

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN LA SUBDIRECCIÓN
DE FORMACIÓN Y EMPLEABILIDAD DEL IPES**

Practicante: Juan Pablo Quintana Benavides

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP
SEDE CENTRAL**



**Escuela Superior de
Administración Pública**

**INFORME FINAL PRÁCTICA ADMINISTRATIVA
INSTITUTO PARA LA ECONOMÍA SOCIAL - IPES
SUBDIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y EMPLEABILIDAD**

Tutor académico: Marcela González Colino

Asesor Administrativo: Paula Cecilia Castaño Avendaño

Bogotá D.C, noviembre 28 de 2025

Dedicatoria

A Dios, por la oportunidad y la fortaleza que me ha concedido a lo largo de estos años para formarme académica y espiritualmente. Gracias por permitirme conocerle y disfrutar de las bendiciones y la Gracia que solo Él puede otorgar. A mi familia, por su amor incondicional y apoyo constante durante todo este proceso. A mi esposa, Ana Sofía, por su cuidado, paciencia y compañía en cada decisión y desafío que hemos enfrentado juntos.

Agradecimientos

Expreso mi profundo agradecimiento a mis pastores y a mi iglesia, por ser guías espirituales y promotores de mi crecimiento personal y profesional. A cada docente que marcó mi etapa académica y que ve en la educación una herramienta poderosa para transformar la sociedad colombiana.

Agradezco también al Instituto para la Economía Social (IPES) y a todos los funcionarios y compañeros de la Subdirección de Formación y Empleabilidad por permitirme ser parte de este equipo, por el ambiente de colaboración y por la oportunidad de contribuir a las iniciativas y propuestas que se han desarrollado.

Finalmente, agradezco a los vendedores y participantes de la economía social de Bogotá y a todos aquellos que, con esfuerzo, esmero y perseverancia, trabajan día a día por un mejor desarrollo social y humano en nuestra ciudad y país.

Resumen

El trabajo de grado presenta una propuesta de diseño e implementación de indicadores de gestión para hacer seguimiento y evaluar el impacto social de los programas de la Subdirección de Formación y Empleabilidad del Instituto para la Economía Social (IPES). Su propósito es fortalecer los procesos mediante un sistema de indicadores que mida el desempeño, la eficiencia, la calidad y los efectos en la población beneficiaria. La metodología comprende diagnóstico, diseño, implementación, recolección y análisis de información, junto con una evaluación permanente coherente con las políticas institucionales. Como resultado, se construyeron matrices de indicadores para las rutas de formación, los talleres de orientación laboral y el bachillerato flexible, que sirven como insumos concretos para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la mejora continua.

Palabras clave

Indicadores, gestión, impacto social, formación y empleabilidad y orientación a resultados.

Abstract

This thesis presents a proposal for designing and implementing management indicators to monitor and evaluate the social impact of the programs of the Subdirectorate of Formation and Employability at IPES. Its main goal is to strengthen processes through an indicator system that measures performance, efficiency, quality, and outcomes for the target population. The methodology includes stages of diagnosis, design, implementation, data collection and analysis, together with ongoing evaluation in line with institutional policies. As a result, a set of indicator matrices was developed for training routes, job-orientation workshops, and flexible high-school programs, providing concrete tools to support decision-making, accountability, and continuous improvement.

Keywords

Indicators, management, social impact, formation and employability and results-oriented.

Índice

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	2
Resumen.....	3
Índice.....	4
Lista de tablas.....	4
1. Introducción.....	5
2. Objetivos de la práctica.....	6
2.1. Objetivo general.....	6
2.2. Objetivos específicos.....	6
3. Descripción de la entidad.....	7
4. Actividades realizadas.....	9
5. Marco teórico.....	10
6. Metodología.....	20
7. Resultados.....	22
8. Conclusiones.....	27
9. Bibliografía.....	28

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de indicadores para las rutas integrales de formación.....	20
Tabla 2. Matriz de indicadores para los talleres de orientación para el trabajo.....	21
Tabla 3. Matriz de indicadores para bachillerato flexible por punto de formación.....	22

1. Introducción

El proceso de inducción en el Instituto para la Economía Social (IPES) incluyó una reunión liderada por Talento Humano, en la que se presentó la misión, la visión, la estructura organizativa y las funciones principales de la entidad. Después se realizó un recorrido por las instalaciones y se entregaron los documentos base de la Subdirección de Formación y Empleabilidad, área donde se desarrolló esta práctica administrativa. El IPES tiene un papel central en la administración de las 19 plazas distritales de mercado en Bogotá y acompaña a trabajadores informales mediante alternativas como mobiliarios semiestacionarios, quioscos y puntos comerciales y de encuentro, siempre bajo un enfoque social y de inclusión económica.

Este trabajo se desarrolla en el marco del Plan Estratégico Institucional IPES 2024-2028, que orienta la gestión hacia la eficiencia y la transparencia. En coherencia con este plan, la práctica se centra en el diseño e implementación de indicadores de gestión e impacto social que permitan un seguimiento sistemático y una evaluación más precisa de los programas de formación y empleabilidad. La construcción de dichos indicadores se apoya en metodologías y guías oficiales, entre ellas el Manual de Indicadores del IPES y las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), lo que garantiza un enfoque técnico y el cumplimiento de los estándares normativos.

