiones estableciendo mecanismos de diálogo y concertación con todas las partes involucradas.	○ No promuevo ni ejecuto políticas, programas o medidas que afectan la igualdad y la libertad de personas. ○ No favorezco el punto de vista de un grupo de interés sin tener en cuenta a todos los actores involucrados en una situación. ○ Nunca permito que odios, simpatías, antipatías, caprichos, presiones o intereses de orden personal o grupal interfieran en mí criterio, toma de decisión y gestión pública.

6 Metodología de revisión, ajuste y reformulación de los Objetivos Estratégicos:

Inicia con la construcción del Plan de trabajo con su respectivo cronograma para la revisión y ajuste del Plan Estratégico Institucional y finaliza con la aprobación por parte de la Dirección General del Instituto para la Economía Social del presente Documento Estratégico.

Para efectos de desagregar el alcance de este ejercicio, se presenta a continuación el cronograma definido para la construcción del Plan Estratégico Institucional 2020-2024, así:

Ilustración 9: Cronograma Plan Estratégico Institucional IPES 2020-2024:

***Fuente**: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE. Equipo de trabajo de Planeación julio de 2020.*

6.1 FUNDAMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL:

Como parte del ejercicio de revisión de la Plataforma Estratégica Institucional, y en el marco de las funciones asignadas a la Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico, en el artículo 7° del Acuerdo de Junta Directiva 005 de 2011 "*por el cual se modifica la estructura organizacional del Instituto para la Economía Social- IPES- y se dictan otras disposiciones*", se definió un cronograma de trabajo, el cual hace parte constitutiva de este documento.

Se resalta, dentro del ejercicio, la revisión de la Plataforma Estratégica (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) en el marco de 5 sesiones virtuales, con la participación del Equipo Directivo y los Servidores Designados.

Del citado cronograma, se generaron 5 papeles de trabajo, así:

1. Papel de trabajo para la revisión de la Misión y la Visión.
2. Papel de trabajo para la revisión, ajuste y/ó modificación de los Objetivos Estratégicos.
3. Papel de trabajo con la ficha de los Objetivos Estratégicos.
4. Papel de trabajo con la inclusión de las Observaciones realizadas por la Dirección General.

Por otro lado, para realizar la identificación y caracterización, de los beneficiarios, ciudadanos, partes interesadas y otros de valor, se construyó el Documento Estratégico 049, teniendo como referencia lo establecido en la *Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés del Departamento Nacional de Planeación – DNP,* se adelantaron los siguientes pasos:

Identificación de Objetivos y alcance.
Establecimiento de un líder al interior de la entidad.
Identificar variables y niveles de desagregación.
Priorizar variables.
Identificar mecanismos para recolectar la información.
Automatizar la información y establecer grupos o segmentos de ciudadanos, usuarios o grupos de interés con características similares.
Divulgar y publicar la información.

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DEMÁS ESQUEMAS DE MEDICIÓN:

7.1. Formulación de los Objetivos Estratégicos haciendo uso del Cuadro de Mando Integral:

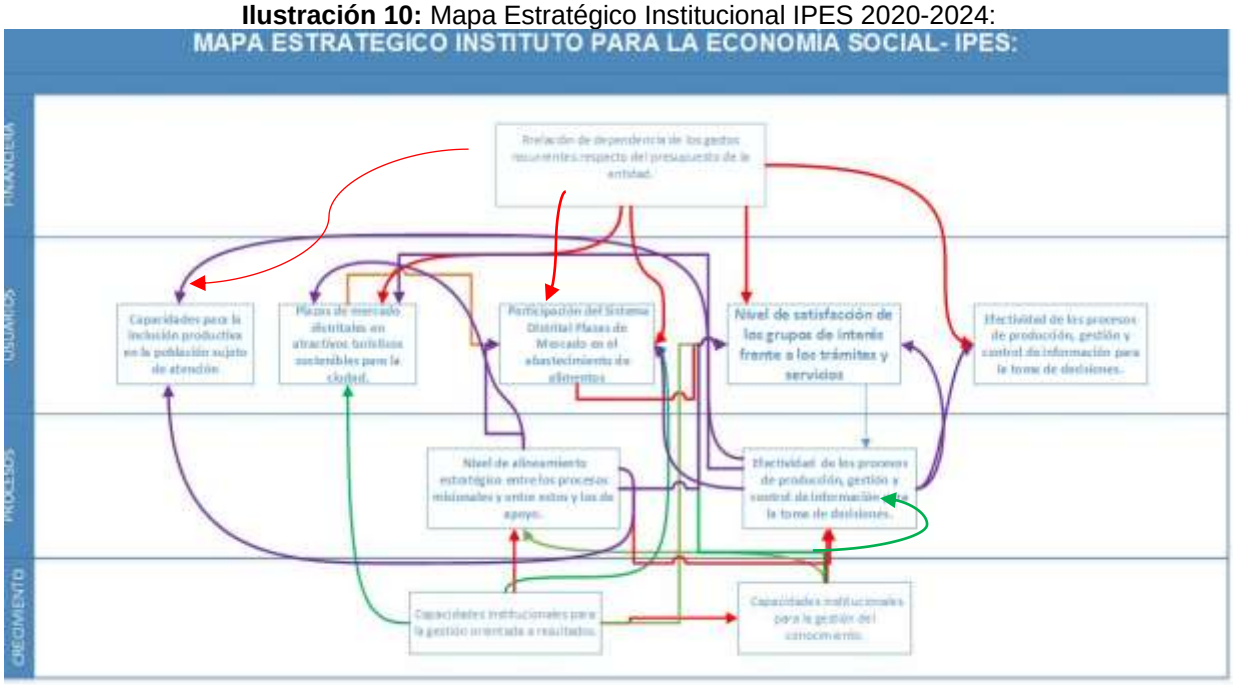
El Plan Estratégico Organizacional es la carta de navegación de toda la institución administrativa pública (IPES) que sirve para orientar los esfuerzos de Servidores y

colaboradores en torno a todos los grupos de valor y partes interesadas de la entidad, en la perspectiva de cumplir con los mandatos legales, las responsabilidades públicas y sociales, a través de la ejecución de las acciones que inciden en la dinámica socio - económica del Distrito Capital de Bogotá, el cual debe ser socializado, conocido y compartido por todo el talento humano de la entidad, para que se conozca en la ruta que se debe seguir.

En este sentido, Plan Estratégico se debe soportar en una sólida base de referentes normativos, doctrinarios, conceptuales y cuantitativos, que faciliten la valoración de la eficiencia, eficacia y economía de las acciones públicas de competencia y responsabilidad de la entidad durante el cuatrienio.

Con el propósito de mostrar la relación existente entre los Objetivos Estratégicos, se presenta a continuación el Mapa Estratégico de la entidad, como se muestra a continuación:

Ilustración 10: Mapa Estratégico Institucional IPES 2020-2024:



Fuente: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico- SDAE. Equipo de trabajo de Planeación.

El Mapa Estratégico, es una representación esquemática, donde se hacen explicitas las interacciones entre los objetivos, con el fin de generar valor para la entidad.

Para el caso específico, partió de la identificación de las cuatro perspectivas definidas en el Cuadro de Mando Integral:

Perspectiva financiera: Con un Objetivo estratégico. En este objetivo se construyó desde la perspectiva de la Subdirección administrativa y Financiera, buscando articular su gestión al ejercicio estratégico de la entidad. Por esta razón, se plantea la necesidad de generar

estrategias en torno a la búsqueda de recursos que permitan a la entidad, desligar los gastos recurrentes del Presupuesto general.

Perspectiva usuarios: Con cinco Objetivos estratégicos. En cuanto a esta perspectiva trabajo en términos de generar Objetivos Estratégicos que permiten definir la manera en que el Instituto, define la manera en que genera valor público a las partes interesadas y grupos de valor, en esta perspectiva, se visualiza los temas esenciales que permiten atender las funciones que le han sido asignadas por mandato a nuestra entidad y la manera de monitorear la satisfacción de las partes interesadas y grupos de valor.

Perspectiva proceso. Con dos Objetivos estratégicos. Para esta perspectiva, se definieron Objetivos Estratégicos, que van a permitir monitorear la interacción de los procesos del IPES, entendiendo que el grado de participación, de sinergia de eficiencia y efectividad que permitan desarrollar en las dinámicas que le son propias, va a redundar en dinámicas de coordinación y trabajo conjunto que se verá reflejado directamente en la perspectiva de usuarios.

Y finalmente la perspectiva conocimiento con dos objetivos estratégicos. En el ejercicio de trabajo institucional, para la construcción del presente documento estratégico, se definieron Objetivos Estratégicos en torno a las capacidades institucionales en dos rutas específicas: una enfocada en la gestión con valor y la segunda con la gestión del conocimiento.

