

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP

**LA MARCA DE LOS ADMINISTRADORES PÚBLICOS: EL SERVICIO POR
AMOR.**

**INFORME FINAL PRÁCTICAS EN EL CENTRO DE INVESTIGACIONES Y
ALTOS ESTUDIOS LEGISLATIVOS - CAEL, SENADO DE LA REPÚBLICA DE
COLOMBIA**

TUTOR: JOSÉ ABDENAGO AREVALO NIÑO

MARIA FERNANDA GUZMAN AMAYA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FACULTAD DE PREGRADO

BOGOTA D.C.

2024-1

“No ha de ser así entre ustedes, sino que el que entre ustedes quiera llegar a ser grande, será su servidor, y el que entre ustedes quiera ser el primero, será su siervo; así como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir y para dar Su vida en rescate por muchos”.

Mateo 20:26-28

Introducción

El presente escrito tiene como finalidad presentar el informe final de la práctica administrativa que se realizó en el Centro de Investigaciones y Altos Estudios Legislativos - CAEL del Senado de la República, en la oficina de Subdirección del CAEL; esto bajo los términos establecidos en la convocatoria 05 - 2024-1 realizada el 26 de octubre de 2023. La vinculación se realizó del 01 de febrero al 31 de julio. Esta práctica se desarrolló de manera presencial en la Oficina del CAEL, ubicada en la Carrera 8 No. 12 – 21 (piso 9) de la ciudad de Bogotá D.C, de lunes a viernes con un horario de 9 am a 5 pm. La práctica se desarrolla sin remuneración económica.

Para iniciar se presentarán los objetivos donde se identificará el alcance de la práctica y los resultados parciales y finales esperados en el desarrollo de la práctica. En segundo lugar, se dará un contexto del Centro de Investigaciones y Altos Estudios Legislativos - CAEL del Senado de la República, donde se trata la naturaleza y misión de la entidad, además de temas y conceptos que resultan ser importantes para la comprensión del CAEL y el fin último de las prácticas.

Tercero, se describirán las actividades realizadas y los logros obtenidos a partir de tres fases (inicial, intermedia y final), así como la metodología usada en cada fase mencionando los instrumentos necesarios para cumplirlas. Posteriormente, se presentan los resultados finales de las prácticas en el CAEL (entidad donde se realizan las prácticas) durante el periodo de vinculación. Finalmente, se darán unas conclusiones al respecto.

Objetivo General

Apoyar desde la práctica laboral y académica las actividades relacionadas con los temas administrativos, de innovación, misionales, logísticos y académicos al Centro de Investigaciones y Altos Estudios Legislativos - CAEL del Senado de la República.

Objetivos Específicos

- Apoyar y asistir logística y administrativamente a la Oficina del CAEL en los distintos compromisos que se requieran.
- Apoyar logística y administrativamente a la Secretaria General del Senado, además de dar cubrimiento a la Comisión Primera del Senado de la República, y brindar informes de la actividad legislativa al CAEL.

- Presentar proyectos de innovación científica y de procesos para el CAEL (con enfoque cultural, social, y para lograr su internacionalización).
- Presentar una propuesta de adopción de los Planes Estratégicos, Plan Táctico y Plan de Acción para el CAEL, así como apoyar la actualización de los reglamentos del mismo.
- Apoyar en la revisión y mejoramiento del Plan de Mejoramiento del CAEL, en la construcción de indicadores que midan el impacto de sus actividades.
- Proponer un manual de procesos para el CAEL.
- Apoyar en la función académica del CAEL, con la redacción y revisión de artículos académicos, así como en la contribución al Semillero de Investigación de Educación y Desarrollo Social del mismo.

Contexto y Antecedentes

El Centro de Investigaciones y Altos Estudios Legislativos - CAEL es el órgano oficial del saber legislativo del Congreso de la República de Colombia según el Artículo 6° de la Ley 2165 de 2021 que busca fortalecer las funciones congresionales a través de la articulación entre el Congreso y la Academia (Secretaría General del Senado & CAEL, 2022), el artículo 6ª de dicha ley establece:

*Créase como una Institución del saber Legislativo del Congreso de la República de Colombia el “Centro de Investigaciones y Altos Estudios Legislativos Jorge Aurelio Iragorri Hormaza”, el cual es reconocido por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), hoy Ministerio de Ciencia, Tecnología bajo Resolución 750 de 2018(...) tendrá como **objetivos la enseñanza, formación, instrucción y la investigación científica** que servirá como apoyo directo a la labor legislativa y de control que ejerzan los congresistas, la cual podrá ser replicada en las corporaciones de representación popular en el nivel territorial (Ley 2165 de 2021, Artículo 6ª, Inciso 1 y 2).*

El Centro de Altos Estudios Legislativos Jorge Iragorri Hormaza, es orientado por la **Mesa Directiva del Senado** y dirigido por el **Secretario General del Senado de la República**, quien actualmente es Gregorio Eljach Pacheco.

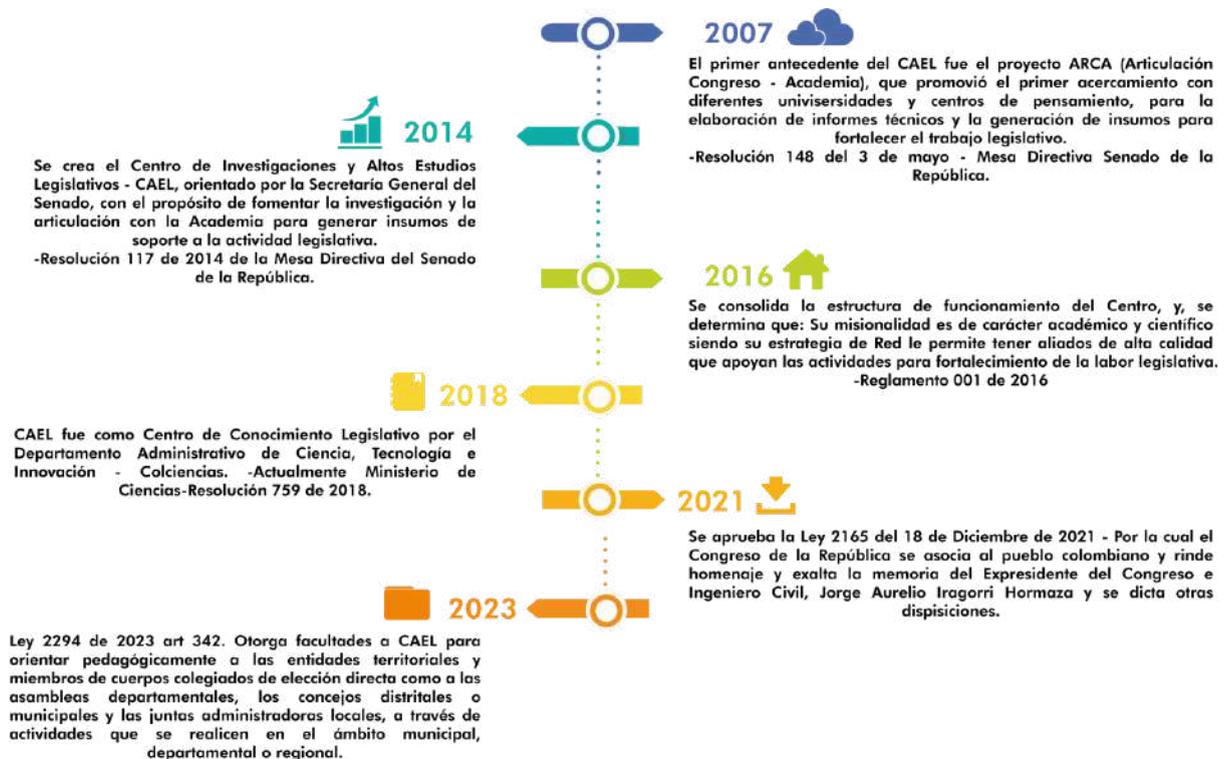
Los recursos del CAEL provienen de lo que se determine en la Ley Anual de Presupuesto, para lo cual en el presupuesto del Senado de la República se identificará como una

transferencia en un rubro denominado “Operación y funcionamiento del Centro de Altos Estudios Legislativos Jorge Aurelio Iragorri Hormaza (CAEL), creado por el artículo 6° de la Ley 2165 de 2021”.

