

Modelo metodológico para el diseño del portafolio de inversión social corporativo



Bogotá, agosto de 2019

Modelo elaborado por Intelligent Social Investment basado en el marco metodológico de Aluna® metodología es propiedad intelectual de Intelligent Social Investment



Tabla de contenido

1	Antecedentes.....	3
2	Acerca del portafolio de inversión social.....	3
3	Objetivo del modelo metodológico para la construcción del portafolio de inversión social de Hocol	4
4	Justificación del portafolio de inversión social de Hocol	5
4.1	Los antecedentes y el análisis del contexto	7
4.2	La evaluación de los impactos del negocio, las expectativas de los stakeholders y los riesgos del entorno	7
4.3	El aseguramiento de cumplimiento del contexto legal	8
5	Metodología para la estructuración del portafolio de inversión social.....	8
5.1	Ejes y líneas programáticas	9
5.2	Proyectos tipo del portafolio.....	12
5.3	Gestión administrativa y financiera	14
5.3.1	Estructura Organizacional para la Inversión Social	14
5.3.2	Gestión de apalancamiento de recursos	16
5.3.3	Gestión financiera, planeación y control	16
5.4	Establecimiento de líneas base, monitoreo y evaluación.....	16
6	Recomendaciones generales	21

1 Antecedentes

En el contexto de la inversión social, Hocol ha considerado relevante para su negocio diseñar un marco metodológico que le permita estandarizar el diseño, ejecución, monitoreo, control y evaluación de los proyectos de inversión social de su portafolio, provenientes tanto de la inversión social obligatoria como la voluntaria.

En materia de Responsabilidad Social Empresarial, los marcos normativos legales y supra legales vigentes involucran lineamientos, directrices y principios que orientan a las empresas y organizaciones a un crecimiento económico armónico con el entorno. Esto significa que el negocio debe lograr una visión unificada en su cadena de valor, integrando comunidades, instituciones y otros actores en cada uno de los procesos que generan impactos positivos o negativos.

Esto implica que tanto operaciones como proyectos deban ser manejados responsablemente y, en el contexto de la inversión social, se ejecuten aquellas que realmente beneficien de manera equilibrada a todas las partes, de acuerdo con el contexto, realidad, expectativas y necesidades

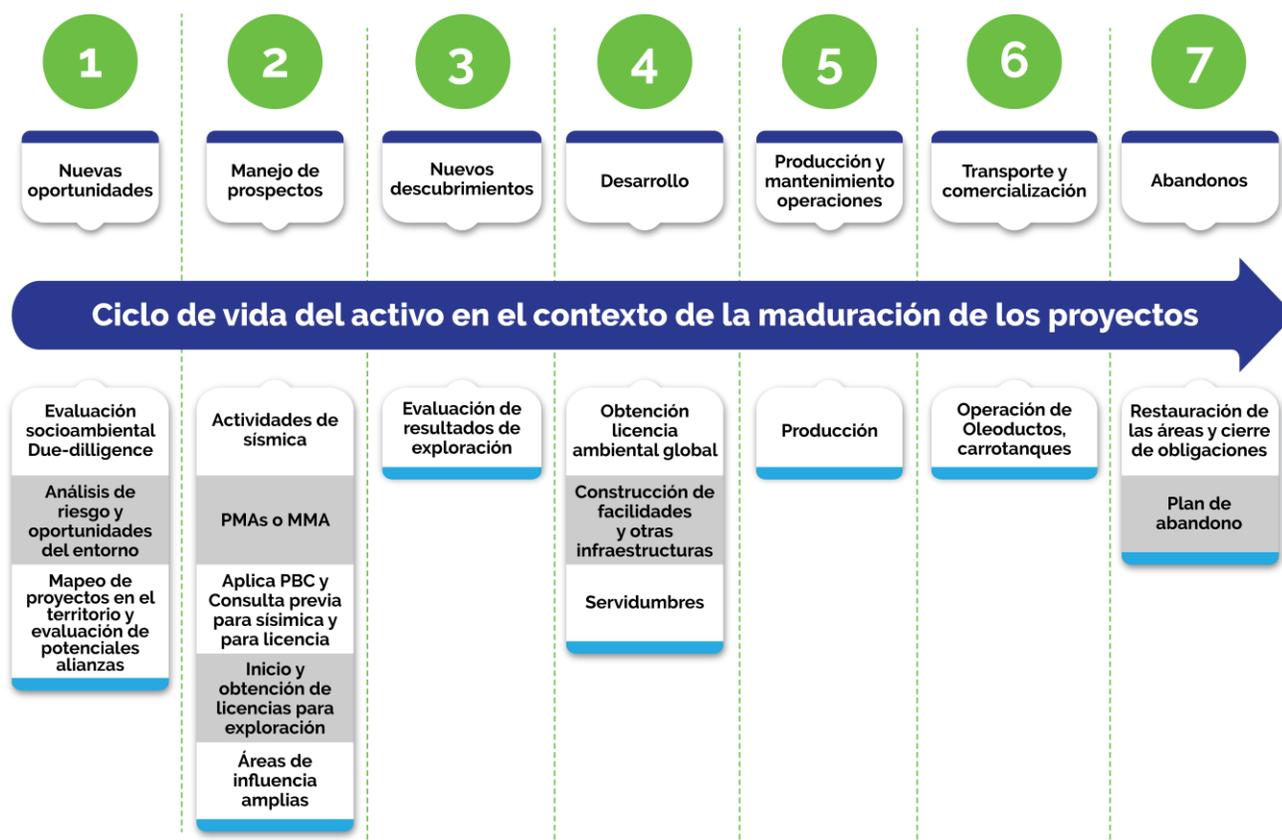
2 Acerca del portafolio de inversión social

- El portafolio de inversión social de Hocol responde a su **reconocimiento de una interacción necesaria y responsable con el entorno**, siendo éste el vehículo de cumplimiento tanto de la inversión obligatoria como de la inversión voluntaria.
- En la búsqueda de construir una riqueza sostenible, la inversión social debe facilitar un **relacionamiento estratégico y equilibrado** de tal forma que los grupos de interés participen de ésta según la relevancia de los impactos ambientales y sociales, las necesidades, expectativas e intereses de los diversos actores priorizados y la gestión del riesgo proveniente del entorno de operaciones y proyectos.
- En este contexto se ha diseñado este marco metodológico el cual será la base para la formulación del portafolio de inversión social que será **ejecutado en 2020**

Este portafolio de inversión social ha sido diseñado para ser el **mapa de ruta de las iniciativas de formulación** asociadas al ciclo de vida del activo.