Durante la práctica se brindó apoyo técnico y estratégico en el análisis y ajuste de indicadores, así como en la revisión y diseño de instrumentos para diagnóstico, seguimiento y caracterización de beneficiarios. También participé en la elaboración de materiales pedagógicos y administrativos, y en la organización y control de asistencia a talleres y actividades de formación. Estas acciones fortalecen los procesos de sistematización y evaluación de resultados, al aportar información y propuestas concretas para mejorar los

procedimientos internos y aumentar el impacto social de los programas dirigidos a la población atendida por el IPES.

A través de mi práctica busqué contribuir al fortalecimiento institucional mediante un sistema de indicadores que facilite la toma de decisiones estratégicas y la rendición de cuentas, promoviendo una gestión pública más orientada a resultados y con efectos visibles en la calidad de vida de las comunidades beneficiarias.

2. Objetivos de la práctica

2.1. Objetivo general

- Aportar al fortalecimiento de los procesos de formación y empleabilidad de la Subdirección de Formación y Empleabilidad del IPES, desde el trabajo directo realizado durante la práctica. Para ello, se propone diseñar, poner en marcha y ajustar un sistema de indicadores que permita seguir de cerca el comportamiento de los programas, entender sus avances y dificultades, y ofrecer elementos concretos para mejorar su impacto en la población atendida.

2.2. Objetivos específicos

- Acompañar el desarrollo de las acciones de formación, capacitación y orientación laboral, apoyando el seguimiento de los beneficiarios y transformando esa experiencia en indicadores que muestren qué tan útiles y pertinentes resultan los programas dentro del contexto del IPES.
- Participar de manera activa en reuniones, jornadas de capacitación, ferias y espacios de atención al ciudadano, aprovechando estos escenarios para recoger información y observaciones que alimenten y ajusten el sistema de indicadores.

- Elaborar y entregar informes claros y oportunos sobre las actividades y resultados de la práctica, de modo que sirvan de insumo real para la toma de decisiones cotidianas y para el seguimiento de la opción de grado.
- Aportar al diseño, aplicación y validación del sistema de indicadores de gestión e impacto, usando la experiencia en campo para proponer mejoras y asegurarse de que las mediciones reflejen de manera fiel el desempeño de los programas de formación y empleabilidad y su efecto en la vida de las personas.

3. Descripción de la entidad

El Instituto para la Economía Social (IPES) tiene como misión liderar acciones enfocadas en mejorar las condiciones de vida y trabajo de las personas pertenecientes a la Economía Social, fortaleciendo sus capacidades culturales y comerciales e impulsando su bienestar integral. (IPES, 2025). De acuerdo con el Plan Estratégico Institucional IPES 2024-2028, el instituto aspira en 2035 ser un articulador clave del sistema de Economía Social en Bogotá, gestionando procesos de excelencia dentro de un modelo de servicio incluyente, sostenible y transformador que contribuye al desarrollo socioeconómico equitativo de la ciudad.

La estructura organizativa del IPES está conformada por seis subdirecciones principales, de las cuales tres tienen carácter misional: Subdirección de Gestión de Redes Sociales e Informalidad (SGRSI), Subdirección de Emprendimiento, Servicios Empresariales y Comercialización (SESEC), y la Subdirección de Formación y Empleabilidad (SFE). Esta última, donde se realiza la práctica administrativa, es un pilar estratégico para la inserción productiva y la capacitación laboral de la población objetivo, priorizando a los trabajadores informales, vendedores en las plazas distritales de mercado y sus familiares.

En la Subdirección de Formación y Empleabilidad trabajamos para que más personas desarrollen habilidades útiles para conseguir y sostener un empleo digno. Cada programa

combina capacitación, orientación laboral y práctica en contextos reales, de modo que el trabajo mismo se convierta en espacio de aprendizaje.

En el día a día diseñamos y ejecutamos cursos y talleres alineados con los planes de la entidad y del Distrito, y ajustamos contenidos según las necesidades que vemos en el territorio. También acompañamos a los participantes en la búsqueda de empleo y en su inserción, haciendo seguimiento a su avance y a las barreras que encuentran.

Para ampliar oportunidades, tejemos alianzas con entidades públicas y privadas, fundaciones y organizaciones sociales. Estas relaciones nos permiten abrir rutas de formación, prácticas, acceso a servicios financieros básicos y otras acciones que promueven inclusión económica y mejoran la empleabilidad de los beneficiarios.

Estas acciones se articulan en coherencia con las prioridades del Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura” 2024-2027, que busca fortalecer la inclusión social, el bienestar económico, la organización del espacio público y la formalización laboral, especialmente para los sectores vulnerables. En este contexto, el IPES trabaja en la organización de zonas de venta informal, la atención a más de 2.000 personas con alternativas económicas, la formación de 2.400 vendedores y el mantenimiento de 17 plazas distritales de mercado, entre otras metas estratégicas. (PEI, 2025, p.19).