Uno de los primeros antecedentes del CAEL fue el proyecto Arca (Articulación Congreso - Academia), desarrollado en el año 2007, su propósito fue promover el acercamiento con diferentes universidades y centros de pensamiento, para elaborar insumos que pudieran fortalecer el trabajo legislativo. En el año 2014 se crea el CAEL bajo la Resolución 117 de 2014 de la Mesa Directiva del Senado de la República, para el año 2016 se termina su misionalidad, en 2018 se reconoce como Centro de Conocimiento Legislativo por el actual Ministerio de Ciencias, en 2021 se formaliza a través de una ley, y en el 2023 se le otorgan facultades especiales para orientar pedagógicamente a las entidades territoriales (Ley 2294 de 2023, Art. 342), tal como se ve en la Figura 1.

Figura 1.

Historia del CAEL



Nota: Elaboración Propia.

La *misión* del CAEL es fortalecer las funciones orgánicas propias del Congreso de la República, a través de soporte científico, investigativo y académico, con el apoyo de

instituciones de educación superior y centros de investigación a nivel nacional e internacional (Secretaría General del Senado & CAEL, 2022).

La *visión* del CAEL es que para el año 2025, CAEL será reconocido como uno de los principales órganos de investigación en materia legislativa a nivel nacional e internacional, convirtiéndose en uno de los principales canales de comunicación entre las comunidades académicas, gremios, sociedad civil y el Congreso de la República (Ibidem).

Sus objetivos son:

- Fortalecer las funciones orgánicas propias del Congreso.
- Promover la articulación entre el Congreso y las comunidades académicas nacionales e internacionales.
- Fomentar la participación académica e investigativa en el trabajo desarrollado por los congresistas.
- Desarrollar herramientas innovadoras y tecnológicas que sirvan de soporte en el ejercicio de la actividad legislativa.
- Proponer y ejecutar actividades académicas y científicas consecuentes con tendencia global, la agenda legislativa y temas coyunturales.
- Ofrecer actividades de capacitación de alto nivel para los funcionarios del Congreso de la República y la sociedad civil interesada.

Sus líneas de acción son:

- **Procesos de apoyo a la labor legislativa:** El Centro de Investigaciones y Altos Estudios Legislativos es una unidad técnico-académica de apoyo, de naturaleza política neutra, y apartidista, adscrita a la secretaría General del Senado de la República, que sirve como una entidad de enlace mediante alianzas, acuerdos de colaboración, cooperación y amistad con centros de investigación, universidades, organizaciones de la sociedad civil, entidades públicas, entre otras, que busca brindar herramientas tendientes al mejoramiento y la cualificación del proceso legislativo en Colombia.
- **Procesos de formación y capacitación:** El CAEL ofrece para funcionarios del Congreso, UTL's, Congresistas, funcionarios de otras entidades, estudiantes, miembros de partidos políticos y ciudadanía en general, diferentes cursos, talleres, diplomados, cátedras, seminarios, foros, conversatorios y otros eventos, en el marco

del eje “Derecho a la Democracia” con el fin de actualizar el conocimiento disponible, cualificar el talento humano y mejorar la información sobre temas de actualidad e interés.

- **Procesos de Investigación y Desarrollo:** CAEL, desde su enfoque misional, desarrolla una serie de investigaciones y publicaciones, que brindar insumos para el ejercicio de la actividad legislativa. Por consiguiente, en este espacio usted podrá encontrar información acerca de las convocatorias vigentes, para postular artículos o desarrollar trabajos conjuntos. Recuerde inscribirse si desea participar.
- **Procesos de participación académica y científica:** Son encuentros de interacción académica y científica relacionadas con la Rama Legislativa y temáticas de interés para el fortalecimiento de la actividad congresional.
- **Actividades de reconocimiento y distinción:** Son actividades de exaltación que buscan reconocer la labor legislativa de los Congresistas, y el apoyo científico de académicos e investigadores de acuerdo a los lineamientos de CAEL.

Actividades Realizadas y Logros Obtenidos

En la Tabla 1 se encuentran las tres fases en las que se desarrolló la práctica administrativa (inicial, intermedia y final) y, desde allí se describirán las actividades que se realizaron, así mismo se describirán los logros obtenidos en el cumplimiento de estas actividades.

En la *fase inicial*, la metodología implementada fue la lectura y levantamiento de información respecto a la misión de la entidad, de sus reglamentos y Planes, así como el uso de metodologías para la construcción de indicadores y medición de resultados en una entidad. Los instrumentos requeridos para ello fueron Planes Estratégicos, Plan Táctico y Plan de Acción para el CAEL, reglamentos, guías metodológicas para la construcción de indicadores y para la medición de resultados.

En la *fase intermedia o de desarrollo*, las metodologías implementadas fueron: 1). Revisión de documentos e información que se dio para la ejecución de las actividades asignadas. 2) Metodología General Ajustada (MGA) para proyectos, y Matriz del Marco Lógico MML. 3) Gestión del Talento Humano para la construcción de procesos y procedimientos. Los instrumentos requeridos para ello fueron Guías de elaboración de proyectos del DNP, metodología del MGA y Matriz del Marco Lógico MML, y Guías de Gestión del Talento Humano de Chiavenato.

Por último, en la *fase final*, se realizó una evaluación de la gestión realizada y actividades completadas.

Tabla 1.

Descripción de Actividades realizadas y logros obtenidos.

ACTIVIDAD	Logros Obtenidos
Fase I – Inicio (Vinculación Formativa – Inicio Prácticas)	
Familiarización de los temas y actividades que se desarrollan dentro del CAEL junto con los conceptos que allí se manejan.	Se realizó una identificación previa de las actividades que se realizan en el CAEL, como se evidencio en los antecedentes del informe. Además, esto permitió reconocer en que áreas del mismo podría desenvolver y formar habilidades profesionales.
Revisión documental de documentos, planes, reglamentos, para plantear la propuesta de los proyectos de innovación y de los procesos del CAEL.	Junto con la coordinadora de Talento Humano del CAEL, se revisaron los reglamentos antiguos del CAEL, y se obtuvo una visión de este, así como de ideas de innovación y mejora para el mismo.
Revisión de metodologías para la construcción de indicadores y medición de resultados en una entidad.	Realicé un análisis, y evaluación de cómo podría desarrollarse la medición de resultados en los productos que el CAEL ofrece a la ciudadanía (ver apartado de Resultado 1)
Inclusión al Semillero de Investigación sobre Educación y Desarrollo Social, y planeación de los artículos que se entregarán mensualmente.	Asistí a las capacitaciones y reuniones convocadas en el Semillero de Investigación, lo que me permitió adquirir experiencia y conocimiento en normas APA 7, y de redacción. Cada viernes teníamos asesoría con nuestra tutora de prácticas, quien nos brindó bastante conocimiento en lo que respecta a la educación y el desarrollo social.
Fase II – Desarrollo de Prácticas	
Apoyar y asistir logística y administrativamente a la Oficina del CAEL en los cursos y eventos que se realicen.	A lo largo de las prácticas, apoye un promedio de 35 eventos y cursos (sesiones individuales de éstas), ofertados por el CAEL en el Congreso de la República. Además las últimas dos semanas de mi