A continuación, se presenta el esquema de despliegue del Cuadro de Mando Integral:

Ilustración 11: Esquema de Cuadro de Mando Integral:

Fuente: Tomado de: https://arrizabalagauriarte.com/cuadro-de-mando-integral-cmi-o-balanced-scorecard-bsc/. Consultado el 25-07-2020.

A continuación, se presentan los 10 Objetivos estratégicos definidos para la entidad, así:

No	PERSPECTIVA	OBJETIVO 2020-2024	ESTRATEGIA	FORMULA DEL INDICADOR	META	¿QUIENES INTERVIENEN? (PROCESOS)	DEPENDENCIAS ASOCIADAS AJD 05 DE 2011	PRODUCTOS ASOCIADOS	ODS ASOCIADOS DIRECTA O INDIRECTAMENTE	POLÍTICAS DEL MIPG
1	**CLIENTE/ USUARIO.**	Incrementar el nivel de satisfacción de los grupos de interés frente a los trámites y servicios prestados por el IPES	Desarrollo de los componentes de: 1. Suit. 2. Transparencia. 3. Participación y rendición de Cuentas. 4. Atención al Ciudadano. 5. Acciones Adicionales.	% de avance de los componentes del PAAC.	95%	Atención al ciudadano. Procesos Misionales. Planeación Estratégica y Táctica. Gestión de Comunicaciones.	Subdirección Adminsitrativa y Financiera. Subdireccion de Gestión Redes Sociales e Informalidad. Subdirección de Emprendimiento Servicios Empresariales e Inforalidad. Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico. Oficina Asesora de Comunicaciones.	Informe de encuesta de satisfacción - Informes SDQS - procedimientos y esquemas de seguimiento (informes, el FURAG, encuestas) - Rendición de cuentas. Informe de Gestión de la Entidad. Acciones de mejora.	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Objetivo 2: Poner fin al hambre.	* Política de atención al ciudadano * Política de transparencia *Política de racionalización de trámites. *Política de participación ciudadana. Dimensión # 3 gestión con valores para resultados. (ventanilla hacia dentro y hacia afuera).
2	**CLIENTE/ USUARIO.**	Desarrollar capacidades para la inclusión productiva en la población sujeto de atención del IPES	1. Formar y capacitar a beneficiarios para el trabajo y/o fortalecimiento productivo. 2. Fortalecer emprendimientos por subsistencia en capacidades y canales de comercialización. 3, Acompañar a emprendedores por subsistencia para acceso a crédito o herramientas de inclusión financiera.	emprendimientos de Subsistencia en funcionamiento / No de emprendimientos de Subsistencia programados por vigencia. No de créditos aprobados para emprendimientos de Subsistencia / No total de créditos programados No Emprendedores de Subsistencia formados	1000 emprendimientos para el cuatrenio. 500 acompañamientos a creditos para el cuatrenio. 600 emprendedores de Subsistencia formados	Procesos Misionales. Planeación Estratégica y Táctica. Gestión de Comunicaciones. Gestión jurídica Gestión contractual Gestión recursos físicos. Identificación, caracterización y registro de población sujeto de atención	Subdireccion de Gestión Redes Sociales e Informalidad. Subdirección de Emprendimiento Servicios Empresariales e Inforalidad. Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico. Oficina Asesora de Comunicaciones.	Informes de avance- Informe de gestión. Reportes a la SDAE. Cierres de brechas de MiPG. Reportes de ODS. Reportes de Políticas Públicas.	17 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Objetivo 2: Poner fin al hambre. El ODS 1 "Fin de la pobreza".	Política de transparencia *Política de racionalización de trámites *Política de participación ciudadana Dimensión # 3 gestión con valores para resultados