La Subdirección desempeña un rol esencial dentro del plan estratégico integral del IPES, promoviendo valores como la solidaridad, la participación y el sentido de pertenencia, incidiendo en la transformación social y la construcción de capital social entre los grupos beneficiarios. De esta forma, impulsa la formalización, inclusión y desarrollo integral de la economía informal en Bogotá, alineando su gestión con la normatividad vigente y los compromisos institucionales para garantizar un impacto social sostenible y medible.

4. Actividades realizadas

Durante la práctica administrativa del 1 de agosto al 1 de diciembre de 2025 en la Subdirección de Formación y Empleabilidad del IPES, se ejecutaron actividades orientadas al fortalecimiento institucional, alineadas con programas como rutas de formación, talleres de orientación laboral y bachillerato flexible. Estas incluyeron convocatorias callejeras y telefónicas (más de 100 llamadas registradas en Bosa, Kennedy, Antonio Nariño), apoyo operativo en talleres y ferias de empleabilidad (Ferias de servicio, Cámara de Comercio, Engativá), seguimiento de asistencia estudiantil en PVD Veracruz, y elaboración de instrumentos como constancias, guiones de llamadas, formularios de seguimiento laboral y folletos de educación financiera.

Los principales aportes consistieron en la propuesta y entrega progresiva del plan de acción final (tres versiones: septiembre, octubre, noviembre), incluyendo matrices de indicadores validadas en campo, y el desarrollo del "Plan de Diagnóstico de Necesidades de Formación para la Productividad". Se respondieron derechos de petición, se participaron en eventos clave como foros de economía social y rendiciones de cuentas del SENA, y se generaron reportes ejecutivos que identificaron barreras laborales y enfoques diferenciales.

Los resultados evidenciaron impacto directo: mayor asistencia a talleres mediante convocatorias efectivas, mejora en retención estudiantil por medio de seguimiento, creación de herramientas para medir inserción laboral (encuestas de satisfacción, seguimiento post-taller), y fortalecimiento de alianzas con SENA y entidades locales, contribuyendo a la inclusión de vendedores informales y sus familias en oportunidades productivas.

5. Marco teórico

La administración pública orientada a resultados y la gestión basada en indicadores

En las últimas décadas, la administración pública ha pasado de centrarse solo en cumplir normas y ejecutar actividades a preocuparse por los resultados que obtiene y el valor que genera para la sociedad. Este giro responde a una demanda creciente de la ciudadanía y de los organismos de control: ya no basta con saber qué hace el Estado, también se espera evidencia sobre cómo esas acciones transforman las condiciones de vida y el bienestar de la población.

En Colombia, este enfoque se concreta en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), creado en 2017 y reglamentado por el Decreto 1499 del mismo año. Joaquín Rodríguez explica que el MIPG busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos mediante la generación de valor público y la gestión para resultados, es decir, a través de acciones estatales que respondan de manera efectiva a las demandas sociales (Rodríguez, p. 261). Para lograrlo, el modelo integra herramientas de desarrollo administrativo, gestión de calidad, planeación y control interno, de modo que la gestión pública se oriente a resultados útiles y sostenibles, apoyados en procesos claros de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación.

El MIPG se organiza en siete dimensiones: talento humano, direccionamiento estratégico, gestión por valores, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y control interno. Cada una aporta elementos para que las entidades diseñen, organicen y evalúen sus procesos de forma integral, respetando las particularidades de cada sector, pero sin perder de vista la eficiencia, la transparencia y la mejora continua. Dentro de este enfoque, la medición y evaluación mediante indicadores se vuelve un componente central. Los indicadores permiten seguir el avance hacia los objetivos institucionales, detectar a tiempo oportunidades de mejora y facilitar la rendición de cuentas ante la ciudadanía y los entes de control. El Plan Estratégico Institucional IPES 2024-2028 retoma estos lineamientos del MIPG y plantea metas, productos y mecanismos de seguimiento basados en una gestión orientada a resultados, con énfasis en la

transparencia, la eficiencia operativa y el impacto social de los programas misionales del Instituto para la Economía Social (IPES, 2025).

Concepto, propósito y características de los indicadores de gestión e impacto

En el sector público, los indicadores de gestión son una de las principales herramientas para evaluar el desempeño institucional. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) los define como una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad (DNP, p. 6). El Instituto para la Economía Social (IPES) los entiende como instrumentos que permiten conocer el estado y la evolución de una organización, situación u objeto, entregando información clave para la toma de decisiones (IPES, p. 12).

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) complementa estas ideas al señalar que un indicador es una representación construida a partir de la relación entre dos o más variables, que se registra, procesa y presenta para medir el avance o retroceso en el logro de un objetivo en un periodo determinado (DAFP, p. 18). En la práctica, los indicadores se agrupan en tres grandes categorías:

- Indicadores de gestión, que se concentran en los recursos y actividades ejecutadas.
- Indicadores de producto, que miden los bienes y servicios entregados.
- Indicadores de efecto o impacto, que observan los cambios en el bienestar de la población beneficiaria derivados de la intervención.