	<p>Práctica Administrativa, estuve apoyando a la oficina de Atención al Ciudadano del Congreso de la República en su Programa de Visitas Guiadas.</p>
<p>Dar cubrimiento a la Comisión Primera del Senado de la República y brindar informe de la actividad legislativa en las plenarios del Senado de la República al CAEL.</p>	<p>En esta actividad se logró tener conocimiento de la actividad realizada en la Comisión Primera del Senado, en especial en lo que tiene que ver con las reformas constitucionales y propuestas de proyectos de ley como los expuestos en defensa de la infancia, la niñez, la familia, entre otros temas, de los cuáles pude conocer y tener un interés de estudio a futuro en el sentido profesional.</p>
<p>Presentación a la Coordinadora del CAEL Laura Melisa Gomez del plan con la metodología para realizar la construcción de indicadores y el Plan de Mejoramiento, junto a Viviana Barrera, jefe de área.</p>	<p>Junto con la Jefe de Área Viviana Barrera iniciamos un proceso de estudio para identificar cuáles serían los mejores indicadores, o los más aptos para utilizar en el CAEL, esto se logró al identificar los procesos que se desarrollan en el mismo a través del levantamiento de cargas realizado (ver Resultado 3)</p>
<p>Realizar el levantamiento de información y cargas con cada coordinación de las áreas del CAEL, y estructuración de los procesos y procedimientos.</p>	<p>A través de un proceso de entrevista semi estructurada logramos levantar cargas laborales de 7 subdirecciones en el CAEL (ahora, dependencias o coordinaciones), entre las que están las siguientes: Subdirección de Atención al Usuario y Correspondencia, Subdirección de Archivo, Subdirección de Publicaciones y Comunicaciones, Subdirección de Desarrollo Tecnológico e Innovación, Subdirección de Investigación Académica y Científica, Subdirección de Formación y Capacitación. Este proceso se llevó a cabo desde el 09 de abril al 19 de abril del 2024, en él se pudo identificar indicadores a la gestión, modificaciones a los procesos, lo que además permitió el diseño y estructuración del organigrama del CAEL.</p>
<p>Diseñar indicadores de medición de los procesos por cada coordinación del CAEL, junto a Viviana Barrera, jefe de área.</p>	<p>A través de las entrevistas semi estructuradas con cada dependencia, junto con la jefe de área Viviana Barrera, se estructuró el diseño inicial de indicadores de medición, este quedó para su conclusión.</p>

<p>Presentar los indicadores y la estructuración de los procesos y procedimientos para el CAEL, para su respectiva revisión y aprobación.</p>	<p>Se creo el nuevo mapa de procesos para el CAEL, agregando los procesos que tienen que ver con el control y la evaluación, mi propuesta inicial se ajustó según sugerencias de la Subdirectora del CAEL Laura Melisa (ver Resultado 4).</p>
<p>Presentar una propuesta de actualización de los reglamentos del CAEL, apoyada en la asesoría del Tutor asignado por la ESAP, y expertos del CAEL.</p>	<p>Al realizar la revisión de los reglamentos del CAEL se logra diseñar el nuevo organigrama del mismo, de acuerdo a los adelantos legislativos al respecto, que lo constituyen ahora como institución de carácter universitario, con naturaleza jurídica autónoma y como órgano adscrito al Senado de la República (Ver Resultado 5).</p>
<p>Redacción mensual de artículos académicos para libro o para la revista EMERMINDS del CAEL en la línea de investigación Educación y Desarrollo Social.</p>	<p>Para la línea de investigación Educación y Desarrollo Social, tuve la oportunidad de escribir 3 artículos, uno para la revista EMERMINDS, y 2 para libro, cuyos nombres son respectivamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De la realidad al papel ¿o era al revés?: Las 5 Ps como pilares fundamentales para el desarrollo social en medio de la complejidad. 2. Planificación para el desarrollo sostenible en el territorio. 3. Discusión al Proyecto de ley 'Inconvertibles' 270 de 2024 (nombre por ajustar).
<p>Apoyar en la corrección de artículos académicos, entre otros, para su publicación en el CAEL, en sus revistas o alguno de los libros.</p>	<p>Realice la corrección de estilo, de Normas APA, de forma, de artículos académicos, para la serie legislativa, revistas, tesis, entre otros. Esto se hizo tanto en los productos a nivel general del CAEL como en los productos del Semillero de Investigación del cuál fui parte, además me desempeñe como Monitora del mismo.</p>
<p>Fase III – Final Culminación de Práctica Administrativa</p>	
<p>Realizar acompañamiento en las actividades que sean encargadas en el CAEL.</p>	<p>Acompañe las actividades encargadas en la oficina del CAEL, tanto en asuntos administrativos, de apoyo, logísticos, entre otros. Esto no solo se hizo en la etapa final de la práctica sino en todo el proceso.</p>
<p>Apoyo en oficina de Atención al Ciudadano</p>	<p>La última semana y media de mi práctica</p>

del Congreso de la República.	administrativa, pase de la oficina del CAEL, a apoyar las actividades desarrolladas por la Oficina de Atención al Ciudadano del Congreso en el programa de Visitas Guiadas del capitolio, así como en atención al ciudadano.
Entrega de informe respecto a las actividades desarrolladas durante la ejecución de la práctica administrativa al CAEL	Por último, se logró hacer una entrega del informe final de las prácticas tanto en la oficina del CAEL como en la universidad.

Nota: Elaboración Propia.

Resultados Finales

Resultado 1:

Cómo primer resultado de las prácticas se presenta un análisis de los indicadores óptimos para la medición de la gestión y de resultados en el CAEL, así como el diseño de la metodología para que estos sean construidos en el mismo. Este fue un informe presentado a la Jefe de área de la oficina, a partir del cuál iniciamos la realización de las entrevistas semi estructuradas para el levantamiento de cargas y análisis de los procesos en el CAEL.

Este fue el primer acercamiento realizado:

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE MEJORAMIENTO CAEL

TIPOLOGÍA DE LOS INDICADORES



Fuente: Función pública, Guía metodológica.

a. Indicadores desde el punto de vista del desempeño en la dimensión 2 “Direccionamiento estratégico y planeación”, son:

- Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Ejemplos de indicadores de eficiencia

Eficiencia/ producto medio	Eficiencia/costos medios
Número de inspecciones/número de inspeccionados en el periodo evaluado	Costo total programa becas/ número de beneficiarios
Número de expedientes resueltos por semestre/dotación de personal en la tarea	Costo total inspecciones/total de inspecciones
Tasa de variación de casos ingresados por juez respecto del periodo anterior	Costo de un servicio en relación al número de usuarios
Tasa de congestión = número de casos registrados en el año + pendientes inicio periodo / asuntos resueltos en el año	Tasa de variación anual del costo de mantenimiento

- Eficacia: grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados

Ejemplos de indicadores de eficacia

Número de desempleados capacitados / total de desempleados inscritos en sistema de reconversión laboral en un periodo determinado.
Porcentaje de edificios pertenecientes a la autoridad local accesibles para discapacitados.
Porcentaje de personal de minorías étnicas en la organización con respecto al porcentaje de minorías étnicas de la región.
Número de beneficiarios/ universo de beneficiarios.
Porcentaje de alumnos que desertan del programa en el año actual en comparación con el año anterior.
Porcentaje de egresados exitosos de los alumnos del programa en el año actual en comparación con el año anterior.
Porcentaje de alumnos que desertan del programa en el año actual en comparación con el año anterior.

32

- Efectividad: medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados con un manejo óptimo de los recursos.

Ejemplos de indicadores de efectividad

INDICADOR
Nivel de satisfacción del usuario durante un periodo determinado
% disminución en quejas y reclamos en un periodo determinado
% disminución en accidentes laborales durante un periodo determinado
% Disminución en infecciones intrahospitalarias durante un periodo determinado.

Fuente: ARMIJO, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). P. 102

- Calidad: relacionados con la prestación del servicio

Ejemplos de indicadores de calidad

Oportunidad	Accesibilidad	Percepción de usuarios	Precisión
Porcentaje del total de respuestas a los parlamentarios dentro de los plazos acordados.	Número de localidades cubiertas por atenciones móviles frente al total de localidades.	Porcentaje de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes del mismo.	Porcentaje del total de contratos con uno o más errores encontrados por revisiones externas.
Número de intervenciones con retraso/ número de intervenciones totales.	Porcentaje de Población con necesidades especiales que son miembros activos de la biblioteca.	Número de usuarios satisfechos con el trato en la atención/ total usuarios.	Número de fallas reales/ fallas programadas.

b. Los indicadores para medir resultados desde el punto de vista del MIPG, en la generación de los productos, son:

- Producto: muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por la organización

Ejemplos de indicadores de producto

Número de vacunaciones realizadas durante la vigencia en curso.

Número de kilómetros construidos a la fecha según la programación

Número de viviendas de interés social construidas y entregadas a la fecha según programación

Fuente: Elaboración propia a partir de informes elaborados por el DANE y la CEPAL.