Para el contexto del negocio, será muy **importante establecer los programas / proyectos** mínimos con los cuales Hocol genera relacionamiento y aporta a los territorios en cada una de las etapas, comprendiendo que los puntos de decisión de finalizar las inversiones dependerán de los resultados que determinarán el “**go-no go**”.

A continuación, se presenta el **ciclo de vida de los activos**. Para cada proyecto del portafolio se indica si es un potencial de inversión social en alguna de las etapas tempranas del ciclo de maduración de los proyectos y de la vida de los activos.



Gráfica: Ciclo de vida del activo

Así, en el contexto del ciclo de vida, el portafolio de inversión social podrá ser ejecutado en su totalidad o se dará una línea parcial para llevarlo a cabo en las etapas tempranas (las cuales están numeradas como etapas de 1 a 4).

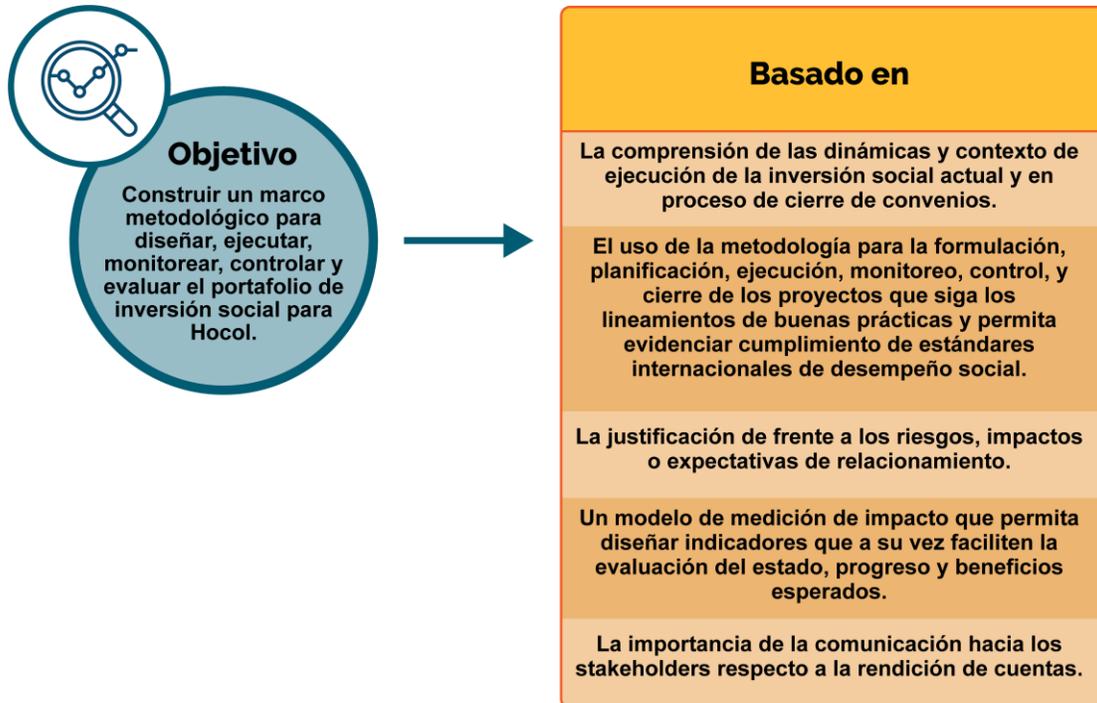
Las etapas identificadas como 5 y 6 son etapas de operación, y la etapa correspondiente al número 7 (abandono) puede tener iniciativas específicas diferenciadas respecto a todas las anteriores.

Este portafolio presentará, por lo tanto, en su metodología, la forma como los proyectos se identificarán según el ciclo de vida en el cual se estén ejecutando.

3 Objetivo del modelo metodológico para la construcción del portafolio de inversión social de Hocol

El objetivo final del marco metodológico se presenta en la siguiente figura. Con el fin de lograr el propósito de este modelo, se han analizado los proyectos actuales, las expectativas de los profesionales sociales, las necesidades de sustentar el portafolio en elementos del negocio y en la manera como Hocol asume la importancia de una inversión social que genere desarrollo económico y social.

Así, el objetivo y la forma como éste se logra con este modelo, se presenta a continuación.



Gráfica: Objetivo del portafolio de inversión social de Hocol

Este portafolio debe estar justificado, según se presenta en el siguiente aparte de este documento.

4 Justificación del portafolio de inversión social de Hocol

Para todos los fines de soporte metodológico, el marco de recomendaciones sigue los procesos estructurados para la inversión social recomendados por Intelligent Social Investment.

Este marco determina la validez de una inversión social si responde al marco legal o al marco suprallegal.

Así mismo, estas respuestas dependerán de los antecedentes de Hocol en sus procesos, expectativas propias y lecciones aprendidas de la inversión social ya realizada.

Igualmente, es fundamental que se comprenda el contexto y las necesidades que partan de este análisis permitan una priorización asertiva.

De esta manera, los elementos a tener en cuenta son los siguientes, desde lo legal o suprallegal:

MARCO LEGAL



Parámetros de cumplimiento

- Normas
- Regulaciones
- Directrices



Impactos sociales y ambientales

- Manejados bajo compromisos obligatorios y de acuerdo con los parámetros de ley.



Expectativas de los stakeholders

- Incluidas en los planes de manejo de impactos y en el contexto del cumplimiento.



Riesgos asociados

- Incumplimiento, multas, sanciones, suspensiones o cancelaciones.



Portafolio de inversión social

- Como resultado de la ejecución de todas las etapas necesarias para comprometer esta inversión.