Para el IPES, el impacto alude a los efectos directos e indirectos, positivos o negativos, que los programas y acciones públicas generan en las condiciones de vida de las personas o comunidades atendidas (IPES, p. 16). Por esta razón, los indicadores de impacto deben diseñarse a partir de objetivos claros y medibles, que reflejen cambios esperados a mediano o largo plazo en variables como ingresos, condiciones laborales o niveles de empleabilidad. Esto implica que los indicadores no pueden construirse de manera aislada: necesitan un

marco estratégico y operativo coherente, en el que participen la dirección y las áreas técnicas y operativas de cada entidad.

Los sistemas de indicadores cumplen funciones que superan la mera medición estadística, pues hacen posible el seguimiento continuo del avance institucional, permiten valorar la eficacia y la eficiencia de los programas, organizan la información para producir reportes comprensibles para quienes toman decisiones y fortalecen la transparencia frente a la ciudadanía y órganos de control. Al mismo tiempo, contribuyen a consolidar una cultura organizacional que aprende de sus resultados y se adapta a partir de la retroalimentación.

La implementación de los sistemas responde a la necesidad de mejorar el impacto social y la calidad del servicio público, optimizando el uso de los recursos públicos y acercando el desempeño institucional a las expectativas de la ciudadanía. Cuando los indicadores se vinculan a las metas, se favorece un equilibrio entre eficiencia administrativa, efectividad social y responsabilidad pública.

Clasificación de los indicadores en la gestión pública

Para evaluar de manera integral el desempeño de las entidades y sus programas, la gestión pública clasifica los indicadores en distintos tipos y niveles. La guía del DAFP (2018) y el manual de indicadores de gestión e impacto del IPES (2019) destacan cuatro grupos principales:

- **Indicadores de insumo:** Miden los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos destinados a un programa o proyecto, como el presupuesto asignado, el número de funcionarios o la infraestructura disponible. Son esenciales para analizar la eficiencia en el uso de recursos.
- **Indicadores de proceso:** Evalúan las actividades que transforman los insumos en productos o servicios, por ejemplo, número de capacitaciones realizadas u horas de servicio prestadas. Ayudan a detectar cuellos de botella y problemas en la ejecución.

- **Indicadores de producto:** Reflejan los bienes y servicios generados, como el número de beneficiarios atendidos.

Metodología para la construcción y uso de indicadores

La construcción y el uso de indicadores en la administración pública requiere un proceso ordenado, que garantice que la información producida realmente sirva para gestionar mejor. El Instituto para la Economía Social señala que el punto de partida es definir con claridad los objetivos y estrategias, porque son ellos los que orientan qué se va a medir y con qué propósito: los indicadores de gestión e impacto deben permitir seguir el desempeño institucional y el efecto de las alternativas de generación de ingresos (IPES, p. 6). Esta etapa inicial es decisiva para que los indicadores no se conviertan en listas de datos aislados, sino que respondan a la misión y a las necesidades reales de la entidad.

El primer paso es, entonces, la definición estratégica. Implica revisar misión, visión y objetivos institucionales, e identificar cuáles son los factores críticos de éxito y los resultados que se espera alcanzar (DAFP, 2018). Como recuerda el DAFP, los objetivos expresan lo que se quiere lograr, mientras que los indicadores precisan qué se va a observar para saber si se avanza hacia ese desempeño, sin sustituir la definición de metas ni su dirección (DAFP, p. 11). De esta relación depende que la medición sea coherente y útil. IPES destaca que la construcción de indicadores debe considerar el contexto, la población objetivo y las particularidades del programa social, pudiendo requerir indicadores simples o compuestos según el caso (IPES, p. 12). El DNP insiste además en escoger una “batería” de indicadores que cumpla criterios de calidad como claridad, relevancia, economía, posibilidad de medición y adecuación al propósito planteado (DNP, p. 12).

Una vez formulados, se requiere una validación técnica y operativa. El DAFP plantea que esta validación sirve para verificar si la información generada realmente permite medir el desempeño de los procesos y comprobar si la evolución observada corresponde con lo

previsto en los planes de acción, o si es necesario ajustar metas o estrategias (DAFP, p. 27-28). Para ello suele ser indispensable el aporte de equipos técnicos y la definición de responsables de seguimiento, lo que, como señala IPES, contribuye a la sostenibilidad del sistema de indicadores en el tiempo (IPES, p. 21).

La etapa final del ciclo es la comunicación de resultados, no es suficiente con dar datos; se necesita presentarlos de manera comprensible y oportuna para los distintos públicos. La infografía MIPG del IPES destaca que una buena comunicación apoya el cumplimiento de las exigencias normativas sobre transparencia y acceso a la información, y plantea el reto de mejorar los canales hacia los grupos de valor (MIPG, p. 1). El Manual de IPES sugiere que los mensajes deben centrarse en los aspectos claves de la gestión, con contenido sencillo y demostrable, y en reportes periódicos que sean útiles para quienes toman decisiones (IPES, p. 10).

