



Secretaría
SALUD

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, D.C.

SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD DE BOGOTA D.C.

DIRECCION DE SALUD PÚBLICA

**LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE
SEGUIMIENTO Y MONITOREO A LA GESTIÓN DEL
OBSERVATORIO DE SALUD AMBIENTAL DE BOGOTÁ D.C.**

MARTHA LILIANA PERDOMO R.

Contrato Prestación de Servicios SDS- 623-2008

BOGOTÁ D.C., ABRIL DE 2009

SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD DE BOGOTA D.C.
DIRECCION DE SALUD PÚBLICA

LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO A LA GESTIÓN DEL OBSERVATORIO DE SALUD AMBIENTAL DE BOGOTÁ D.C.

Documento elaborado por:
MARTHA LILIANA PERDOMO R.
Contrato Prestación de Servicios SDS - 623-2008

Con el apoyo de:
MANUEL JOSE AMAYA A. - Secretaria Distrital de Ambiente

PARTICIPARON Y APORTARON EN LOS TALLERES DE DISEÑO DEL OBSERVATORIO:

Equipo de profesionales vinculados como referentes locales GESA
Equipo de profesionales vinculados como referentes locales de Ámbitos
Equipo de profesionales vinculados como referentes locales de Vigilancia
Profesionales vinculados localmente como epidemiólogos
Equipo de profesionales SDS Referentes de Línea Transversalidad Ambiente

ESPECIAL AGRADECIMIENTO POR LAS OBSERVACIONES Y/O APORTES REALIZADOS A:

SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD: Alexander Estepa, Álvaro Caro, Andrea Rodríguez, Ángela Caro, Camilo Bernal, Claudia Naranjo, Consuelo Peña A., Daniel Arias, Edilma Herrera, Elkin Osorio, Elsa Villarraga, Ferney Beltrán, Gloria Guevara, Guillermo Álvarez, Guillermo Urquijo, Hernando Nieto, Ignacia Espinosa, Jesús Ortega, Johanna Rangel, José Navarrete, Katalina Medina, Leslie Lindarte, Libardo Renteria, Libia Ramírez, Luis Alfonso Ante, Luis Jorge Hernández, Luisa Amador, Luz Adriana Zuluaga, Ma. Cristina Prieto, Ma. Patricia González, Victoria Edith Sánchez, Oscar Noreña, Sandra González, Suyapa Barón, Tania Tibaduiza Yezid Niño.

MINISTERIO PROTECCIÓN SOCIAL: Adriana Estrada E., Eduardo Calderón

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD – OPS : Marcelo Korc

FUNDACIÓN SANTAFÉ: Juan Carlos Correa

UNIVERSIDAD NACIONAL: Héctor García, Javier Burgos

Bogotá D.C., Abril de 2009

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. INSTRUMENTOS Y ENFOQUES DE EVALUACIÓN	6
1.1 <i>Indicadores de desempeño del OSA</i>	6
1.2. <i>Enfoque de marco lógico</i>	7
1.3. <i>Evaluación basada en la teoría</i>	9
1.4. <i>Encuestas formales</i>	10
1.5. <i>Métodos de evaluación rápida</i>	11
1.6. <i>Métodos participativos</i>	13
1.7. <i>Análisis de costos-beneficios y análisis de la eficacia en función de los costos</i>	14
1.8. <i>Evaluación de los efectos</i>	15
2. MONITOREO DEL OBSERVATORIO DE SALUD AMBIENTAL (OSA)	17
2.1 <i>Objetivo General del proceso de monitoreo</i>	18
2.2. <i>Metodología de la semaforización</i>	19
3. BIBLIOGRAFIA	20

LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO A LA GESTIÓN DEL OBSERVATORIO DE SALUD AMBIENTAL DE BOGOTÁ D.C.

INTRODUCCIÓN

Este documento se basa en el manual de seguimiento y evaluación: instrumentos métodos y enfoques producido por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y el Banco Mundial, en el 2004. El seguimiento y la evaluación de las actividades de desarrollo ofrece a los responsables del Observatorio de Salud Ambiental de Bogotá D.C. (en adelante, OSA) y a la sociedad civil un medio adecuado para aprender de las experiencias, mejorar la difusión de la información sobre salud ambiental, planificar y asignar los recursos y demostrar los resultados, como corresponde a la obligación de rendir cuentas.