No	PERSPECTIVA	OBJETIVO 2020-2024	ESTRATEGIA	FORMULA DEL INDICADOR	META	¿QUIENES INTERVIENEN? (PROCESOS)	DEPENDENCIAS ASOCIADAS ACUERDO JUNTA DIRECTIVA 05 DE 2011	PRODUCTOS ASOCIADOS	ODS ASOCIADOS DIRECTA O INDIRECTAMENTE	POLÍTICAS DEL MIPG
3	**CLIENTE/ USUARIO.**	Aumentar el acceso a la oferta de alternativas de generación de ingresos en el espacio público de Bogotá	1. Realizar Procesos de identificación, registro y capacitación Implementar plan de intervención en las zonas de aglomeración 2. Promover y ofertar el acceso a la oferta de alternativas económicas 3. Acompañar a emprendedores por subsistencia para acceso a crédito o herramientas de inclusión financiera	No de beneficarios lidentifcados, registrados y caracterizados.	14826 vendedores informales identificados y registrados. 5535 personas bicitaxistas identificadas. 100% de implementación del Pan de Intervención de las 10 zonas de aglomeración.	Procesos Misionales. Planeación Estratégica y Táctica. Gestión de Comunicaciones. Gestión jurídica Gestión contractual Gestión recursos físicos. Identificación, caracterización y registro de población sujeto de atención	. Subdireccion de Gestión Redes Sociales e Informalidad. Subdirección de Emprendimiento Servicios Empresariales e Inforalidad. Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico. Oficina Asesora de Comunicaciones.	Informes de avance-Informe de gestión. Reportes a la SDAE. Cierres de brechas de MiPG. Reportes de ODS. Reportes de Políticas Públicas.	18 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Objetivo 2: Poner fin al hambre. El ODS 1 "Fin de la pobreza".	Política de transparencia *Política de racionalización de trámites *Política de participación ciudadana Dimensión # 3 gestión con valores para resultados
4	**CLIENTE/ USUARIO:**	Convertir a las plazas de mercado distritales en atractivos turísticos sostenibles para la ciudad.	1. Dotación a las PDM de condiciones logísticas de infraestructura apropiadas para el abastecimiento y el turismo. 2. Articulación de las plazas de mercado con otros actores del abastecimiento 3. Potenciar a las plazas para el abastecimiento y el turismo gastronómico.	No de plazas de mercado con asistencia técnica, fortalecimiento empresarial y conectividad.	8 Plazas priorizadas.	Procesos Misional. Planeación Estratégica y Táctica. Gestión de Comunicaciones. Gestión jurídica Gestión contractual Gestión recursos físicos.	Subdirección de Emprendimiento Servicios Empresariales e Inforalidad. Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico. Oficina Asesora de Comunicaciones.	Informes de avance-Informe de gestión. Reportes a la SDAE. Cierres de brechas de MiPG. Reportes de ODS. Reportes de Políticas Públicas.	19 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Objetivo 2: Poner fin al hambre. El ODS 1 "Fin de la pobreza".	Política de transparencia *Política de racionalización de trámites *Política de participación ciudadana Dimensión # 3 gestión con valores para resultados
5	**CLIENTE/ USUARIO:**	Incrementar el porcentaje de participación del SDPM7 en el abastecimiento de alimentos que atiende la central mayorista de Corabastos.		No de toneladasde alimentos comercializados del SDPM / el total de toneladas de alimentos	% de de participación en el abastecimiento de alimentos en Bogotá	Procesos Misional. Planeación Estratégica y Táctica. Gestión de Comunicaciones. Gestión jurídica Gestión contractual Gestión recursos físicos.	Subdirección Adminsitrativa y Financiera. Subdireccion de Gestión Redes Sociales e Informalidad. Subdirección de Emprendimiento Servicios Empresariales e Inforalidad. Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico. Oficina Asesora de Comunicaciones. Subdirección Jurídica y de Contratación.	Informes de avance-Informe de gestión. Reportes a la SDAE. Cierres de brechas de MiPG. Reportes de ODS. Reportes de Políticas Públicas.	20 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Objetivo 2: Poner fin al hambre. El ODS 1 "Fin de la pobreza".	Política de transparencia *Política de racionalización de trámites *Política de participación ciudadana Dimensión # 3 gestión con valores para resultados