El Plan Estratégico Institucional IPES 2024-2028 retoma todo este enfoque y subraya que vincular indicadores con productos y metas garantiza coherencia entre la gestión diaria, las políticas públicas y el modelo MIPG. De acuerdo con este documento, el seguimiento basado en indicadores contribuye al cumplimiento de proyectos de inversión, acciones de mejora y planes internos de gestión (IPES, p. 50). De esta manera, el proceso de diseño, validación, uso y comunicación de indicadores no sólo produce información confiable, sino que se vuelve una palanca para la mejora y el cumplimiento de los compromisos.

Importancia del marco normativo y de políticas institucionales

La gestión del Instituto para la Economía Social (IPES) se desarrolla dentro de un entramado normativo que combina disposiciones nacionales, distritales y lineamientos internos, lo que refleja un compromiso explícito con la eficiencia y la transparencia. Entre las normas más relevantes se encuentran la Ley 1474 de 2011, orientada al control y la lucha contra la corrupción, el Decreto 1122 de 2024 sobre la gestión del sector público y el

Decreto Distrital 807 de 2017, que adopta el MIPG en el Distrito Capital. Todas estas disposiciones insisten en la necesidad de contar con sistemas de indicadores que permitan hacer seguimiento, evaluar y ajustar la gestión pública con enfoque en resultados y generación de valor social.

El MIPG, adoptado por el IPES, articula procesos de planeación, gestión, evaluación y control para asegurar que las acciones sean coherentes y útiles. Sus siete dimensiones sirven como marco estructural para formular y seguir indicadores en todos los niveles de la organización. La Infografía MIPG (2022) resalta que la aplicación del modelo ha permitido a la entidad avanzar en los resultados propuestos y concretar decisiones de planeación, siempre en sintonía con los valores del servicio público (p. 1). Esta perspectiva orienta la medición del desempeño al cumplir el Plan Estratégico Institucional IPES 2024-2028.

De manera complementaria, el IPES ha incorporado cuadros de mando integral que traducen la estrategia en indicadores de desempeño vinculados con objetivos estratégicos y operativos. Estos cuadros combinan dimensiones financieras, de usuarios, de procesos internos y de aprendizaje organizacional, lo que facilita una lectura amplia del avance institucional. El propio Plan Estratégico explica que los cuadros de mando se construyen a partir de la misión, la visión, el análisis de contexto y los objetivos estratégicos, y se concretan en un tablero con actividades de valor, iniciativas, metas e indicadores (IPES, p. 36). Este esquema permite que la estrategia no se quede en documentos, sino que se refleje en datos que guían la operación diaria.

En conjunto, la articulación entre el marco normativo, las políticas internas, el MIPG y los cuadros de mando integral asegura que el sistema de indicadores del IPES se mantenga alineado con las exigencias legales y con las expectativas ciudadanas. Esto se traduce en una mejor administración de los recursos, en decisiones respaldadas por evidencia y en

mayores niveles de confianza hacia la entidad, especialmente en sus áreas misionales de formación, empleabilidad y economía social.

Retos, limitaciones y buenas prácticas en el uso de indicadores

El uso de indicadores en la administración pública enfrenta diversos retos. Josep Guinart advierte que cada indicador es una especie de “bolsa” donde se mezclan aspectos positivos y negativos, y que su diseño y aplicación pueden tener efectos no deseados si no se manejan con cuidado (Guinart, 2003, p. 17). Cuando la carrera profesional o la reputación de las personas se mide solo con ciertos estándares, estas tenderán a concentrar sus esfuerzos en aquello que se evalúa, incluso si eso implica descuidar otras tareas relevantes. Si se escogen parámetros equivocados, se puede incentivar conductas que se alejan de los objetivos institucionales.

Otro desafío es el costo y el esfuerzo que implica recopilar información. Guinart señala que, cuanto más cerca se quiere estar del resultado final, más exigente y costoso suele ser obtener los datos necesarios (Guinart, 2003, p. 17). Por eso propone valorar los indicadores según su relevancia, la dificultad de medición, el grado de control que tiene la entidad sobre ellos y el riesgo de generar incentivos contraproducentes. La recomendación es priorizar aquellos que combinan alta significancia con una recolección relativamente sencilla y un bajo riesgo de efectos perversos.

También existen resistencias internas al cambio, asociadas al temor a la transparencia o a conflictos derivados de una evaluación más sistemática del desempeño. Para enfrentar estas barreras, Guinart sugiere contar con sistemas contables y presupuestales adecuados, promover la participación del personal involucrado y crear grupos de mejora en el marco de políticas de calidad (Guinart, p. 17-18). Estas prácticas aumentan la posibilidad de que el sistema de indicadores sea aceptado y utilizado continuamente.

La Guía para la construcción y análisis de indicadores del DAFP y el Manual de Indicadores de Gestión e Impacto del IPES agregan criterios técnicos para seleccionar y ajustar indicadores útiles. Ambos documentos insisten en que los indicadores deben ser pertinentes, funcionales, accesibles, confiables y realmente útiles para apoyar decisiones (DAFP, p. 54-55). Asimismo, subrayan la importancia de un monitoreo continuo para evitar que los indicadores se queden desactualizados o pierdan sentido frente a nuevos contextos.