MARCO SUPRALEGAL



Parámetros de cumplimiento

- Estándares internacionales
- Principios
- Normas
- Buenas prácticas



Impactos sociales y ambientales

- Manejados bajo compromisos que superan lo obligatorio pero que exigen actuación.



Expectativas de los stakeholders

- Presentes en el entorno y exigen atención de la empresa.



Riesgos asociados

- Quejas, demandas, denuncias, conflicto, bloqueos, suspensiones o cancelaciones.



Portafolio de inversión social

- En el marco de lo voluntario PERO alineado al marco suprallegal.

A continuación, se presentan los elementos a ser tenidos en cuenta para tomar la decisión frente a las líneas y proyectos de la inversión a comprometer.

4.1 Los antecedentes y el análisis del contexto

Hocol hace un análisis preliminar del entorno donde opera o lleva a cabo los proyectos de crecimiento. Este análisis ha llevado a describir los principales antecedentes y situaciones del contexto que son relevantes para tomar decisiones respecto la relevancia de las líneas de la inversión social que han sido diseñadas en este portafolio. Estos antecedentes y situaciones de contexto principales se deben priorizar de la siguiente manera:



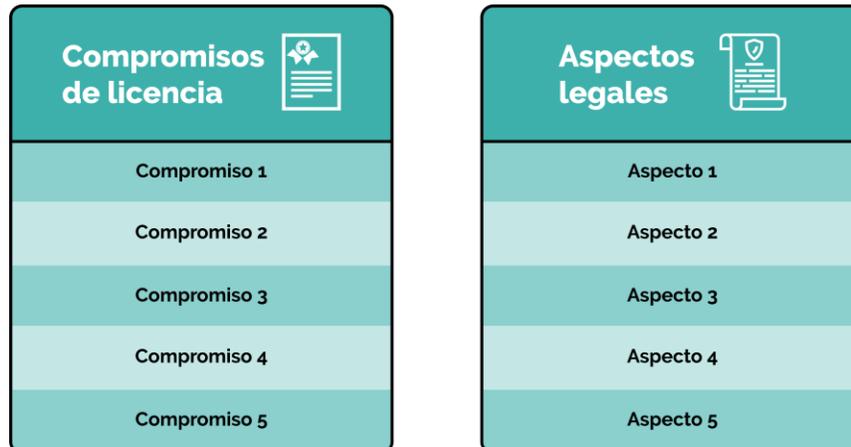
4.2 La evaluación de los impactos del negocio, las expectativas de los stakeholders y los riesgos del entorno

Los planes de manejo para mitigar o compensar impactos sociales o ambientales provenientes de las operaciones o proyectos, así como las estrategias de relacionamiento con actores clave que faciliten el diálogo y satisfagan expectativas legítimas y de interés común tanto para Hocol como para estos stakeholders, o los planes de manejo de los riesgos que permiten reducir la exposición de Hocol a consecuencias negativas para su negocio, son parte de la justificación de este portafolio de inversión social. Los impactos, expectativas de los actores y principales riesgos del negocio se deben relacionar similar a la forma como se presentan a continuación.



4.3 El aseguramiento de cumplimiento del contexto legal

En el contexto legal y de cumplimiento, los principales elementos a tener en cuenta deben ser mapeados y puestos de forma relevante en un modelo similar al siguiente.



5 Metodología para la estructuración del portafolio de inversión social

Los aspectos estratégicos y de gestión corresponden a aquellos que **fundamentan la estructura del portafolio de inversión social** y le dan viabilidad técnica, económica, ambiental y social.

La estructura de estos aspectos se presentan en la siguiente gráfica y así mismo,



5.1 Ejes y líneas programáticas

El portafolio de inversión social debe responder a los **objetivos o prioridades estratégicos definidos por el negocio**. Este portafolio es la **inversión de Hocol** que dará **viabilidad social y ambiental** a las metas de crecimiento / expansión planificadas.

Dado que el retorno de la inversión se visualizará en el **cumplimiento de metas**, las cuales, a su vez, evidenciarán el **logro de la promesa de valor**, será muy relevante que este portafolio responda al contexto, al negocio, a los riesgos, a las expectativas y a las incertidumbres sociales, culturales, políticas o económicas.