No	PERSPECTIVA	OBJETIVO 2020-2024	ESTRATEGIA	FORMULA DEL INDICADOR	META	¿QUIENES INTERVIENEN? (PROCESOS)	DEPENDENCIAS ASOCIADAS ACUERDO JUNTA DIRECTIVA 05 DE 2011	PRODUCTOS ASOCIADOS	ODS ASOCIADOS DIRECTA O INDIRECTAMENTE	POLÍTICAS DEL MIPG
6	FINANCIERA.	Disminuir la relación de dependencia de los gastos recurrentes respecto del presupuesto de la entidad.	1. Fortalecimiento proceso de planeación estratégica y táctica en la entidad. 2. Optimización eficiencia de las soluciones tecnológicas.	% ejecución presupuestal. % recuperación de cartera.	Mejora de ejecución presupestal en relación a la linea base. Mejora en la recuperación de Cartera en relación a la linea base.	Gestión financiera Gestión contractual Gestión jurídica Planeación estratégica y táctica Gestión jurídica Gestión contractual Gestión tecnológica. Procesos misionales.	Subdirección Adminsitrativa y Financiera. Subdireccion de Gestión Redes Sociales e Informalidad. Subdirección de Emprendimiento Servicios Empresariales e Inforalidad. Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico. Oficina Asesora de Comunicaciones.	Informes de avance- Informe de gestión. Reportes a la SDAE. Cierres de brechas de MiPG. Reportes de Presupuesto y de recuperación de cartera.	21 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Objetivo 2: Poner fin al hambre. El ODS 1 "Fin de la pobreza".	Dimensión # 3 gestión con valores para resultados. Planeación Estratégica y Presupuestal.
7	PROCESO	. Mejorar el nivel de alineamiento estratégico entre los procesos misionales y entre estos y los de apoyo.	. Optimización eficiencia de las soluciones tecnológicas 2. Optimización Identificación y automatización de los tramites de la entidad 3. Generación de espacios generados de participación ciudadana y realimentación de los grupos de valor y grupos de interés 4. implementación política de investigación, desarrollo e innovación en la entidad 5. Fortalecimiento proceso de planeación estratégica y táctica en la entidad. 6. Evaluación independiente de la gestión de riesgos control	% Avance sistema integrado de gestión No de auditorías basadas en riesgos / Total universo auditable de la entidad No de acciones de mejora cerradas/ total de acciones de mejora formuladas ante Entes Externos de Control No de acciones de mejora cerradas / total de acciones formuladas ante la ACI; mínimo 75%	9% mínimo 50% mínimo el 75 % mínimo el 75 %	Procesos Misional. Planeación Estratégica y Táctica. Gestión de Comunicaciones. Gestión jurídica Gestión contractual todos los procesos de apoyo. Evaluación Integral.	Subdirección Adminsitrativa y Financiera. Subdirección de Formación y Empleabilidad. Subdireccion de Gestión Redes Sociales e Informalidad. Subdirección de Emprendimiento Servicios Empresariales e Inforalidad. Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico. Oficina Asesora de Comunicaciones. Asesoria de Control Interno	Informes de avance- Informe de gestión. Reportes a la SDAE. Cierres de brechas de MiPG. Reportes de ODS. Reportes de políticas Públicas.	22 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Objetivo 2: Poner fin al hambre. El ODS 1 "Fin de la	* Política de planeación institucional * Política de Gestión del conocimiento y la innovación * Política de atención al ciudadano * Política de transparencia *Política de racionalización de trámites *Política de participación ciudadana * Política de gobierno digital * Política fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos. Política de gestión del Conocimiento. Dimensión # 2 Direccionamiento estratégico y planeación Dimensión # 3 gestión con valores para resultados.
8		Mejorar la efectividad de los procesos de producción, gestión y control de información para la toma de decisiones.							23 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Objetivo 2: Poner fin al hambre. El ODS 1 "Fin de la pobreza".	

No	PERSPECTIVA	OBJETIVO 2020-2024	ESTRATEGIA	FORMULA DEL INDICADOR	META	¿QUIENES INTERVIENEN? (PROCESOS)	DEPENDENCIAS ASOCIADAS ACUERDO JUNTA DIRECTIVA 05 DE 2011	PRODUCTOS ASOCIADOS	ODS ASOCIADOS DIRECTA O INDIRECTAMENTE	POLÍTICAS DEL MIPG
9	aprendizaje y crecimiento	Mejorar capacidades institucionales para la gestión orientada a resultados.	Diseño, implementación y evaluación del un modelo de gestión del Conocimiento e Innovación Pública.	% Avance del Modelo de Gestión del Conocimiento	90%	Procesos Misional. Planeación Estratégica y Táctica. Gestión de Comunicaciones. Gestión jurídica Gestión contractual todos los procesos de apoyo. Evaluación Integral.	Subdirección Adminsitrativa y Financiera. Subdirección de Formación y Empleabilidad. Subdireccion de Gestión Redes Sociales e Informalidad. Subdirección de Emprendimiento Servicios Empresariales e Inforalidad. Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico. Oficina Asesora de Comunicaciones. Asesoria de Control Interno	Informes de avance- Informe de gestión. Reportes a la SDAE. Cierres de brechas de MiPG. Reportes de ODS.	24 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Objetivo 2: Poner fin al hambre. El ODS 1 "Fin de la pobreza".	Política de planeación institucional; * Política de Gestión del conocimiento y la innovación . * Política de Talento Humano ; * Política de atención al ciudadano ; * Política de transparencia *Política de racionalización de trámites *Política de participación ciudadana * Política de gobierno digital. *Política fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos . *Defensa Jurídica. * Control Interno.. Dimensión # 3 gestión con valores para resultados.
10		Mejorar capacidades institucionales para la gestión del conocimiento.							25 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Objetivo 2: Poner fin al hambre. El ODS 1 "Fin de la pobreza".	