En síntesis, los principales retos metodológicos consisten en equilibrar la complejidad del sistema con la necesidad de contar con información clara y accionable, garantizar la calidad y transparencia de los datos y mantener la flexibilidad ante cambios normativos, operativos y sociales. La sostenibilidad de los sistemas de indicadores depende de compromisos institucionales que permitan incorporar la medición en la organización.

6. Metodología

En esta práctica el producto final fue una propuesta concreta para diseñar e implementar indicadores de gestión que permitan seguir y valorar el impacto social de tres líneas principales de la Subdirección de Formación y Empleabilidad: las rutas de formación, el bachillerato flexible y los talleres de orientación para el trabajo. La metodología que se aplicó se construyó a partir de la realidad operativa de estos programas y de las necesidades que identificó el equipo durante el semestre.

Propósito y objetivos

El propósito central fue armar un sistema sencillo y útil de indicadores que muestre cómo están funcionando los procesos de formación y qué tanto están aportando a la empleabilidad de las personas que participan. Con esta herramienta la Subdirección puede contar con información más ordenada sobre avances, dificultades y resultados, lo que

facilita ajustar estrategias, priorizar acciones y sustentar los informes de seguimiento y de rendición de cuentas.

Justificación y valor agregado

- El sistema permite ver, con datos, cómo avanzan los programas en aspectos como permanencia, aprobación, inserción laboral y reducción de barreras para acceder a la oferta.
- Ordena la forma de reportar y analizar resultados, de modo que distintas áreas hablen el mismo “idioma” cuando presentan cifras y logros.
- Sirve como base para recomendaciones concretas de mejora, especialmente en lo relacionado con la atención a trabajadores informales y sus familias.

Componentes del sistema de indicadores

Diagnóstico y definición de objetivos

El punto de partida fue revisar los planes y proyectos vigentes de la Subdirección y los informes ya existentes, e identificar vacíos de información. A partir de esa revisión y de encuestas de interés y satisfacción aplicadas a los participantes, se definieron los objetivos de medición y los temas a priorizar.

Diseño de indicadores

Con esos insumos se clasificó la información en cuatro grupos: indicadores de proceso, de resultado, de insumo y de impacto. Para cada uno se definieron variables, posibles fuentes de datos y una primera fórmula de cálculo, verificando que fueran medibles con los recursos actuales del IPES y que aportaran a la toma de decisiones.

Construcción e implementación

Luego se propuso una forma práctica de capturar y organizar los datos, aprovechando bases de datos, listados de asistencia y reportes que ya maneja la Subdirección. Se socializó la propuesta con funcionarios del área, para ajustar formatos y definir quién se encargaría de actualizar la información en los informes periódicos.

Recolección y análisis de datos

La metodología contempla consolidar la información de participantes, asistencia y resultados de las rutas y talleres, y cruzarla con variables clave como localidad, tipo de población o ruta de atención. Esto requiere capacitar al equipo en el diligenciamiento de los formatos y revisar periódicamente la calidad de los registros.

Evaluación y ajuste continuo

Se plantea que los indicadores se revisen con una periodicidad establecida (mensual, semestral y anual), de manera que puedan modificarse cuando cambien los programas, las metas o las fuentes de información. Así se evita que el sistema se vuelva rígido o quede desactualizado frente a la dinámica de la Subdirección.

Pertinencia institucional

Este sistema de indicadores fortalece la gestión de la Subdirección porque ayuda a conectar el trabajo diario con las metas misionales del IPES y con los compromisos del Distrito en materia de formación y empleabilidad. Además, facilita el diálogo con otras entidades públicas y aliadas, al ofrecer información clara y comparable que respalda la formulación de nuevas acciones y políticas basadas en resultados observables.

7. Resultados

El punto de partida para presentar los principales resultados de la implementación del trabajo de grado en la Subdirección de Formación y Empleabilidad, fue un formato institucional de seguimiento de metas e indicadores, que se ajustó junto con el equipo para que respondiera de manera específica a los tres procesos formativos: rutas de formación, bachillerato flexible y talleres de orientación para el trabajo. El interés de la Subdirección era contar con indicadores que no solo mostraran cifras globales, sino que permitieran seguir la ruta completa de cada proceso, desde la convocatoria hasta los efectos que la formación tiene sobre las personas participantes.

Con este enfoque, los indicadores se organizaron con las etapas clave de los programas: convocatoria, inscripción, asistencia, permanencia, evaluación, certificación y seguimiento. Así es posible ver tanto las personas que participan, como los avances en cada fase, dónde se presentan mayores abandonos y qué tanto se traducen los esfuerzos de formación en mejores oportunidades laborales. Esto fortalece el trabajo basado en datos y en la mejora continua de la oferta.

Se trabajó con el formato estándar que la entidad utiliza para hacer seguimiento al Plan Estratégico Institucional, adaptándolo a las necesidades de la Subdirección. El ajuste consistió en seleccionar y redefinir indicadores que midieran aspectos como la cobertura de los talleres, la calidad percibida por los beneficiarios y los avances en inserción laboral. A partir de esta adaptación se formularon indicadores específicos, por ejemplo: asistencia a talleres calculada con registros físicos y digitales, índices de satisfacción con base en encuestas, y seguimiento a la situación laboral de quienes completan los procesos.