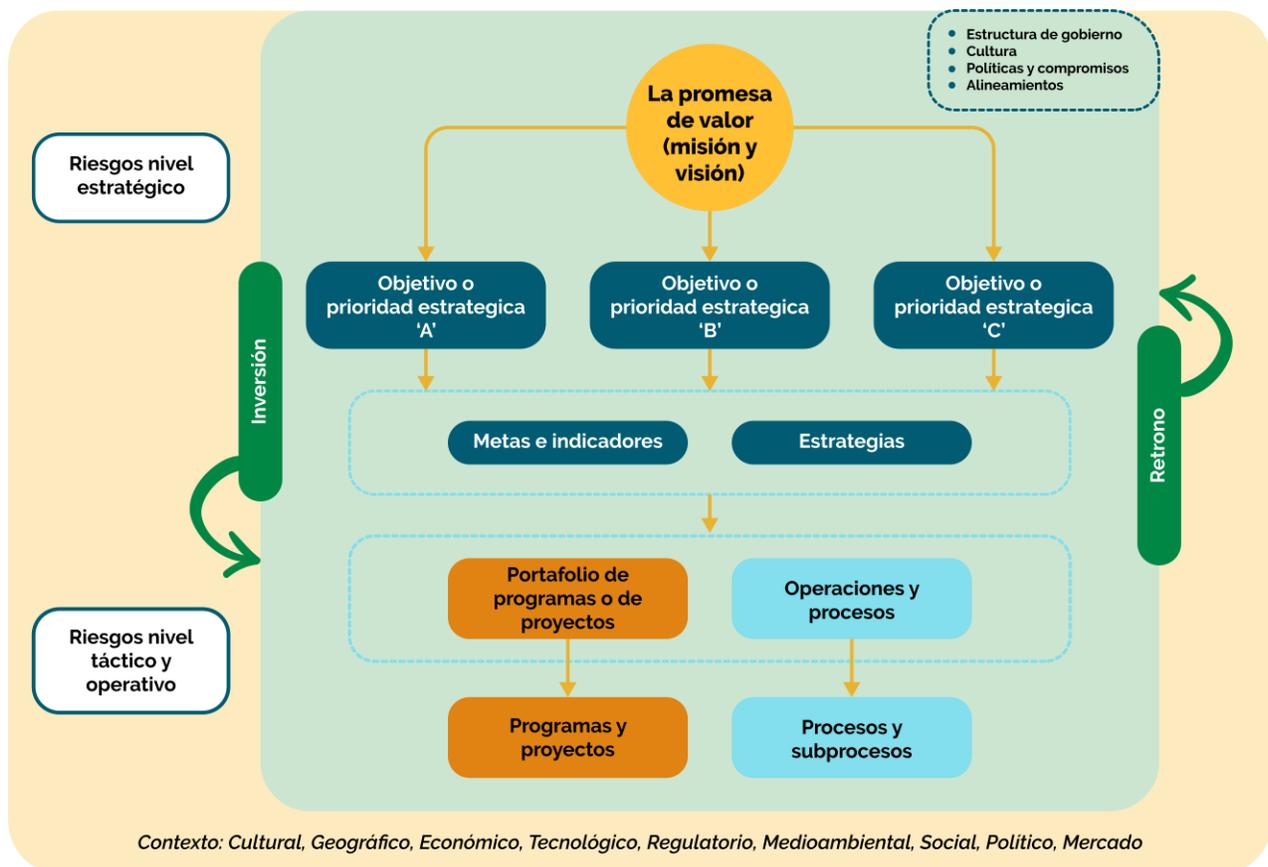


Gráfico: Contexto del portafolio de inversión social

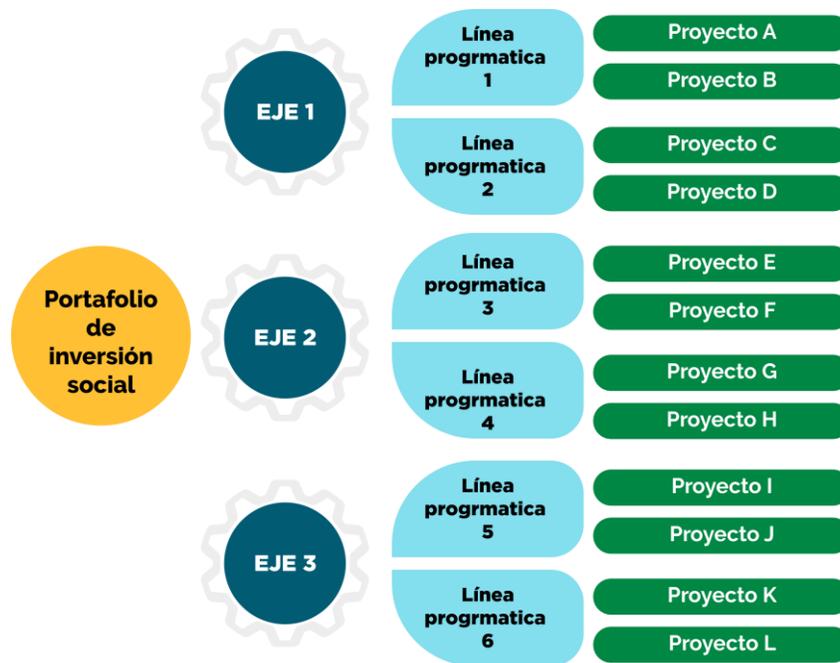
En este diagrama, se presenta la aspiración mayor de la compañía en el contexto de su visión o misión, o promesa de valor. A partir de su esencia, retos y metas, la compañía establecerá objetivos o prioridades

estratégicas que deberán estar atadas a metas o indicadores de negocio. Para lograr estos objetivos, se diseñarán estrategias.

La organización tiene todas las inversiones en dos grandes frentes: El portafolio de programas o proyectos, y las operaciones y sus procesos.

Los riesgos estratégicos serán aquellos grandes riesgos que exponen al no cumplimiento a los objetivos estratégicos.

Los riesgos tácticos u operativos serán aquellos riesgos puntuales, a nivel de programa, proyecto o proceso que podrá afectar en mayor o menor medida un logro puntual y específico producto de la ejecución en estos ámbitos.



Es fundamental visualizar a la empresa como un todo y comprender por lo tanto que se generan interacciones, restricciones y dependencias frente a las dinámicas económicas, sociales, tecnológicas, culturales, de normativa, entre otras.

Así, Hocol diseñará su portafolio de inversión social corporativo partiendo de dicho análisis, y tendrá una estructura en la cual se definirán los ejes principales de actuación, las líneas programáticas en las cuales focalizará las intervenciones en cada eje, así como los proyectos puntuales que desarrollará.

En este portafolio estarán diseñados los “proyectos tipo”, los cuales contienen la información mínima y las guías metodológicas respecto a todos aquellos elementos que deberán ser registrados en el momento de la planificación.

Así mismo, toda esta estructura de reporte permitirá una gestión administrativa y financiera unificada, una misma forma de medición y reporte y una única manera de presentar estados, progresos y tendencias en los informes gerenciales.

La información que se encuentra en cada uno de los ejes y líneas programáticas es la siguiente.

Ejes:

Al ser la estructura mayor, los ejes contienen la descripción de lo que aspira Hocol lograr, en consonancia con el tipo de eje.

Los ejes son las grandes apuestas, las agrupaciones mayores y en donde la empresa reportará al final los beneficios mayores que se hayan logrado como consecuencia de la ejecución de los proyectos.

Líneas programáticas:

Las líneas programáticas son el subconjunto de intervenciones focalizadas esperadas, las cuales se operativizan a través de la ejecución de un conjunto de proyectos.