7.2. Seguimiento y evaluación al Plan Estratégico Institucional – PEI:

El documento del Plan Estratégico Institucional en este apartado propone las pautas generales para la evaluación, seguimiento y actualización del Plan, estableciendo el Cuadro de Mando Integrado y los reportes anuales de ejecución por medio de los indicadores de gestión como los elementos fundamentales del seguimiento y evaluación del plan. Asimismo, se establece que el PEI **"**debe ser un documento dinámico capaz de adaptarse a los nuevos retos que se planteen e integrar los cambios de índole institucional, normativa, socioeconómica, cultural o tecnológica que sucedan durante su período de vigencia".

El sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional es coordinado por el/la Subdirector (a) de Diseño y Análisis Estratégico, que cuenta para su desarrollo con los grupos de Planeación y SIG-MIPG. El seguimiento del Plan se realizará a partir de las acciones definidas y los compromisos adquiridos por los diferentes responsables de las líneas estratégicas en los planes de acción que presentan anualmente. El conjunto de planes de acción de las distintas áreas configura el Plan Operativo Anual de la Entidad.

Se propone también que a los tres (3) años de su puesta en funcionamiento se realice un análisis para evaluar la necesidad de actualizar el Plan Estratégico Institucional y que dicho análisis sea ser realizado por el órgano de gobierno con las competencias en dirección estratégica.

Por ello, para concretar la forma en que se realizará el seguimiento y para una correcta evaluación de la ejecución del PEI, es necesario disponer de una metodología de seguimiento y evaluación que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite tanto la supervisión por parte de la cabeza de Sector, como de la Alcaldía y el Gobierno en general, respecto la revisión de la planeación estratégica ante nuevos escenarios y contingencias.

Los objetivos de este seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional son los siguientes:

• Hacer del PEI una herramienta útil y efectiva de gobierno y dirección estratégica del IPES.
• Dotar al PEI de flexibilidad para adaptarse a una coyuntura cambiante.
• Conseguir que el proceso de seguimiento del PEI sea eficaz y sirva de guía para el control adecuado del rumbo del IPES.
• Relacionar el diseño y la ejecución presupuestal con las líneas estratégicas de la institución.
• Implicar a las unidades funcionales, a la población sujeto de atención y a la comunidad en general en la consecución de los objetivos del PEI.

Herramienta de seguimiento y control del Plan Estratégico:

Para realizar el seguimiento y control del PEI se utilizará una herramienta ofimática que permita a los responsables de las líneas estratégicas incluir las acciones que se van a realizar mensualmente e informar posteriormente de las actividades que se han desarrollado en cada una de estas acciones. Esta herramienta de seguimiento servirá también para que desde la Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico se valore la consecución de los objetivos estratégicos y se elaboren los reportes anuales de ejecución del PEI.

Proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

El seguimiento se llevará a cabo a través de los diferentes indicadores de los planes de acción anuales y el reporte anual de ejecución del PEI. Los involucrados en el proceso de seguimiento serán los responsables de líneas estratégicas. El proceso de seguimiento y evaluación tendrá las siguientes fases:

1) Planes de acción anuales:

Los responsables asignados a cada una de las líneas de actuación del PEI elaborarán, durante el último trimestre de cada año, un plan de acción que expresará los compromisos que adquieren en las líneas de actuación que se encuentran bajo su responsabilidad según el PDD en vigencia y que será publicado durante el mes de enero de la vigencia siguiente.

Para ello, incorporarán en la herramienta ofimática de seguimiento las acciones y/o las actividades concretas mediante las que desarrollará cada línea estratégica, este formato es creado y proporcionado por el grupo de planeación de la Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico. A fin de cumplir con el propósito de flexibilidad del PEI los responsables de líneas estratégicas podrán en este proceso asignar y/o cambiar la temporalidad de sus acciones definiendo los años en que se realizará cada acción.

Estos planes de acción configuran el Plan Operativo Anual que será integrado al Presupuesto del IPES. El Plan Operativo Anual será revisado por la Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico en su rol de segunda línea de defensa y será informado, junto con el presupuesto, al Comité Directivo, conforme a los procedimientos definidos para tal fin.