- Resultado finales: evidencian los cambios que se generan en los ciudadanos una vez recibidos los bienes o servicios
- Impacto: evidencian el cambio en las condiciones objetivas que se intervinieron, esto es, si en realidad se dio solución a los problemas o satisfacción a las necesidades, gracias a la gestión de la organización

c. Para el DANE en la actualidad, los indicadores se agrupan en tres tipos:

- Gestión: cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones; y mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante de la etapa de implementación.
- Producto: cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por ésta que son pertinentes para el logro de los efectos directos.
- Efecto: mide los cambios resultantes en el bienestar de la población objetivo de la intervención como consecuencia (directa o indirecta) de la entrega de los producto.

Entre otros como los de economía, insumos y procesos:

Ejemplos de indicadores de economía

Indicador
Variación en los costos por errores en contratos (procesos).
Dinero gastado a través del sistema informatizado de compras / dinero total de las compras (procesos).
Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de técnicas de innovación de compras.
Porcentaje de recursos privados obtenidos respecto del gasto total en museos nacionales y museos regionales y/o especializados.

Ejemplos de indicadores de insumo

Cantidad de trabajo utilizadas
Porcentaje de equipos disponibles para la puesta en marcha de un proceso determinado.
Variación de los recursos, llámese capital físico, financiero, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de informes elaborados por el DANE y la CEPAL.

Ejemplos de indicadores de procesos

Procesos de compra	Días promedio de demora del proceso de compra.
Proceso tecnológico	Número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte.

Fuente: Elaboración propia a partir de informes elaborados por el DANE y la CEPAL.

NECESIDAD DE ESTABLECER UN MAPA DE OPERACIÓN POR PROCESOS PARA EL CAEL

Según la guía de la función pública, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de las diferentes actividades planteadas por las entidades dentro de un proceso específico, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización o al exterior de la misma.

Es de vital importancia mencionar que cualquier indicador deberá estar orientado a medir aquellos aspectos clave o factores críticos en los cuales la institución se encuentra interesada en realizar seguimiento y evaluación. Esta situación trae de forma implícita la necesidad de **establecer adecuadamente los objetivos estratégicos** de la entidad, realizando una

identificación clara de aquellas variables que sean relevantes y que se relacionen con los productos estratégicos y los efectos esperados.

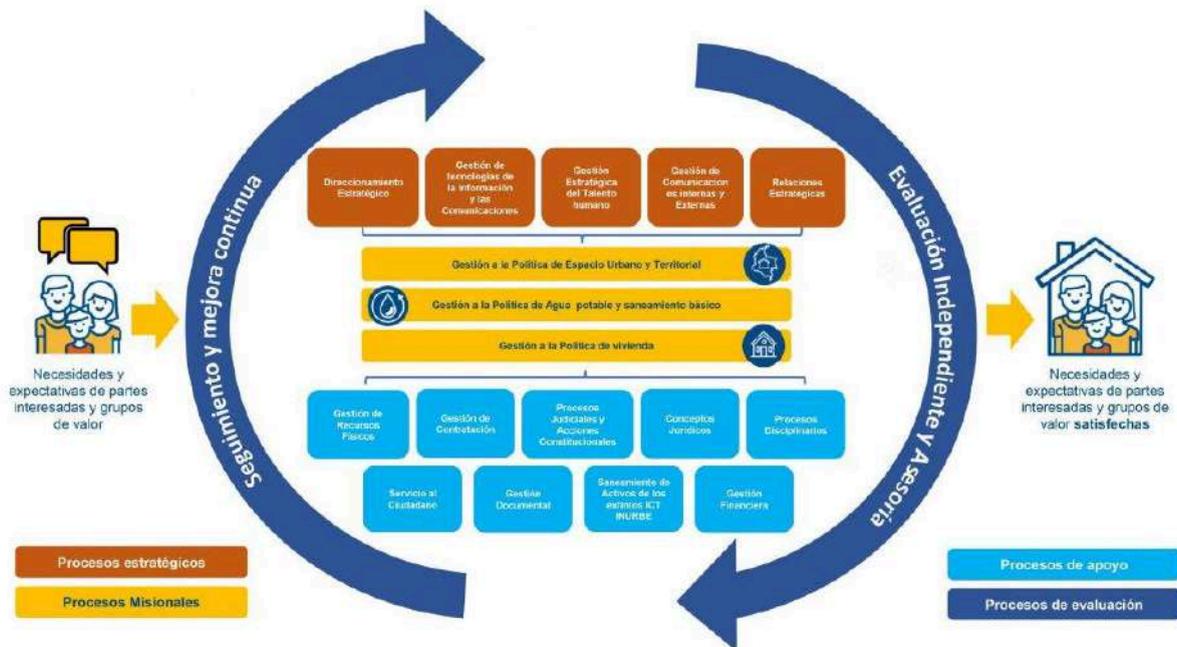
Ejemplo de un proceso de gestión



Fuente: Función Pública. (2017)

Es por ello que se considera realizar un mapa de operación por procesos para el CAEL, de acuerdo a su misionalidad, esto permitirá dar cuenta de los procesos, procedimientos y actividades que se realizan y por tanto se podrán desarrollar indicadores por objetivos dentro de la organización. Porque los indicadores se dan por objetivos y estos provienen de los procesos y productos que ofrece la entidad.