Las líneas programáticas tendrán los siguientes componentes:

- **Objetivo:** La aspiración focalizada, el deseo de logro, la razón de ser de la línea diseñada.
- **Proyectos:** Proyectos que componen la línea programática, y hacen más específica la forma como se busca cumplir con los objetivos.
- **Comunidades:** Las comunidades foco de las intervenciones.
- **Aliados:** Actores que participan en los proyectos, bajo el rol de aliados.
- **Regiones:** Bloques en los cuales el programa es llevado a cabo.
- **Presupuesto anual:** Suma del presupuesto asociado a todos los proyectos para el año en curso.
- **Indicadores:** Todos los indicadores priorizados que determinarán el estado de cumplimiento de las metas trazadas a nivel de línea programática.

El diseño de la línea programática se presenta con un ejemplo a continuación.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y COMUNITARIO

Objetivo

Fortalecer capacidades de **gobernanza, liderazgo, gestión y control social**, con foco en generar capacidades para ejercer los derechos sociales y de participación y liderar iniciativas que tengan potencial transformador de los territorios.

Proyectos Click para ver cada proyecto

- Gobernanza y liderazgo comunitario
- Fortalecimiento procesos de comunicación comunitaria
- Capacidades para la formulación de proyectos
- Fortalecimiento capacidades institucionales locales

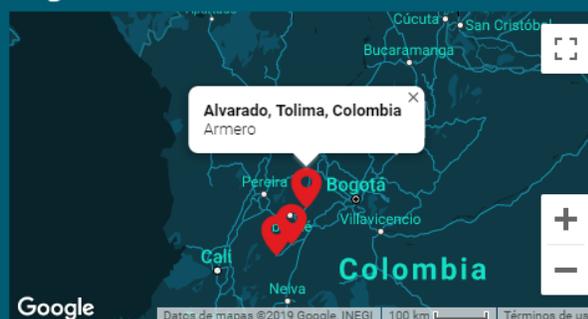
Comunidades

- Comunidad A
- Comunidad B
- Comunidad C
- Comunidad D
- Comunidad E

Aliados

- Aliado A
- Aliado B
- Aliado C
- Aliado D
- Aliado E

Regiones



Presupuesto Anual

\$ 500 MILLONES

Indicadores

50% 70% 20%

5.2 Proyectos tipo del portafolio

Los proyectos son esfuerzos temporales, de actividades interrelacionadas y dependientes, que tienen un principio y un fin determinado, está sujetos a restricciones y producen servicios, productos o resultados únicos¹.

Para Hocol, los proyectos están asociados a líneas programáticas y ejes, y su estructura de definición se presenta a continuación:

¹ Adaptación de la definición de "Proyecto" del Project Management Institute.



- Ver línea base
- Ver medición
- Batería de indicadores
- Ver presupuesto
- Cronograma del proyecto

GOBERNANZA Y LIDERAZGO COMUNITARIO

ASIGNACIÓN DEL PROYECTO

VISIÓN DEL CAMBIO DESDE LA FINALIZACIÓN DEL PROYECTO

OBJETIVO DEL PROYECTO

ALCANCE DEL PROYECTO

ENTRADA DEL PROYECTO

REGIONES	OPERACIÓN / PROYECTO	DEPARTAMENTOS	MUNICIPIOS	COMUNIDADES		
				1	2	3
				4	5	6
				1	2	3
				4	5	6
				1	2	3
				4	5	6

DESCRIPCIÓN

TIPO

RECURSOS DE FUERA

RETRIBUCIONES DEL PROYECTO

Autor	Rol	Tipo

Fase	Descripción	Selección

Presupuesto del proyecto 2020				
Operación	Monto (COP. 000)	% del total de presupuesto	% Financiación fiscal	% Financiación no otras

Indicador

Tipo de proyecto de inversión social	Selección

Observaciones



Cada proyecto contiene la siguiente información:

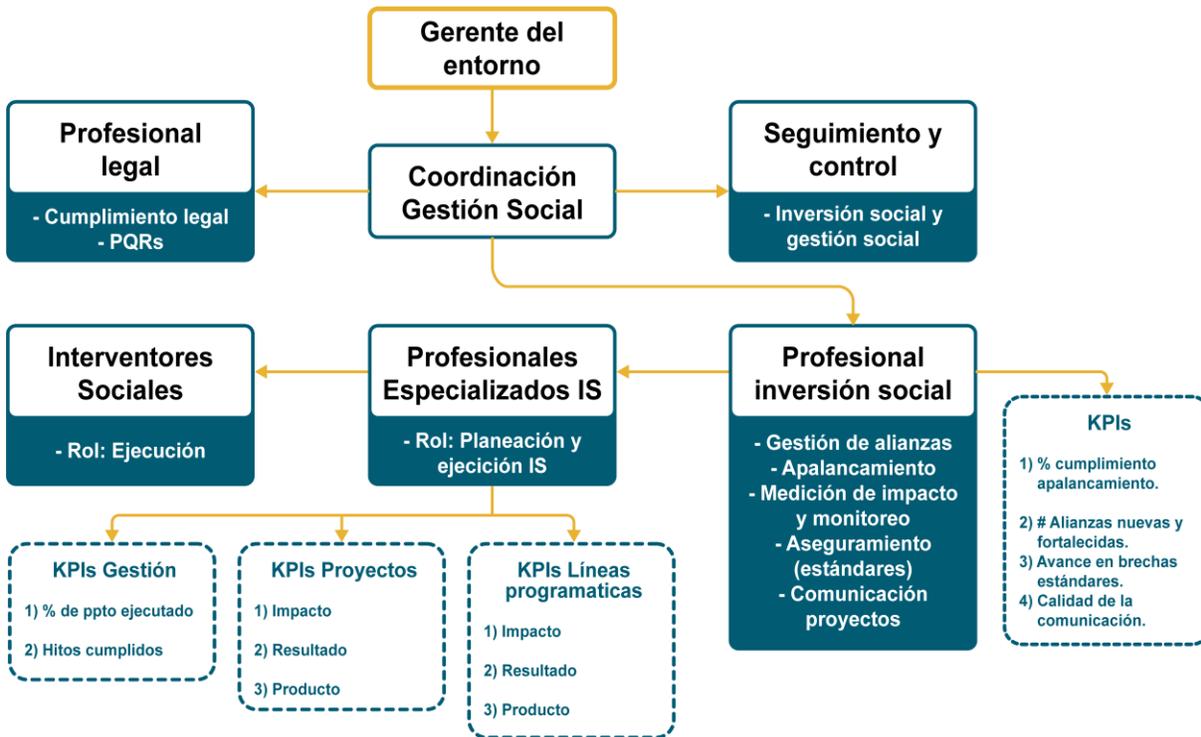
- **Justificación:** Describe la razón por la cual el proyecto es necesario, siguiendo los lineamientos de análisis descritos en la justificación del portafolio.
- **Visión del cambio una vez ejecutado el proyecto:** Descripción de la situación que se visualiza una vez se finalicen las actividades del proyecto.
- **Objetivo del proyecto:** Logro que se espera alcanzar.
- **Regiones y operaciones:** Regiones y bloques georreferenciados en los cuales se ejecuta el proyecto.
- **Riesgos del proyecto:** Principales riesgos identificados que deben gestionarse para que el proyecto logre los objetivos propuestos
- **Entregables:** Productos, servicios o resultados, finales o intermedios, que resultarán como efecto de la ejecución de las actividades del proyecto
- **Indicadores:** Indicadores principales que serán el eje del seguimiento y reporte del proyecto.
- **Supuestos:** Condiciones que sobre las cuales no se tiene certeza, pero se asume ocurrirán (o no) para que el proyecto cumpla con los compromisos pactados
- **Restricciones:** Temas que restringen el logro de las metas. Particularmente estándares, normas, políticas, presupuesto o tiempo son restricciones típicas de los proyectos
- **Principales actores del proyecto y su rol.** Corresponde a la lista de stakeholders relevantes en el proyecto. Su rol puede ser: Financiador, Aliado, Beneficiario, Auditor, Veedor, Autoridad, Aprobador, entre otros.
- **Presupuesto:** presupuesto del proyecto.
- **Ciclo de vida del activo en el que se ejecuta el proyecto:** Determinará si el proyecto tipo es sujeto de ejecución en alguna etapa temprana en particular del ciclo de vida o de maduración de los proyectos.
- **Línea base:** Corresponde al archivo en el cual se encuentra la línea base tomada. Esta línea base deberá reflejar la evaluación inicial asociada al alcance del proyecto, la cual será tomada como punto de partida para el monitoreo de las transformaciones sociales ocurridas como efecto del mismo.
- **Batería de indicadores:** Corresponderá a las fichas sobre las cuales en el proyecto se ha determinado que se realizarán evaluaciones para determinar su logro en las dimensiones en las cuales está siendo desarrollado

De acuerdo con esta información, los proyectos contarán con la información mínima para ser llevados a cabo, con un monitoreo parametrizado y estandarizado en su práctica.

5.3 Gestión administrativa y financiera

5.3.1 Estructura Organizacional para la Inversión Social

Con base en el marco metodológico definido, a continuación, se presentan los roles principales de los diferentes profesionales que hacen parte de la estructura organizacional para la inversión social, así como los KPIs asociados.



a) Profesionales Especializados e Interventores de Inversión Social

El rol de los Profesionales de IS está centrado en la planeación y ejecución de la inversión social de su territorio, mientras que los Interventores de IS están focalizados en la ejecución. Los KPIs asociados están divididos en tres grupos:

- KPIs de Gestión: asociado al presupuesto ejecutado y a los hitos cumplidos
- KPIs de Proyectos: se relaciona con cumplimiento de metas asociado a proyectos cuyo alcance solo incluya objetivos de “producto” (ejemplo, número de personas capacitadas), asociado a proyectos que incluyan objetivos de “resultado” (ejemplo, aplicación de lo aprendido en una capacitación específica) o de “impacto” (lo cual lleva a transformaciones de la población objetivo, como por ejemplo, incremento de los ingresos de manera sostenible).
- KPIs de Líneas Programáticas: aplica de la misma manera que los KPIs para proyectos, pero promoviendo la focalización de la inversión social en líneas programáticas estratégicas en el territorio.

b) Profesional Inversión Social

El rol del Profesional de Inversión Social estará focalizado en gestión de alianzas, apalancamiento de la inversión social, medición de impacto y monitoreo, aseguramiento de la inversión social (reducción de las brechas respecto a los estándares internacionales objetivo) y la comunicación proyectos. Los KPIs asociados serán (1) el % cumplimiento del apalancamiento objetivo, (2) el # alianzas nuevas y fortalecidas, (3) el avance en brechas estándares y (4) el cumplimiento del plan de comunicaciones.

c) Profesional de Seguimiento y Control

El rol del Profesional de Seguimiento y Control es el control al presupuesto de inversión social, y seguimiento a convenios, así como un apoyo para los procesos de medición y aseguramiento frente a estándares.

d) Profesional Legal

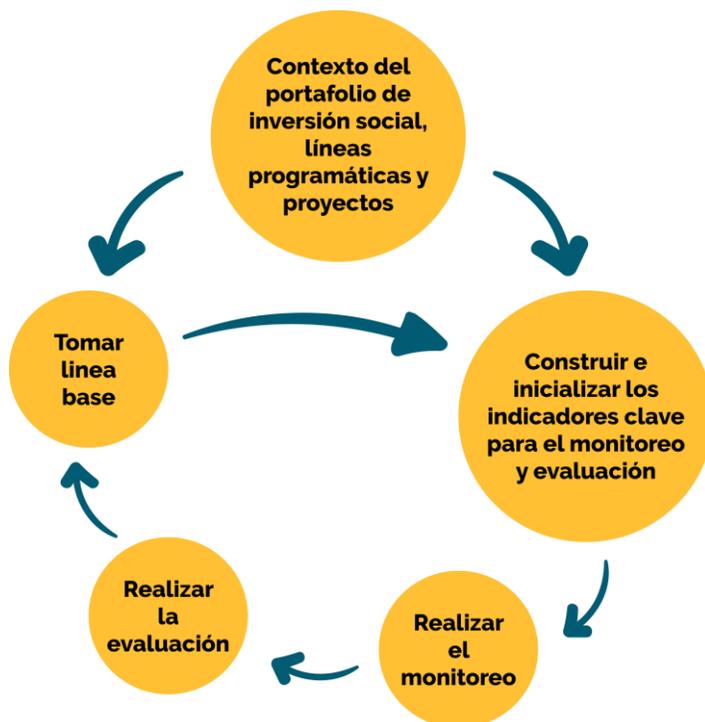
El rol del Profesional Legal es el cumplimiento de los temas legales asociados a la inversión social y el control sobre los PQRs.