Dentro de la comunidad se presta gran atención a los resultados. Ello explica el creciente interés en el seguimiento y evaluación. No obstante, muchas veces hay cierta confusión sobre lo que éste representa. La finalidad de este documento, es lograr una mayor confianza e interés y aclarar lo que implica el seguimiento y evaluación a la gestión del Observatorio de Salud Ambiental.

A continuación se presenta una muestra de los instrumentos, métodos y enfoques para el seguimiento y evaluación del OSA, en particular, su finalidad y utilización; ventajas e inconvenientes; costos, conocimientos y tiempo necesarios, y algunas referencias importantes. Se ilustran varios métodos de recopilación de datos, marcos analíticos y tipos de evaluación, que se podrían utilizar en el OSA.

En esta presentación general consideran los temas referidos a indicadores de desempeño, enfoque del marco lógico, evaluación basada en la teoría, encuestas formales, métodos de evaluación rápida, métodos participativos, análisis de costos-beneficios y análisis de la eficacia en función de los costos, y evaluación de los efectos.

La enumeración no pretende ser exhaustiva. Algunos de estos instrumentos y enfoques son complementarios; otros se sustituyen mutuamente. Algunos pueden ser de amplia aplicación, mientras que otros están limitados a usos concretos. La elección del mecanismo más adecuado para el OSA dependerá de una serie de consideraciones. Entre ellas figuran los usos a que se va a destinar el seguimiento y evaluación, las principales partes interesadas en las conclusiones de éste, la urgencia con que se necesita la información, y el costo de la misma.

1. INSTRUMENTOS Y ENFOQUES DE EVALUACIÓN

1.1 Indicadores de desempeño del OSA

Los indicadores de desempeño son instrumentos que permiten medir los insumos, procesos, productos, resultados y efectos del OSA. Cuando están respaldados por sistemas acertados de recopilación de datos — ej. encuestas formales—, análisis e información, los indicadores permiten a los administradores del Observatorio seguir los progresos (ver documento de Marco Conceptual, Metodológico y Operativo del Observatorio de Salud Ambiental), demostrar los resultados y adoptar medidas correctivas para mejorar la gestión del OSA.

La participación de las principales partes interesadas al definir los indicadores es importante, ya que es más probable que comprendan y utilicen los indicadores para la toma de decisiones relativas a la gestión.

Los indicadores de desempeño se utilizan principalmente para fijar objetivos de desempeño y evaluar los progresos en su logro, identificar los problemas mediante un sistema de alerta temprana para poder adoptar medidas correctivas y determinar si se necesita o no una evaluación en profundidad.

Las ventajas de utilización de indicadores están referidas a que son un medio eficaz de cuantificar los progresos conseguidos en el logro de los objetivos, y facilitan el establecimiento de puntos de referencia comparativos entre las entidades que agregan indicadores al OSA.

Algunas desventajas que pueden mencionarse se relacionan con indicadores mal definidos, los cuales no permiten cuantificar adecuadamente los resultados conseguidos. Adicionalmente, existe la tendencia a definir indicadores demasiado numerosos o sin fuentes de datos accesibles, lo que hace que el

sistema resulte costoso y poco práctico y que, probablemente, no se utilice lo suficiente.

Muchas veces se requiere una solución de compromiso entre la elección de los indicadores óptimos o deseados y la necesidad de aceptar indicadores que puedan cuantificarse utilizando los datos existentes.

Respecto al costo, este puede ser alto o bajo, según el número de indicadores recopilados, la frecuencia y calidad de la información solicitada y el carácter más o menos completo del sistema.

Respecto a los conocimientos requeridos, la aplicación de sistemas de seguimiento y evaluación supone conocimientos previos sobre recopilación de datos, análisis y presentación de informes y sobre sistemas de información para la gestión. Para la cualificación del equipo técnico se recomienda procesos de capacitación con el fin de adquirir los conocimientos necesarios para definir indicadores prácticos, el cual puede durar varios días según las características del grupo profesional.

Así mismo, se debe tener en cuenta que el tiempo requerido para el proceso de seguimiento y evaluación puede durar de varios días a varios meses, según el alcance del proceso de participación utilizado para definir los indicadores, y según la complejidad del programa. La aplicación de un sistema de seguimiento y evaluación puede durar de 6 a 12 meses.

1.2. Enfoque de marco lógico

El marco lógico ayuda a aclarar los objetivos del OSA. Facilita la identificación de las relaciones de causalidad previstas —la “lógica del observatorio”— en la cadena formada por los siguientes componentes: insumos, procesos, productos, resultados y efectos. Permite determinar los indicadores de desempeño en cada fase de esta cadena, así como los riesgos que podrían impedir el logro de los objetivos.