Del mismo modo la Asesoría de Control Interno, en su rol de evaluador independiente seguirá adelantado, los ejercicios de evaluación por dependencia, en el marco del Modelo Estándar de Control Interno- MECI, los planes de auditoria por vigencia y en su rol de tercera línea de defensa.

2) Informes de seguimiento anual del Plan Estratégico:

En el primer trimestre de cada año los responsables de las líneas de actuación aportarán información al área de Planificación Estratégica de las actuaciones llevadas a cabo, en el

año anterior, en las líneas de actuación que tienen encomendadas y de los resultados de los indicadores asociados a ellas. Esta información se incorporará a la herramienta informática de seguimiento del Plan Estratégico.

Así, cada mes se alimenta el formato dados los avances y se realiza un análisis integral por año.

3) Reporte anual de ejecución:

Con la información de seguimiento aportada por los responsables de las líneas estratégicas, la Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico valorará la consecución de las acciones y líneas del PEI y elaborará el reporte anual de ejecución que será revisado y avalado por el Comité Directivo de la entidad y será publicado durante el segundo trimestre de cada año. El reporte anual de ejecución del PEI será también presentado todas las áreas de la entidad y al público en general.

Los indicadores y los objetivos deben tener relación directa en una relación insumo – producto; es decir que, si se leen los indicadores operativos en su conjunto, el resultado será los resultados de los indicadores tácticos y a su vez si vemos los indicadores tácticos en conjunto, podremos observar los resultados del indicador y del objetivo estratégico.

Un ejemplo con los dos últimos objetivos estratégicos que nos hablan de mejorar capacidades, al final en las evaluaciones del plan, las estrategias o iniciativas implementadas deben dar cuenta si efectivamente se mejoraron las capacidades de la entidad, no si solo se cumplieron el número de actividades de un plan o se elaboró un documento o un plan.

8. GOBERNANZA DEL PLAN

8.1. RESPONSABLES

La Junta Directiva del Instituto para la Economía Social: Conforme a los roles y funciones asignadas en el Acuerdo de Junta Directiva 001 de 2007 y las demás disposiciones normativas relacionadas, debe ser informado de la aprobación del Plan Estratégico de la entidad y de ser requerido emitir observaciones o recomendaciones de ajuste.

El /La Director/a General y todos los Directivos que conforman la estructura organizacional: son responsables de aprobar el Plan Estratégico de la entidad. formular y reformular el plan estratégico de la entidad, los proyectos de inversión, las políticas y aprobar los planes de acción.
El/La Subdirector/a de Diseño y Análisis Estratégico: es responsable de liderar la línea técnica, la formulación, seguimiento, análisis y control de la Planeación Estratégica
Los Servidores Públicos de la Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico: son

responsables de asesorar a las áreas misionales y de apoyo en los temas referentes a la Planeación Estratégica del IPES.
Los Servidores Públicos de la entidad: son responsables de participar activamente en la construcción de los planes de acción y la formulación y reformulación de los proyectos de inversión.

9. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEMÁS ANEXOS

Actividades: Conjunto de acciones desarrolladas para el logro de los resultados esperados del Plan de Acción. Las actividades no deben entenderse como funciones.
Análisis de Partes Interesadas: Implica la identificación de todos los grupos susceptibles de ser afectados (de manera positiva o negativa) por la intervención propuesta, la identificación y el análisis de los intereses, problemas, potencialidades, etc.
Balanced Scorecard- BSC: Herramienta de gestión que traduce la estrategia de la entidad en un conjunto coherente de indicadores. Generalmente es conocido en español como el Cuadro de Mando Integral.
Contexto Estratégico: Corresponde al análisis de los factores claves internos y externos que determinan la gestión de la entidad. El resultado de este análisis se ajustará o validará según se requiera.
Direccionamiento Estratégico: Claridad en el horizonte a corto y mediano plazo, para definir la ruta estratégica que guía la gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de su grupo de valor, así como fortalecer su confianza, legitimidad y buen uso de los recursos (MIPG).
Estrategias: Se definen como rutas fundamentales para alcanzar los objetivos Institucionales. Una estrategia muestra cómo la entidad proyecta conseguir los objetivos.
Entregable: Corresponde al resultado o producto de la actividad realizada por la dependencia. Por ejemplo: reportes, informes, documentos, entre otros.
GOOBI: Aplicativo Administrativo y Financiero Institucional.
Grupo de valor: Medición estadística, mediante la cual se pueden clasificar y asociar conjuntos de personas con características similares.
Indicadores: Representa la realidad de forma cuantitativa y directa que permite medir el estado del resultado a evaluar en un momento determinado.
IPES: Instituto para la Economía Social.
Meta: Producto o resultado que la entidad prevé alcanzar en un periodo de tiempo determinado (cuatrienal y/o anual, semestral, trimestral, etc.)
Misión: Corresponde a la definición de la razón de ser de la entidad y su propósito fundamental, establece su quehacer institucional, los servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.
Objetivos Institucionales: Son los propósitos que la entidad se ha propuesto alcanzar de acuerdo con su razón de ser (misión y visión) y su relación con el Plan de Desarrollo Distrital y la normatividad asociada al quehacer institucional.
Periodicidad: Tiempo definido para realizar lo programado. Para el Plan Estratégico, cuatro (4) años y Plan de Acción, un (1) año.
PGN: Presupuesto General de la Nación