5.3.2 Gestión de apalancamiento de recursos

5.3.3 Gestión financiera, planeación y control

5.4 Establecimiento de líneas base, monitoreo y evaluación

El establecimiento de líneas base, el proceso de monitoreo y la evaluación de los resultados se presenta en este capítulo.



Es fundamental iniciar todo el proceso con el análisis detallado del contexto del portafolio de inversión social, sus líneas programáticas y sus proyectos.

Para medir, es necesario diseñar apropiadamente los **objetivos y metas** de los proyectos y de las líneas programáticas. El contexto aspiracional se evalúa frente a la **contribución esperada** en cada uno de los ejes del portafolio de inversión social.

La comprensión de los aspectos de las **transformaciones sociales y ambientales** es requerida para que el modelo de medición, monitoreo y evaluación sea exitoso.

En el contexto del portafolio de inversión social, líneas programáticas y proyectos, se deberá formular la **batería de indicadores** que cada uno de éstos, en su nivel, llevarán como compromiso de medición.

Las líneas base son la “columna vertebral” del proceso de medición. Sin líneas base es imposible contrastar la realidad ocurrida, es imposible identificar los factores de críticos de éxito, es imposible comprender las dinámicas de los territorios y es imposible establecer indicadores.

El proceso de diseñar líneas base debe contener lo siguiente:

Las líneas base deben ser específicas para los proyectos, y deben a su vez **contener dimensiones de medición** que permitan a Hocol **definir las contribuciones esperadas** por efecto de la ejecución de los programas y los proyectos.

Estas líneas base permiten establecer la situación actual en:



El contexto social y demográfico:

Estructura demográfica, educación, servicios sociales, liderazgos, problemáticas, expectativas.



El estado del entorno ambiental:

Agua, suelo, bosque, servicios ecosistémicos, biodiversidad.



La situación y dinámicas económicas:

Situación económica del territorio, actividades económicas, vocaciones productivas, proyectos en ejecución, potencialidades.



El contexto cultural: tradiciones, ancestralidad, lengua, territorio, expresiones, usos y costumbres).



Activos de territorio: Sitios protegidos, lugares / clusters turísticos, infraestructura comunitaria disponible, sellos (p.e. denominación de origen, fairtrade), activos de valor comunitario o ambiental.

La construcción e inicialización de los indicadores clave para el monitoreo y evaluación es clave, trayendo como punto de partida los datos obtenidos de las líneas base. La batería de indicadores deberá ser seleccionada bajo los siguientes principios:



Es factor clave asegurar que el modelo de medición de impacto y resultados es **entendido por el equipo que va a realizar la medición**. Para que el proceso de medición funcione se requiere:

- **Claridad** estratégica
- **Objetivos** establecidos
- **Dimensionamiento** claro de los proyectos
- **Realidad de los resultados** que se esperan obtener
- Capacidad de **integrar a las valoraciones** de esfuerzo, tiempo y presupuesto lo que implica un proceso de medición
- Comprensión de la importancia de lograr la **calidad en los datos**
- **Motivación** del equipo
- Capacidad **técnica y tecnológica**

La selección de los indicadores a utilizar deberá **realizarse desde la formulación** y retroalimentarse durante todo el ciclo de ejecución. Posterior al cierre de los proyectos, se debe asegurar que la totalidad de los resultados fueron evaluados y comunicados apropiadamente.



Para seleccionar los indicadores, durante el proceso de formulación se deben **diseñar indicadores que permitan medir el estado, progreso, resultados y tendencias** en los diversos indicadores de los proyectos.

Se deben tener en cuenta los factores críticos de éxito que se presentan en la gráfica, pues es fundamental comprenderlos para un modelado realista, técnicamente viable y exitoso frente a la retroalimentación de los resultados.

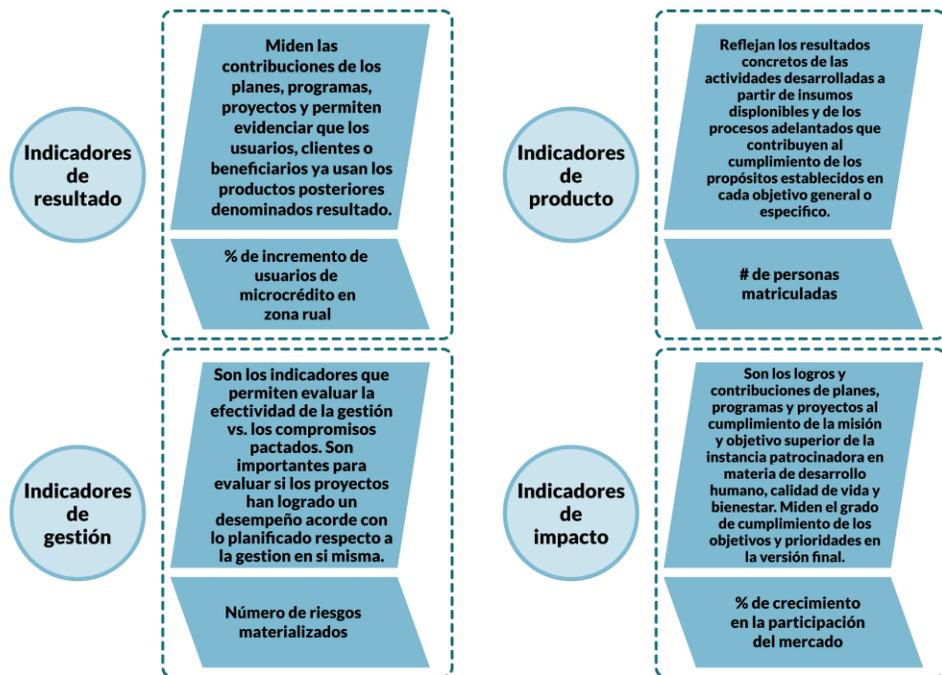
Así mismo, es fundamental asegurar que se identifiquen los puntos de medición en el tiempo, los cuales deberán estar de forma natural atados a los hitos. Así, la evaluación se realiza tanto en retrospectiva (¿Qué pasó?) como en prospectiva (¿Qué puede pasar o va a pasar?).