El marco lógico es también un vehículo para conseguir que las entidades del Observatorio aclaren sus objetivos y formulen sus actividades. Durante la aplicación, el marco lógico sirve como instrumento útil para evaluar los avances y tomar medidas correctivas.

El marco lógico es estratégico para los procesos de seguimiento y evaluación en la medida en que mejora el sistema de gestión de calidad del Observatorio, exigiendo la especificación de objetivos claros, el uso de indicadores de desempeño y la evaluación de riesgos, resume el diseño complejo del OSA, ayuda a preparar planes de acción detallados y ofrece una base objetiva para el seguimiento y evaluación de las actividades del Observatorio.

Dentro de las ventajas que pueden citarse se destaca la garantía de que los responsables de las decisiones formulen las preguntas fundamentales y analicen los supuestos y riesgos, se consigue que las partes intervinientes en el OSA participen en el proceso de planeación y seguimiento. Adicionalmente, cuando se usa de forma dinámica, es un instrumento eficaz de gestión que permite orientar la aplicación, el seguimiento y la evaluación del Observatorio.

Como desventajas debe tenerse en cuenta que si se aplica con rigidez, inhibe la creatividad y la innovación; si no se actualiza durante la aplicación, puede convertirse en un instrumento estático que no refleja las nuevas condiciones; y muchas veces requieren actividades complementarias y de capacitación.

El Costo de la implementación del enfoque es de bajo a mediano, según el alcance y profundidad del proceso de participación utilizado en apoyo del mismo.

Con relación a los conocimientos requeridos, se puede proponer un proceso de capacitación de tres a cinco días, como mínimo, para los coordinadores de la evaluación y un proceso de preparación adicional para coordinar la planificación basada en la participación de los actores del OSA.

La implementación del enfoque de marco lógico puede requerir un tiempo que va de varios días a varios meses, según el alcance y profundidad del proceso de participación.

1.3. Evaluación basada en la teoría

La evaluación basada en la teoría tiene varias semejanzas con el concepto de marco lógico pero permite una comprensión mucho más profunda del funcionamiento del observatorio: la “teoría del Observatorio” o “lógica del Observatorio”. En particular, no se puede suponer una sencilla relación lineal de causa a efecto. Si se consigue establecer cuáles son los factores determinantes del éxito y la forma en que se interrelacionan, se puede decidir qué pasos deben supervisarse a medida que avanza el OSA, para ver si encuentran confirmación en los hechos. Ello permite determinar cuáles son los factores definitivos del éxito. Y cuando los datos revelan que estos factores no se han conseguido, una conclusión razonable es que el Observatorio tiene pocas probabilidades de conseguir sus objetivos.

Este tipo de evaluación se podría utilizar para determinar el diseño de índices complejos y mejorar la planificación y la gestión del OSA.

Tiene como ventajas el permitir desde el primer momento recibir información sobre qué es, lo que funciona o no y por qué razón. Así mismo, permite corregir de inmediato los problemas que van apareciendo, ayuda a identificar los efectos secundarios no deseados del Observatorio y a establecer prioridades entre los temas que se deben observar con mayor profundidad, utilizando una recopilación de datos mejor centralizada, o técnicas de evaluación más avanzadas. También sirve de base para evaluar los efectos probables del OSA en la toma de decisiones.

Dentro de las desventajas debe tenerse en cuenta que puede adquirirse fácilmente una complejidad excesiva si la escala de las actividades es grande o si se elabora una lista exhaustiva de factores y supuestos. Así mismo, las partes interesadas podrían estar en desacuerdo sobre cuáles son los factores determinantes que consideran importantes, problema cuya resolución puede consumir un tiempo precioso.

El costo de su implementación es mediano, depende de la profundidad del análisis y, sobre todo, del detalle de la recopilación de datos realizada para investigar el funcionamiento del OSA.

Respecto a los conocimientos requeridos, se requiere realizar procesos de capacitación de tres a cinco días, como mínimo, para los moderadores.

El tiempo necesario para su implementación puede variar enormemente, según la profundidad del análisis en el Observatorio y la profundidad de la evaluación realizada.