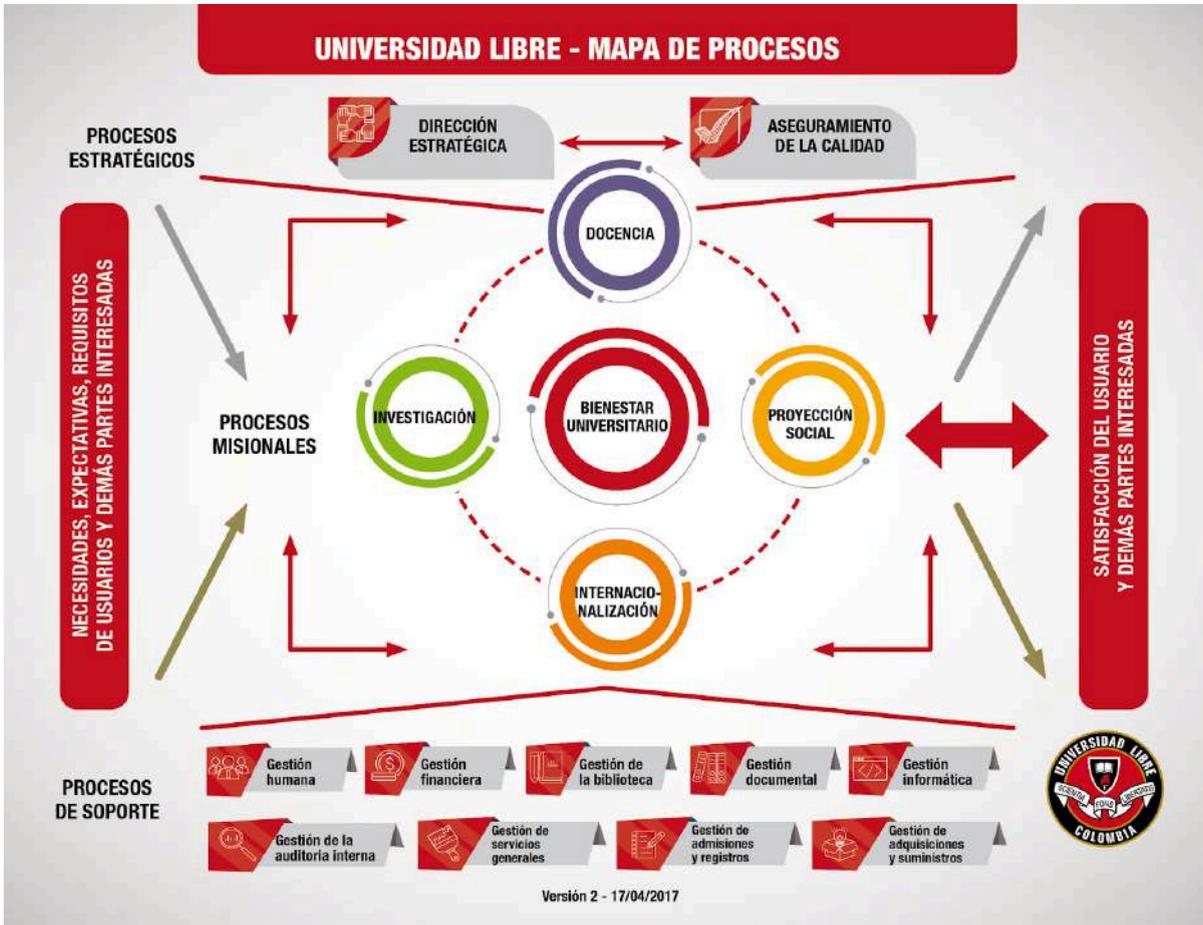
Ejemplo Minvivienda



Ejemplo del DNP



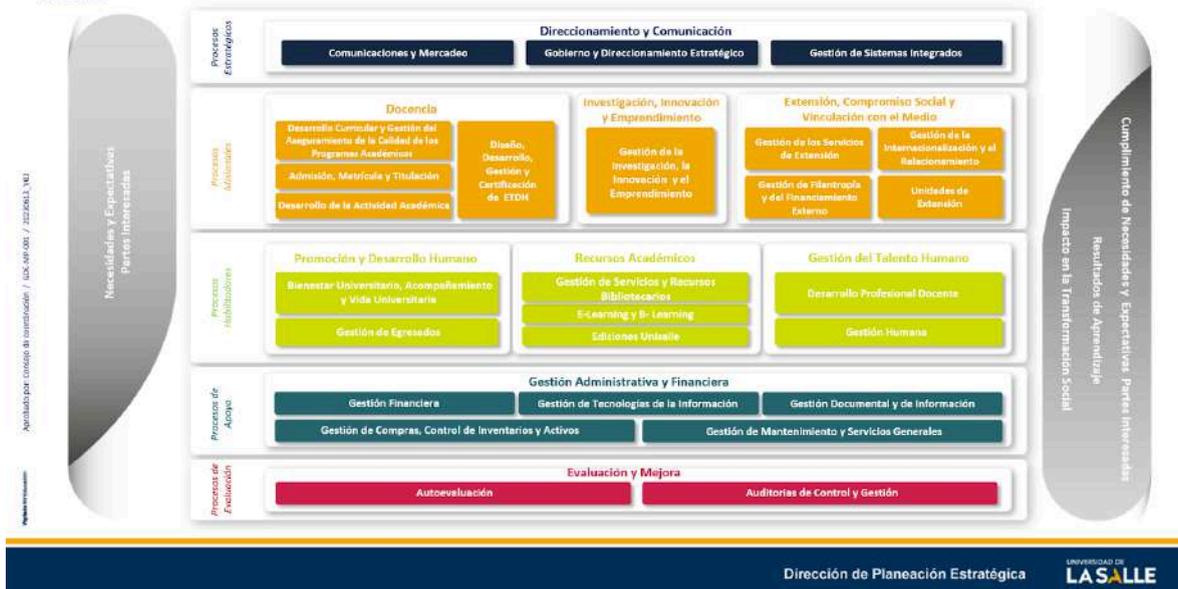
Ejemplo UniLibre



Ejemplo Uni Salle

Mapa de Procesos Universidad de La Salle Sistema Integrado de Gestión para el Aseguramiento de la Calidad -SIGAC-

Procesos



PASO A PASO

(Etapa previa: Definir la cadena de valor)

1. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición

- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos
- Estrategias y plan de acción
- Realizar planificación estratégica (eje rector durante el desarrollo de los objetivos de los programas establecidos por la entidad y en consecuencia de los indicadores evaluadores del progreso y el avance de la gestión).

2. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir

El CAEL debe enfocarse en crear indicadores específicos, no para todos los procesos, los indicadores deben informar sobre las diferentes áreas de la organización: estratégica, gestión y operacional.

Los indicadores deben informar sobre el nivel de avance y de progreso hacia el logro de los resultados finales, además deben facilitar el conocimiento del desempeño de los procesos.

3. Definir el nombre del indicador y describir la fórmula de cálculo

Fórmula:

Esta se compone de dos elementos: i) el objeto a cuantificar y ii) la condición deseada del objeto.

- Adicionalmente, puede incluirse un tercer componente que incorpore elementos descriptivos.
- Sujeto + Verbo en Participio Pasado

Claves para la formulación y nombre del indicador

- Debe ser claro, preciso y auto explicativo.
- Que cualquier persona entienda qué se mide con ese indicador.
- Si se usan siglas o aspectos técnicos, deben definirse en una nota explicativa.
- El nombre del indicador debe permitir identificar si su evolución será ascendente o descendente.

Los tipos de fórmulas más utilizadas en la construcción de indicadores:

- Porcentaje
- Tasa de variación
- Razón o promedio
- Índices

Consejos para la formulación del indicador

- Se toma el verbo y el sujeto del objetivo.
- Se invierte su orden y el verbo se conjuga en participio.
- Se incluyen elementos de la fase descriptiva del objetivo que den cuenta de la localización, periodo de tiempo o incluso el nombre específico de la intervención pública asociada.
- No se deben incluir elementos cuantitativos del objetivo, ya que estos únicamente sirven como referencia para identificar la meta o el valor objetivo del indicador en el tiempo.

Ejemplo:

- Construir (verbo) 35 kilómetros de red vial nacional (sujeto)
- Kilómetros de red vial nacional + construidos
- Kilómetros de red vial nacional + construidos + en Santander

Este indicador se puede transformar si se divide por el total de kilómetros de red vial nacional objetivo y se multiplica por 100 esta fracción, tal como se muestra a continuación.

$$\left(\frac{\text{kilómetros de red vial nacional + construidos + en Santander}}{\text{kilómetros de red vial nacional + construidos + objetivos + en Santander}} \right) * 100$$

4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos

Criterios para selección de indicadores.

Criterio de selección	Pregunta para tener en cuenta	Objetivo
Pertinencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?	Los indicadores deben ser construidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

(Recopilación de datos y establecimiento de las fuente, de los datos o medios de verificación)

5. Establecer las metas o Línea Base

Cuadro con:

- Objetivos
- Línea Base
- Metas
- Inciesdores

6. Establecer supuestos

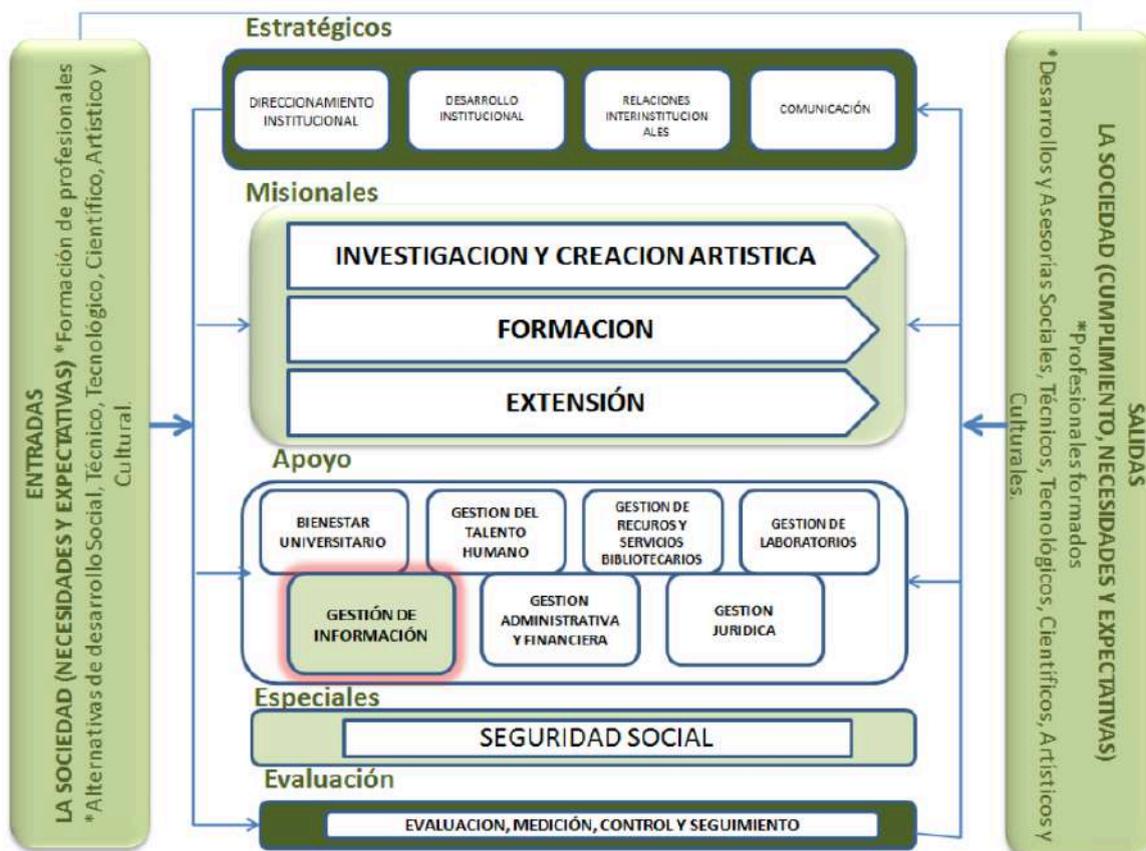
Según el informe sobre planificación estratégica de CEPAL los supuestos deben considerar aspectos tales como:

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

7. Crear mecanismos de monitoreo y evaluación

8. Comunicar e informar a Laura Melisa

CASO DE REFERENCIA UNIVERSIDAD NACIONAL



Levantamiento de información para elaboración de indicadores de gestión

TAREAS

- Organigrama
- Grupo accidental
- Funciones especiales para cada grupo de trabajo (art 4°)
- Procesos con reglamento específico - políticas editoriales, temas jurídicos por Ley para cada Área
- Política editorial y ver si ya está creado.

Resultado 2:

Dentro de los cursos que me certificaron en el CAEL se encuentran:



Resultado 3:

A través del levantamiento de información y de cargas realizado en la oficina, se adelantó un bosquejo general de cómo podrían estar diseñados los mismos en la oficina del CAEL, se dejó un adelanto y las bases conceptuales para dicha labor y quedará bajo la responsabilidad de la jefe de área Viviana Barrera.

Resultado 4:

A continuación se presenta el análisis de procesos realizado al CAEL, y la propuesta inicial de procesos para el mismo. Por último se presenta el Mapa de Procesos final con los ajustes realizados por la Subdirectora del CAEL:

CONSTRUCCIÓN DE MAPA DE PROCESOS CAEL

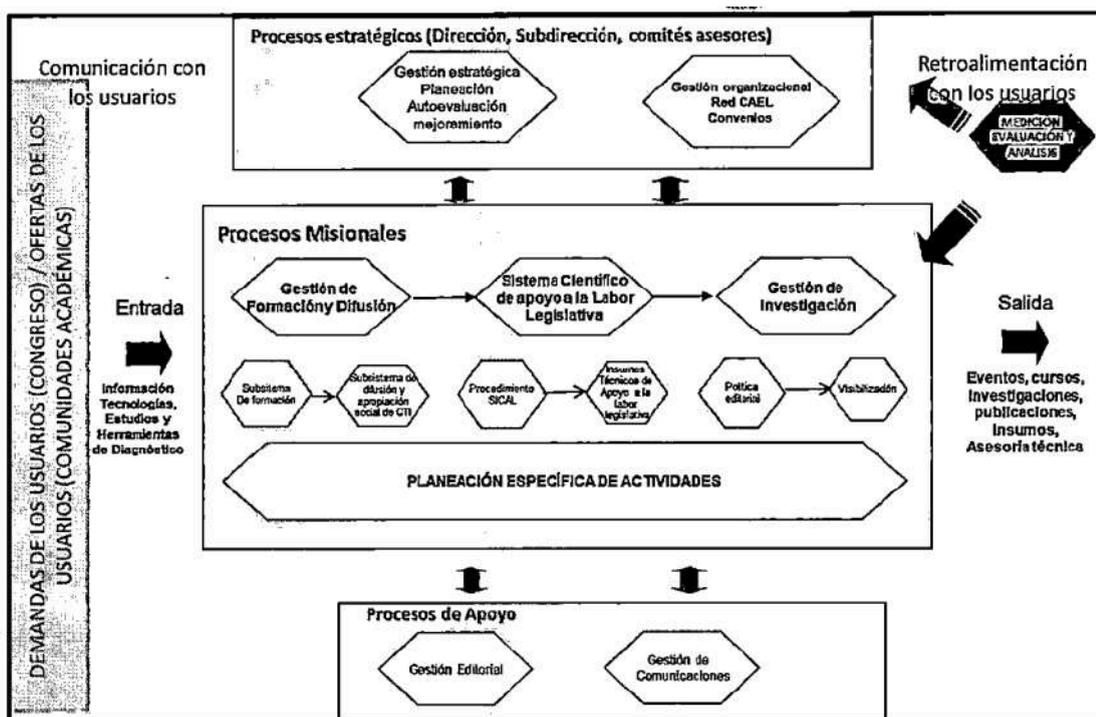
1. ANÁLISIS DE PROCESOS

Actualmente el CAEL cuenta con tres tipos de procesos:

1. Procesos estratégicos (Dirección, Subdirección, Comités asesores).
2. Procesos misionales
3. Procesos de apoyo

Figura 1.

Mapa de procesos actual CAEL.



Nota: La figura muestra el mapa de procesos actual del CAEL según el Artículo 22° del Reglamento 001 del 04 de octubre de 2018. **Fuente:** Reglamento 001 del 04 de octubre de 2018. Secretaría General del Senado de la República, (2018).

No obstante, en la literatura y según conceptos del DAFP hay 4 tipo de procesos, estos serán los que se busquen implementar para la realización del mapa de procesos del CAEL:

- **Estratégicos:** Hacen parte del Direccionamiento estratégico de la entidad. Son estrategias que generan lineamientos para que los procesos misionales hagan el trabajo. Los procesos estratégicos son el “cómo”.

Generan planes, aquí el MIPG establece 3 niveles de defensa de control (Jefe del área, planeación y control interno, que es la última instancia).

- **Misionales:** Aquí vemos el contexto de la entidad, estos procesos se alimentan de los procesos de apoyo y generan direccionamiento, y se relacionan con los de evaluación.

Aquí se refleja la cadena de valor de la entidad, que se llama así porque son procesos que generan valor público o valor a la entidad, pues prestan o garantizan servicios.

Los procesos misionales crean productos y/o servicios.

- **Apoyo:** Son aquellos que generan recursos a los otros procesos, no directamente al usuario o ciudadanía. Son aquellos referentes a los procesos de talento humano, generan recursos para los demás procesos, administración de relaciones comerciales, contratación, lo financiero, almacén.
- **Control y evaluación:** Son aquellas áreas que hacen seguimiento a que las áreas misionales y de apoyo cumplan con lo que dice el área estratégica, y de ahí surgen acciones de mejoramiento.

Mejora y hace control de la gestión, evalúa lo que se hace y verifica que se cumpla el ciclo PHVA. Evalúa los resultados, realiza auditoría y establece un *plan de mejoramiento*.

Es importante identificar la cadena de valor en el CAEL, para lograr estructurar el mapa de procesos de la manera correcta, como se puede ver en la explicación que hace de la misma la Función Pública (Ver Figura 2).

Figura 2.

Cadena de valor público.