Gracias a este proceso se avanzó en la construcción y puesta en marcha de un conjunto de indicadores vinculados claramente con las líneas de formación, empleabilidad y bachillerato.

El uso del formato institucional facilita la organización de la información y la elaboración de reportes periódicos, que podrán seguir ajustándose con la retroalimentación de los responsables de cada programa.

Tabla 1. Matriz de indicadores para las rutas integrales de formación complementaria

Fase	Indicador	Unidad	Fórmula	Meta propuesta
Convocatoria	Número de convocatorias realizadas	Número	Sumatoria	Proyección según las metas requeridas por la subdirección
	% personas registradas sobre personas interesadas	%	$(\text{Registrados} / \text{Interesados}) \times 100$	
Inscripción	Número de inscritos	Número	Sumatoria	
Acceso	% asistencia inicial	%	$(\text{Asisten 1era sesión} / \text{Inscritos}) \times 100$	
Desarrollo	Tasa de retención (permanencia en la finalización)	%	$(\text{Finalizan} / \text{Inician}) \times 100$	
Permanencia	Promedio de asistencia por participante	Número	Total asistencias / Participantes	
Ejecución	Número de talleres / módulos realizados	Número	Sumatoria	
Evaluación	% satisfacción según encuestas	%	$(\text{Positivo} / \text{Total encuestas}) \times 100$	
	% aprobación en evaluaciones finales	%	$(\text{Aprobados} / \text{Presentados}) \times 100$	
Certificación	Número de personas certificadas	Número	Sumatoria	
Impacto	% certificados con mejora laboral reportada a 3/6 meses	%	$(\text{Mejoran} / \text{certificados}) \times 100$	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla de rutas integrales de formación lo que se busca es seguir el camino completo de cada persona desde que se entera de la oferta hasta que, meses después, puede reportar alguna mejora en su situación laboral. Cada fila corresponde a una etapa concreta: cuántas convocatorias se hicieron, cuántas personas se inscribieron, cuántas asistieron a la primera sesión, cuántas se mantuvieron hasta el final y cuántas recibieron certificación. Al

final, se incluye un indicador de impacto que mira si quienes se certifican logran mejorar sus ingresos o conseguir una oportunidad laboral mejor.

Esta matriz ayuda a responder preguntas muy sencillas pero clave: ¿estamos convocando bien?, ¿la gente está desertando en el camino?, ¿las personas sienten que la formación sí les sirve? Con esos datos, la Subdirección puede tomar decisiones prácticas, como cambiar la forma de convocatoria si la asistencia inicial es baja, reforzar el acompañamiento si hay mucha deserción o revisar contenidos cuando el nivel de satisfacción o aprobación no es el esperado.

Tabla 2. Matriz de indicadores para los talleres de orientación para el trabajo

Fase	Indicador	Unidad	Fórmula	Meta propuesta
Convocatoria	Número de llamadas telefónicas realizadas	Número	Sumatoria total de llamadas realizadas	Proyección según las metas requeridas por la subdirección
	Número de personas contactadas y convocadas	Número	Total contactos efectivos para convocar	
	% de personas que respondieron al primer contacto	%	$(\text{Contactados que aceptaron} / \text{Contactados}) \times 100$	
Registro e ingreso	Número de inscritos vía link y registro físico	Número	Personas que completaron inscripción	
Ejecución	Número de talleres y sesiones realizadas	Número	Total talleres y módulos ejecutados	
Desarrollo	Tasa de retención durante el taller	%	$(\text{Participantes que completan el taller} / \text{Inician}) \times 100$	
	Número de hojas de vida solicitadas y remitidas	Número	Total hojas de vida gestionadas para vacantes	
Calidad	% de satisfacción altas de participantes según encuesta	%	$(\text{Encuestas positivas} / \text{Total encuestas}) \times 100$	
	% de usuarios que completaron la encuesta de perfilación	%	$(\text{Encuestas completadas} / \text{Asistentes}) \times 100$	
	Número de usuarios con	Número	Usuarios actualizados en	

Impacto	datos actualizados y verificados en HEMI		plataforma de seguimiento	
	% de participantes que reportan empleo o referencia laboral	%	$(\text{Participantes empleados} / \text{Total participantes}) \times 100$	
Gestión	Número de constancias de participación emitidas	Número	Total constancias entregadas	
	Número de informes de resultados realizados	Número	Informes consolidados post taller	

Fuente: Elaboración propia

En los talleres de orientación para el trabajo todo ocurre en un tiempo más corto, muchas veces en una sola jornada, pero es ahí donde se trabaja para la empleabilidad de los participantes. Por eso la tabla incluye desde el número de llamadas que se hacen para invitar, hasta cuántas personas aceptan, se inscriben y efectivamente asisten. Luego se mide qué tanto se quedan hasta el final, cuántas hojas de vida se revisaron y qué nivel de satisfacción expresan en las encuestas.