1.4. Encuestas formales

Las encuestas formales pueden utilizarse para recopilar información estandarizada de una muestra cuidadosamente seleccionada de entidades y usuarios del OSA. Las encuestas recopilan con frecuencia información comparable sobre un número relativamente grande de personas de grupos destinatarios concretos.

Se podrían utilizar para

- . Ofrecer datos de referencia para comparar los resultados del OSA
- . Comparar los diferentes grupos de actores en un momento determinado
- . Comparar los cambios a lo largo del tiempo dentro del mismo grupo.

- . Comparar las condiciones reales con las metas establecidas en el diseño del OSA
- . Describir las condiciones de una comunidad o grupo concreto.
- . Ofrecer bases para una evaluación formal de los efectos en la toma de decisiones del Observatorio.

Como ventajas puede citarse que las conclusiones de la muestra de actores entrevistados se pueden aplicar a un grupo destinatario más amplio o al conjunto de la población. Igualmente pueden realizarse estimaciones cuantitativas sobre la magnitud y distribución de los efectos.

Dentro de las desventajas de las encuestas formales se tiene que la elaboración y el análisis de los datos son procesos muy lentos, por lo cual puede pasar un largo período de tiempo hasta que se conocen los resultados. Así mismo debe tenerse en cuenta que muchos tipos de información son difíciles de obtener mediante entrevistas formales.

Respecto al costo, este será significativamente mayor si no hay un marco muestral para la ciudad.

Como parte de los conocimientos requeridos, es necesario que el equipo técnico cuente con sólidos conocimientos técnicos y analíticos para el diseño de muestras y cuestionarios, análisis de datos y elaboración de informes.

El tiempo necesario para su implementación depende del tamaño de la muestra. Los cuestionarios sobre indicadores básicos del OSA se pueden terminar en dos meses.

1.5. Métodos de evaluación rápida

Se trata de métodos rápidos y de bajo costo para obtener las opiniones y comentarios de los usuarios y las entidades partícipes en el OSA, con el fin de

atender las necesidades de información de los responsables de la toma de decisiones.

Se podrían utilizar para:

- . Ofrecer información rápida para la toma de decisiones, sobre todo en relación con los objetivos e impacto del Observatorio.
- . Ofrecer una comprensión cualitativa de los problemas y logros del OSA.
- . Ofrecer el contexto e interpretación para los datos cuantitativos recopilados mediante métodos más formales.

Como ventajas se reporta su bajo costo, la rapidez de aplicación y la flexibilidad para explorar nuevas ideas.

Dentro de las desventajas puede citarse que los resultados normalmente se refieren a casos específicos, lo que dificulta su generalización. Adicionalmente este método es menos válido, fiable y creíble que un proceso de evaluación mediante encuestas formales.

El costo puede variar de bajo a mediano, según la escala de los métodos adoptados.

Sobre los conocimientos requeridos, el equipo técnico debe tener capacidad de realizar entrevistas no guiadas, capacidad para moderar discusiones, para realizar observaciones y tomar nota sobre el terreno, y contar con conocimientos estadísticos básicos.

El tiempo necesario para este proceso es de cuatro a seis semanas, según el tamaño y ubicación de la población entrevistada y el número de lugares observados.

1.6. Métodos participativos

Los métodos participativos permiten la intervención activa en la toma de decisiones para quienes tienen algo que ver con un proyecto, programa o estrategia; generan un sentimiento de identificación con los resultados y recomendaciones del proceso de seguimiento y evaluación.

Se podrían utilizar para:

- . Aprender sobre las condiciones concretas y las perspectivas y prioridades de la población local para formular intervenciones más flexibles y sostenibles.
- . Identificar problemas y resolverlos durante la ejecución.
- . Evaluar un proyecto, programa o política.
- . Brindar conocimientos teóricos y prácticos para dotar de más medios a la población pobre.

Tiene como ventajas que examinan las cuestiones pertinentes haciendo que participen en el diseño los verdaderos protagonistas; establecen asociaciones y una mayor identificación local con los proyectos; mejoran los conocimientos locales, la capacidad de gestión y las competencias; ofrecen información oportuna y fiable para la toma de decisión sobre la gestión.

Como desventajas puede citarse que algunas veces parecen poco objetivos; requieren mucho tiempo para que las partes interesadas puedan participar de forma significativa y puede darse un posible predominio y utilización inadecuada de algunas partes interesadas para proteger sus propios intereses.