Contrastar el avance esperado con el avance real es fundamental y en todos los casos se deberán tener en cuenta las 4 tipologías de indicadores.

Comprender la tipología de los indicadores es fundamental para determinar si realmente las aspiraciones corresponden a lo que se va a ejecutar y lo que se va a medir.

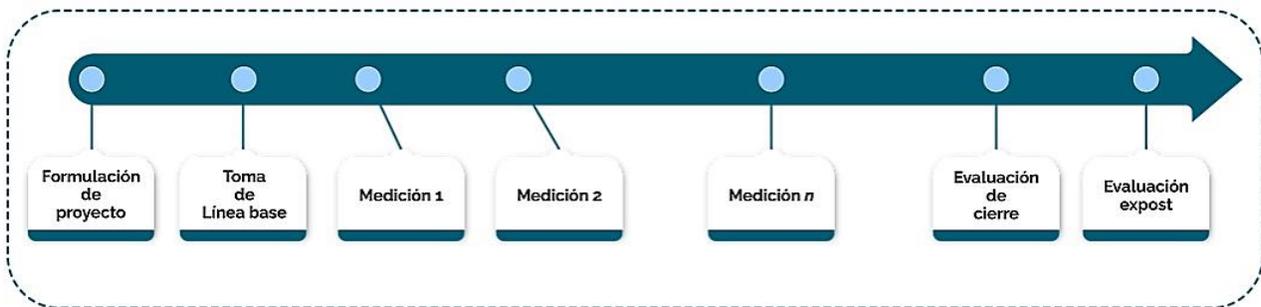
En la gráfica se muestran con un ejemplo de cada tipología.

Indicadores



En cualquier caso, los indicadores de producto son básicos, y todos los resultados en las siguientes escalas de medición dependerán de éstos.

El proceso de monitoreo será el que generará la información periódica y de contraste.



Línea de tiempo de la medición de impacto – Hitos del proceso

Teniendo la **batería de indicadores sincronizada con las diversas líneas base tomadas**, se inicia el proceso de monitoreo.

Así, será necesario determinar los periodos de medición, los responsables, la fuente de los datos a tomar para **alimentar los indicadores, la forma como se va a representar el resultado de cada medición y la manera como se va a comunicar.**

Para cada **stakeholder** es importante definir respecto a la manera de comunicar cada hito del proceso:

- El alcance de la información a entregar
- La profundidad o detalle a comunicar
- La periodicidad
- El formato

Posterior al proceso de monitoreo, se realiza la evaluación. Con esta evaluación, la empresa y los demás stakeholders deben comprender el estado de los proyectos, analizar tendencias y tomar decisiones frente a dinámicas de riesgo potenciales.

Este proceso de evaluación se presenta a continuación:

La medición debe entregar información necesaria para:



- Facilitar la comunicación positiva de los resultados con los diversos stakeholders.



- Orientar la inversión social frente a la focalización de las intervenciones, según los resultados, limitaciones, relacionamiento y riesgo.



- Crear "historias" que permitan demostrar de forma transparente y trazable los impactos obtenidos.



- Generar confianza en los diversos actores para lograr alianzas y mejorar capacidades.



- Responder a tiempo frente a situaciones que deban ser modificadas por no evidenciar los resultados esperados.



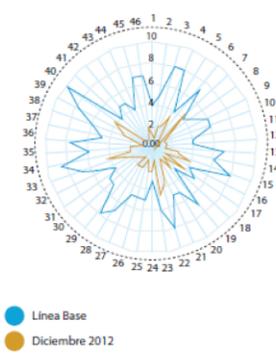
- Obtener datos específicos respecto a la causalidad de los eventos positivos y negativos que resultan de los proyectos sociales y ambientales. Esta toma de acciones se basará en la información de calidad, segmentada, oportuna y completa que entregue el proceso de monitoreo.

El proceso de medición implica obtener todos los datos producto de la ejecución de los proyectos del portafolio y evaluarlos frente a:

Respecto al negocio
Objetivos y metas planificados Deben cumplirse
Indicadores de riesgo Deben disminuir
Indicadores de relacionamiento Deben mejorar
Indicadores de impacto Deben mitigarse o evidenciar satisfacción con la compensación

Respecto al proyecto, programa y portafolio
Objetivos y metas planificadas Deben cumplirse
Expectativas de cumplimiento en la gestión – Deben cumplirse
Indicadores de producto Deben demostrar ejecución
Indicadores de resultado – Deben evidenciar transformaciones de mediano plazo
Indicadores de impacto – Deben evidenciar logros sociales, económicos y ambientales, de largo plazo y sostenibles

Con el fin de registrar los indicadores asociados a la medición, se a nivel Eje, Línea Programática o proyecto, la siguiente es la ficha que determinará a qué nivel y de qué tipo de indicador se está desarrollando la formulación o la medición.

<p>Nivel de medición del indicador</p> <p>Portafolio</p> <hr/> <p>Línea programática</p> <hr/> <p>Proyecto</p>	<p>Tipo de indicador</p> <p>Gestión</p> <hr/> <p>Producto</p> <hr/> <p>Resultado</p> <hr/> <p>Impacto</p>	<p>Nombre del indicador</p>
<p>Fuentes de datos del indicador</p>	<p>Fórmula de cálculo del indicador</p>	<p>Unidades del indicador</p>
<p>Interpretación de los resultados de la medición</p>	<p>Periodicidad de medición</p>	<p>Representación del indicador</p>  <p>● Línea Base ● Diciembre 2012</p> <p>Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) Comunidad de Patilla</p>

6 Recomendaciones generales