También se sigue qué tanto se actualiza la información de los usuarios en la plataforma y cuántos reportan conseguir empleo o al menos una referencia laboral después del taller. La idea es que no se vea el taller solo como una charla más, sino como un espacio que puede abrir puertas reales. Con estos indicadores, el equipo puede ajustar el contenido, mejorar la convocatoria o fortalecer el vínculo con las empresas según lo que vayan mostrando los resultados.

Tabla 3. Matriz de indicadores para bachillerato flexible por punto de formación

Fase	Indicador	Unidad	Fórmula	Meta propuesta
Matrícula	Número de inscritos por punto	Número	Total matrículas registradas para cada ciclo (1 a 6)	Según capacidad
	% de inscritos que completan matrícula por punto	%	$(\text{Matriculados activos} / \text{Total inscritos ciclo}) \times 100$	90%
Asistencia	% promedio de asistencia a clases por punto	%	$(\text{Promedio total asistencias por estudiante} / \text{Total clases programadas}) \times 100$	85%

Permanencia	% de deserción por punto	%	(Deserciones ciclo / Matriculados al inicio) × 100	<10%
	Número de alumnos que completan el ciclo por punto	Número	Total alumnos que finalizan el ciclo en cada punto	70%
Evaluación	% de aprobados por punto	%	(Alumnos aprobados / Total evaluados) × 100	85%
Certificación	Número de graduados por punto	Número	Total graduados en cada punto	80% de inscritos en el ciclo 6
Seguimiento	% retención y graduación acumulada general	%	(Graduados / Matrícula total) × 100	75%
	Número de informes por punto	Número	Informes consolidados para seguimiento y mejora	1 por punto

Fuente: Elaboración propia en

La tabla del bachillerato flexible está pensada para entender qué está pasando en cada punto de formación y en cada ciclo. Por eso se registran indicadores como número de personas inscritas y matriculadas, porcentaje de asistencia promedio, deserción, aprobación de los ciclos y graduación. Al mirar estos datos por punto, es posible ver en qué sedes se está logrando que la mayoría de estudiantes terminen y en cuáles hay más dificultades para que permanezcan.

Además, la tabla incluye indicadores de seguimiento global que permiten saber, por ejemplo, qué proporción de quienes entran al programa logra graduarse. Esta información es muy útil para entender la realidad de una población que estudia mientras trabaja y tiene otras responsabilidades. Con los resultados se pueden proponer apoyos específicos, ajustar horarios, fortalecer el acompañamiento académico o psicosocial y, en general, tomar decisiones para que el programa no sea solo “ofrecer cupos”, sino acompañar de verdad el proceso educativo de las personas.

8. Conclusiones

La formulación y prueba de los indicadores de gestión en la Subdirección de Formación y Empleabilidad permitió seguir de manera más clara el comportamiento de las rutas de formación, los talleres de orientación laboral y el bachillerato flexible durante el periodo de práctica. En la medida en que se usaron en los informes y reuniones internas, estos indicadores ayudaron a ordenar la información y a relacionar mejor lo que ocurre en los programas con los compromisos del IPES y del Distrito.

Las matrices diseñadas no se limitaron a contar cuántas personas asistieron o se certificaron. También hicieron visible qué tan efectiva fue la convocatoria, dónde se concentraron las deserciones, cómo evaluaron los participantes la calidad de los procesos y qué cambios reportaron en sus oportunidades laborales. Esto abrió espacio para conversaciones más precisas dentro del equipo sobre qué sostener, qué ajustar y en qué grupos de población concentrar esfuerzos.

La experiencia de aplicar los indicadores en convocatorias, seguimientos y reportes mostró que son herramientas manejables para el personal y útiles para planear el trabajo mensual. Su uso contribuye a que la Subdirección aproveche mejor los recursos disponibles y ponga el foco en el impacto real sobre vendedores informales y sus familias, más allá del simple cumplimiento de metas numéricas. A futuro, el reto será mantener la actualización de la información y seguir afinando los indicadores con la retroalimentación de los equipos y de los propios beneficiarios, de modo que el sistema crezca junto con las necesidades de la entidad.

9. Bibliografía

- *Departamento Administrativo de la Función Pública. (2011). Guía de indicadores: Un documento para consulta pública.*
- *Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión.*
- *Departamento Administrativo de la Función Pública. (s. f.). Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG): Un sistema de gestión y desempeño institucional (SGDI).*
- *Departamento Nacional de Planeación. (s. f.). Guía para la construcción y análisis de indicadores. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas.*
- *Función Pública. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión.*
- *Granados, J. (2021). Herramientas de medición de la gestión pública en Colombia: El Formulario Único de Avance a la Gestión como herramienta de medición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Revista del CLAD Reforma y Democracia, 79, 255-288.*
- *Guinart i Solá, J. M. (2003). Indicadores de gestión para las entidades públicas.*
- *Instituto para la Economía Social. (2017). Subdirección de Formación y Empleabilidad.*
- *Instituto para la Economía Social. (2019). Manual de indicadores de gestión e impacto (Versión 02, pp. 2-32).*
- *Instituto para la Economía Social. (2025a). Misión y visión.*
- *Instituto para la Economía Social. (2025b). Plan Estratégico Institucional IPES 2024-2028*