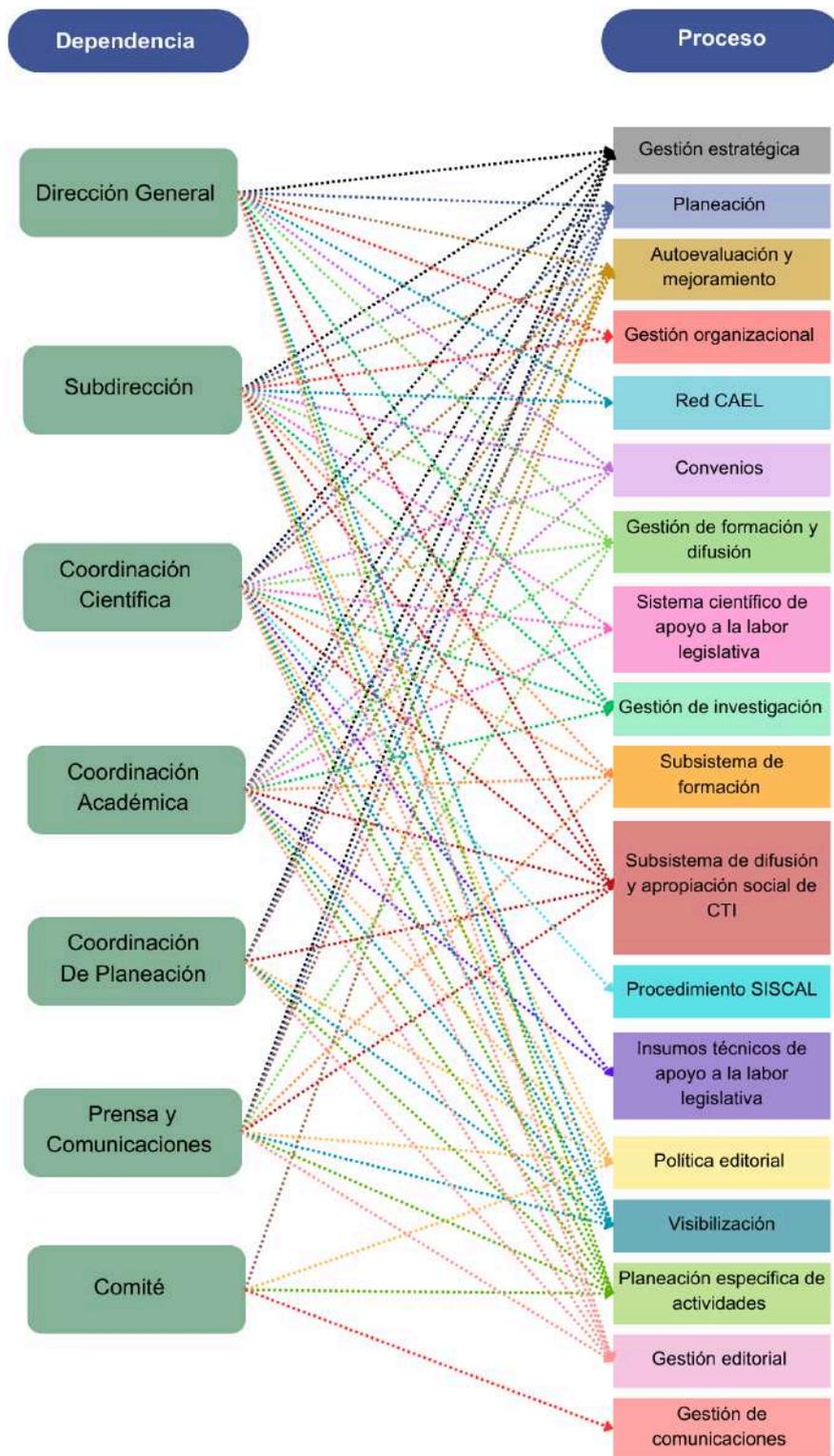
Nota: En esta figura se explica la composición de la Cadena de Valor y los principios que debe cumplir. **Fuente:** Función Pública, Dirección de Gestión y Desempeño Institucional, (2017).

La cadena de valor en el CAEL estaría compuesta por:



Figura 3.

Análisis de los procesos actuales del CAEL



Nota: En esta figura se explica qué procesos tiene actualmente el CAEL y qué dependencias están a cargo de los mismos. **Fuente:** Elaboración propia.

2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE OPCIONES PRIORITARIAS

Esta metodología tiene como fin establecer qué tan pertinente es la realización de los procesos actuales de la entidad (ver Figura 4). Para la aplicación de esta técnica se formulan las siguientes preguntas:

1. ¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo?
Este interrogante permite determinar la necesidad del proceso en la entidad.
2. ¿Es necesario que el proceso sea ejecutado por la entidad?
Establece la posibilidad de que el proceso debe ser realizado por la entidad, por razones normativas, por la naturaleza del proceso; o que dicho proceso sea realizado por un tercero.
3. ¿Se están llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias?
Esta pregunta señala si existe duplicidad o colisión de procesos y funciones.

Figura 4.

Matriz de opciones prioritarias

MATRIZ DE OPCIONES PRIORITARIAS					
Dependencia	Proceso	¿Se requiere el proceso?	¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿Se lleva a cabo en varias dependencias?	Observación
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, Coordinación de planeación, Prensa y comunicaciones.	Gestión estratégica	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso, y aunque en él intervienen varias dependencias se deja en cabeza de la Dirección, coordinación y de la nueva Subdirección de Planeación.
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica,	Planeación	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso, y aunque en él intervienen varias dependencias se deja en cabeza de la nueva Subdirección

Coordinación de planeación, Prensa y comunicaciones.					de Planeación.
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, Coordinación de planeación, Prensa y comunicaciones, Comités.	Autoevaluación y mejoramiento	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso pero se deja como un proceso de apoyo y no estratégico.
Dirección y Subdirección.	Gestión organizacional	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso.
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, Coordinación de planeación, Prensa y comunicaciones, Comités.	Red CAEL	Si	Si	Si	Se modifica la estructura del proceso y se deja como un proceso misional.
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, Coordinación de planeación, Prensa y comunicaciones, Comités.	Convenios	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso y se deja como un proceso misional.
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, comunicaciones.	Gestión de Formación y Difusión	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso, intervienen otras subdirecciones
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, comunicaciones.	Sistema Científico de apoyo a la Labor Legislativa	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso, pero se actualiza.
Dirección,	Gestión de	Si	Si	Si	Se mantiene el

Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, comunicaciones.	investigación				proceso.
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, comunicaciones.	Subsistema de Formación	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso. Cambia de dependencia.
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, Coordinación de planeación, Prensa y comunicaciones.	Subsistema de difusión y apropiación social de CTI	No	No	Si	Se elimina el proceso.
Coordinación científica	Procedimie nto SISCAL	Si	Si	No	Se elimina el proceso, pues ahora se llama ARCA.
Coordinación científica, Coordinación académica.	Insumos Técnicos de Apoyo a la Labor Legislativa	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso.
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, Coordinación de planeación, Prensa y comunicaciones, Comités.	Política editorial	Si	Si	Si	Este proceso se duplica con el de Gestión Editorial.
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, Coordinación de planeación, Prensa y comunicaciones.	Visibilización	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso, pero se modifica redacción, y dependencia a cargo.
Dirección, Subdirección, Coordinación	Planeación específica de	Si	Si	Si	No mantiene el proceso, dado a que es ambiguo.

científica, Coordinación académica, Coordinación de planeación, Prensa y comunicaciones, Comité.	actividades				
Dirección, Subdirección, Coordinación científica, Coordinación académica, Coordinación de planeación, Prensa y comunicaciones.	Gestión Editorial	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso, pero se vuelve misional, t se quita duplicidad con Política editorial.
Prensa y comunicaciones.	Gestión de Comunicaci ones	Si	Si	No	Se mantiene el proceso.

Nota: En esta figura se estructura la matriz de opciones prioritarias para guiar la creación del mapa de procesos del CAEL. **Fuente:** Elaboración propia.

De la matriz de opciones prioritarias se puede evidenciar que los procesos tienden a tener la intervención de varias dependencias a la vez, se sugiere que se organice por dependencias, y estas los lideren aún cuando en él intervengan otras, así como incluir otros referentes a la gestión organizacional, de talento humano y de contratación.