El costo de implementación va de bajo a mediano. Los costos varían enormemente, según el alcance y profundidad de la aplicación y la forma en que se valoran las contribuciones de los recursos locales

Adquirir los conocimientos requeridos para su implementación exige procesos de capacitación de varios días, como mínimo, para los coordinadores de la evaluación.

El tiempo necesario para su implementación varía enormemente, según el alcance y profundidad de la aplicación.

1.7. Análisis de costos-beneficios y análisis de la eficacia en función de los costos

El análisis de costos-beneficios y el de la eficacia del OSA, en función de los costos de funcionamiento del mismo. Son instrumentos para determinar si los costos de operación del Observatorio pueden estar o no justificados por los resultados y e impactos en la toma de decisiones. El análisis de costos-beneficios mide los insumos y resultados en términos monetarios. El análisis de la eficacia en función de los costos estima los insumos en términos monetarios y los resultados en términos cuantitativos no monetarios.

Se podrían utilizar para:

- . Orientar las decisiones sobre la asignación más eficiente de los recursos.
- . Identificar alternativas que ofrezcan la tasa más elevada de rentabilidad para la inversión.
- . Tiene como ventajas el ser un método valioso para estimar la eficiencia del OSA, ya que ponen de manifiesto los supuestos económicos que, de lo contrario, podrían quedar implícitos o pasarse por alto en la fase de diseño. Así mismo, resultan útiles para demostrar a las entidades partícipes (particularmente, SDA y SDS) de que los beneficios justifican la actividad. No obstante los resultados deben interpretarse con cautela, sobre todo porque en un Observatorio, es difícil cuantificar los beneficios.

Dentro de las desventajas de su implementación debe tenerse en cuenta de que son métodos bastante técnicos, por lo que requieren una disponibilidad suficiente de recursos financieros y humanos. Así mismo, de que quizá no se disponga de los datos necesarios para calcular los costos-beneficios, y los resultados previstos tal vez dependan demasiado de los supuestos formulados.

El costo de implementación varía enormemente, según el alcance del análisis y la disponibilidad de datos.

Respecto a los conocimientos requeridos, los procedimientos utilizados en ambos tipos de análisis son con frecuencia muy técnicos. Requieren conocimientos sobre el análisis económico y disponibilidad de los datos pertinentes sobre economía y costos.

El tiempo de implementación varía enormemente, según el alcance del análisis y la disponibilidad de datos.

1.8. Evaluación de los efectos

La evaluación de los efectos es la identificación sistemática de las repercusiones del OSA en la toma de decisiones positivas o negativas, deliberadas o involuntarias. La evaluación de los efectos ayuda a comprender en qué medida se están logrando los objetivos del Observatorio. Entre las evaluaciones de los efectos puede haber desde encuestas por muestreo en gran escala comparado con grupos de control, antes y después del Observatorio, posiblemente, en diferentes momentos durante su ejecución, hasta evaluaciones rápidas, en pequeña escala, y evaluaciones participativas en las que los efectos se estiman sobre la base de una combinación de entrevistas con grupos de actores clave.

Se podría utilizar para:

- . Medir los resultados y efectos del OSA y distinguir entre éstos y la influencia de otros factores externos.
- . Ayudar a aclarar si los costos de operación del Observatorio están justificados.
- . Orientar las decisiones sobre la conveniencia de ampliar, modificar o eliminar ciertas estrategias del Observatorio.
- . Extraer enseñanzas para mejorar el diseño y gestión de actividades futuras.
- . Comparar la eficacia de intervenciones alternativas.
- . Contribuir a una mejor rendición de cuentas sobre los resultados.

Como ventajas se destaca que permite estimar la magnitud de los resultados y los efectos; da respuesta a algunas de las preguntas más fundamentales del OSA: ¿Estamos haciendo algo realmente? ¿Cuáles son los resultados sobre en la realidad? ¿Cómo podemos hacer mejor las cosas?; y el análisis y el rigor sistemáticos pueden dar a los administradores del OSA y autoridades responsables de las políticas de salud ambiental, mayor confianza en la toma de decisiones.

Dentro de las desventajas debe considerarse que algunos modelos son muy costosos y llevan demasiado tiempo, aunque se utilizan también métodos más rápidos y más económicos, por lo cual resulta menos útil cuando las autoridades necesitan la información con rapidez.

El costo de su implementación depende de la magnitud y la complejidad de los datos que se requiera reunir.

Su implementación exige unos profundos conocimientos técnicos acerca del diseño de investigaciones, así como sobre la gestión, el análisis y la elaboración de informes. Lo ideal es que el equipo de evaluación cuente con una combinación equilibrada de destrezas cuantitativas y cualitativas.