Plan de Acción: Es un instrumento gerencial de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo todas las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos, estrategias, y proyectos establecidos en el plan estratégico institucional. Los planes de acción se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también el desarrollo de las tareas específicas (planes de acción por procesos).
Plan de Desarrollo: Es una herramienta de gestión que promueve el desarrollo social en un determinado territorio.
Plan Estratégico: Documento que incluye los componentes de direccionamiento estratégico de la Entidad, definidos para el cuatrienio en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Plan Nacional de Desarrollo Nacional, el Plan de Desarrollo Distrital y el Plan Estratégico Sectorial respectivo. Los componentes de este plan son la misión, visión, objetivos institucionales, estrategias e indicadores en un horizonte de 4 años.
Planificación Operativa: Está orientada a la eficiencia, es decir a organizar adecuadamente los recursos de la organización.
Políticas: Son guías para orientar la acción.
Presupuesto: Estimación de gastos necesarios para lograr el cumplimiento de cada estrategia. Se considera como un valor indicativo que se proyecta en el momento de la formulación del Plan de Acción y está asociado a cada actividad.
Proyecto de Inversión: Es el medio a través del cual las políticas públicas se traducen en hechos reales que ayudan a promover el desarrollo de la ciudad.
SDAE: Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico.
SEGPLAN: Seguimiento al plan de desarrollo distrital.
Seguimiento: Acción que facilita que en un momento determinado se pueda evaluar el avance del proyecto y si es necesario implementar acciones para terminar o agilizar su acción.
Riesgo: Posibilidad de ocurrencia del evento que puede afectar el producto o servicio generado de un proceso o el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Visión: Contiene aspectos que permitan a los usuarios y ciudadanos identificar lo que pueden esperar de la entidad, cómo espera ser reconocida y el futuro deseado.

9.1 DOCUMENTOS ASOCIADOS

- Documento Estratégico. Caracterización de beneficiarios, Ciudadanos y Grupos de Valor y Otros de Interés.
- Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés del Departamento Nacional de Planeación – DNP- 2018.
- Resolución 235 DE 2019 “Por la cual se designan los Gestores de Integridad del Instituto para la Economía Social. IPES para la vigencia 2019- 2021.
- Resolución 531 de 2018 “Por lo cual se adopta el Código de Integridad del Instituto para la Economía Social. IPES.
- Resolución 307 de 2020 “por la cual se adopta el comité institucional de gestión y Desempeño para el instituto para la economía social – IPES y se derogan unas disposiciones”

- Procedimiento PR 137 Revisión por la Dirección.
- Procedimiento PR-042. Planeación estratégica y operativa.

9.2 CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	ÍTEM MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
01	14/10/2020		Elaboración del documento.
02	30/10/2020	Tabla de contenido y estructura.	Ajustes al documento

9.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Bahamón Dussan Augusto; Planeación Estratégica, control Interno y gestión de calidad para entidades públicas, 1ª edición 2007.Universidad Nueva Granada, Biblioteca Jurídica Dike.344p.

De Lucca Roberto, Lazzati Santiago. Gestión Estratégica, en los distintos niveles de la organización. 1ª edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Garnica, 2018. 160 p.

Serna Gómez Humberto, Gerencia Estratégica, teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos e índices de gestión. Décima edición.2008 420 p.

9.4 ANEXOS

Memorias del proceso de revisión, actualización de la Plataforma estratégica.
Papeles de trabajo.