El tiempo necesario para su implementación puede llevar hasta dos años o más dependiendo de la complejidad planteada. No obstante, algunas evaluaciones rápidas se pueden efectuar en menos de seis meses.

2. MONITOREO DEL OBSERVATORIO DE SALUD AMBIENTAL (OSA)

Existen diversas herramientas para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas del OSA, las cuales facilitan el monitoreo y seguimiento continuo por medio de indicadores de procesos y metas críticas.

El monitoreo permite determinar posibles desviaciones frente a lo esperado y tomar las decisiones pertinentes en el momento oportuno, en procura del mejoramiento continuo de la calidad del OSA.

Para el monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del OSA se utilizará la semaforización de los compromisos y resultados.

La semaforización es un instrumento metodológico que consiste en la forma práctica y sencilla de presentar y visualizar los resultados de los indicadores de gestión del OSA sin reemplazarlos. Esto significa que como instrumento de seguimiento permite coordinar las acciones entre el OSA y los Actores del mismo y realizar los ajustes necesarios, de acuerdo con las necesidades; es decir, se establecen indicadores de gestión con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

En la semaforización se utilizarán los indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y economía para monitorear el cumplimiento de metas y objetivos del Observatorio.

El saldo pedagógico de esta metodología es que facilita la comprensión de la presentación de la información de gestión, en cualquier escenario, sea técnico o comunitario, además de promover de manera práctica el análisis y la discusión de cualquier asunto de orden gerencial y administrativo. Estos

análisis y discusiones llevarán a reflexionar sobre los aprendizajes colectivos en la obtención de las metas y logros, y la importancia de socializar lo aprendido con otros integrantes del OSA, para gestionar con la solidaridad, participación y cooperación que caracterizan el trabajo en equipo.

Igualmente, se convierte en un instrumento práctico para suministrar a la alta dirección una información veraz, objetiva y oportuna para la toma eficiente de las decisiones gerenciales.

Para que la semaforización sea efectiva se deben escoger únicamente los procesos centrales del OSA (ver documento de Marco Conceptual, Metodológico y Operativo del OSA), que permitan vislumbrar de manera rápida al nivel directivo o estratégico el estado de la gestión, sin caer en la excesiva definición de indicadores y estándares.

La fuente de información primaria para la semaforización es la que remiten de manera periódica los actores (internos y externos) del Observatorio. Esta se analizará y procesará por medio del administrador del Sistema de Información.

2.1 Objetivo General del proceso de monitoreo

Contar con un instrumento metodológico que permita el monitoreo de la gestión del Observatorio de Salud Ambiental, de una forma práctica, sencilla y periódica, y que facilite la coordinación de acciones entre la Secretaría Distrital de Salud y los actores externos del OSA.

2.2 Objetivos Específicos del proceso de monitoreo

- . Suministrar una información objetiva y oportuna para la toma eficiente de las decisiones gerenciales.

- . Promover de manera práctica el análisis y la discusión de cualquier asunto de orden gerencial y administrativo, orientado al mejoramiento de la gestión del OSA.
- . Facilitar la comprensión de la presentación de la información de gestión en cualquier escenario, sea técnico o comunitario.

2.2. Metodología de la semaforización

El proceso se concertará y unificará con cada uno de los actores del OSA y la Secretaría Distrital de Salud, procediéndose a:

- . Definir los indicadores y estándares que se controlarán
- . Trabajar técnicamente los indicadores, definiendo objetivo, términos, fórmulas y periodicidad de los mismos.
- . Semaforización de la información, tomando como base los indicadores y estándares que resulten de la gestión. Se sugiere establecer tres estadios, según el grado de cumplimiento: verde, amarillo y rojo.

3. BIBLIOGRAFIA

- . OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) - Banco Mundial. Manual de seguimiento y evaluación: instrumentos métodos y enfoques producido. Washington D.C, 2004.
- . Calderón, Llantén Carlos Eduardo – Ministerio de la Protección Social. Propuesta de modelo para la gestión y ejecución de las competencias sectoriales en salud ambiental para Colombia. Bogotá, Diciembre de 2008.
- . Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, D. C. Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud. Lineamientos de política para la red pública Distrital de servicios de salud, 2001-2004 “Legitimidad social y sostenibilidad económica e las empresas sociales del Estado”. Bogotá, octubre 2001.