3. USUARIOS Y GRUPOS DE VALOR CAEL

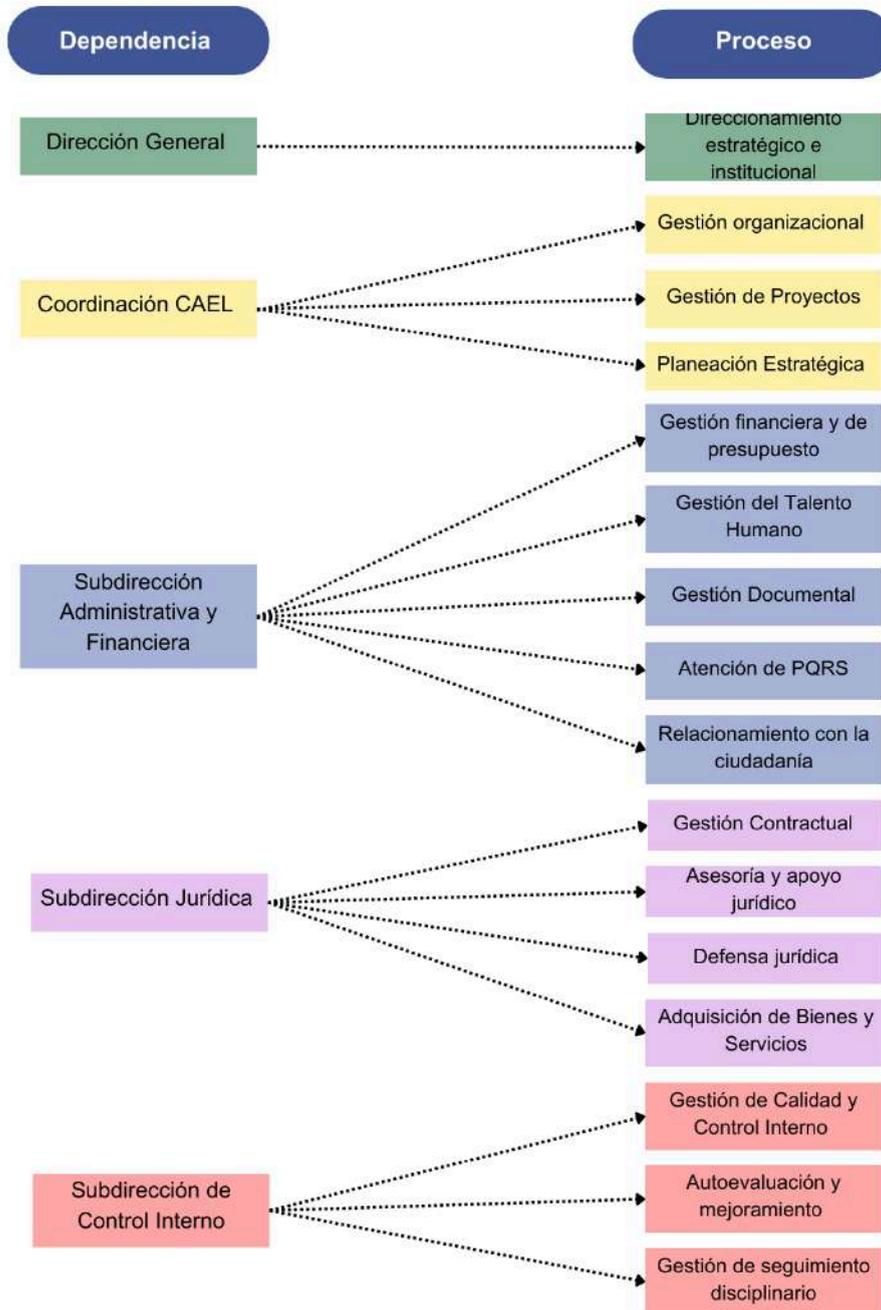
Como lo afirma la Función Pública “los grupos de valor son fundamentales porque son el centro de la planeación estratégica y de la estructuración y ejecución de procesos en una organización, ya sea pública o privada” (2020, p.16). Pueden estar al interior o exterior de la organización.

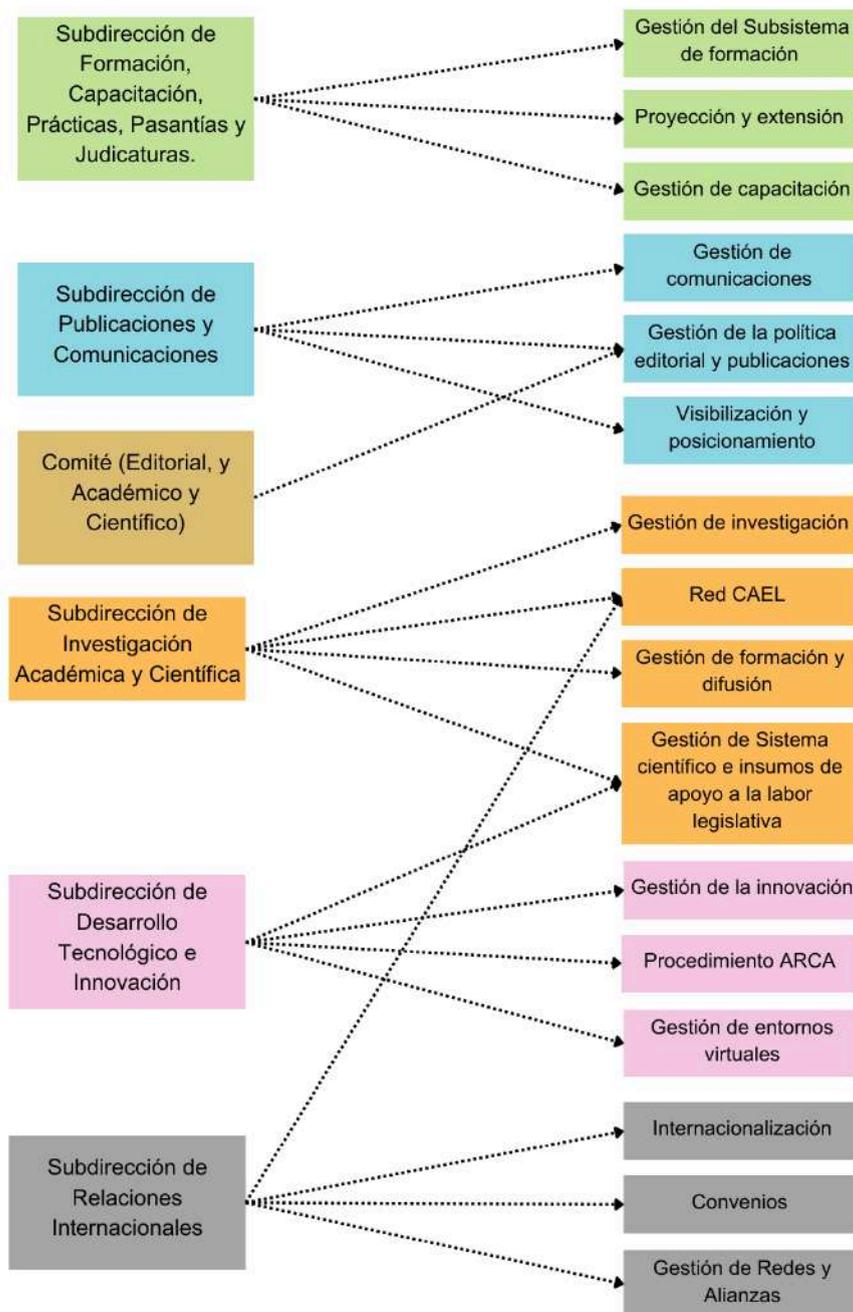
Usuarios o actores involucrados	Input
Congreso de la República	Demanda
Comunidades académicas	Oferta

4. PROCESOS PROPUESTOS

Figura 5.

Análisis de los procesos propuestos del CAEL



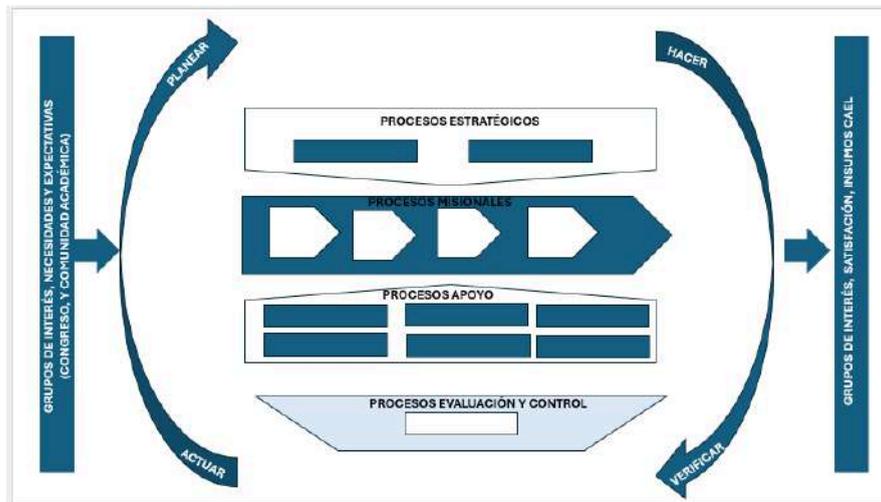


Nota: La figura muestra los procesos propuestos para el CAEL según la nueva estructura propuesta, y qué dependencias estarían a cargo de los mismos. **Fuente:** Elaboración Propia

5. MAPA DE PROCESOS

Figura 6.

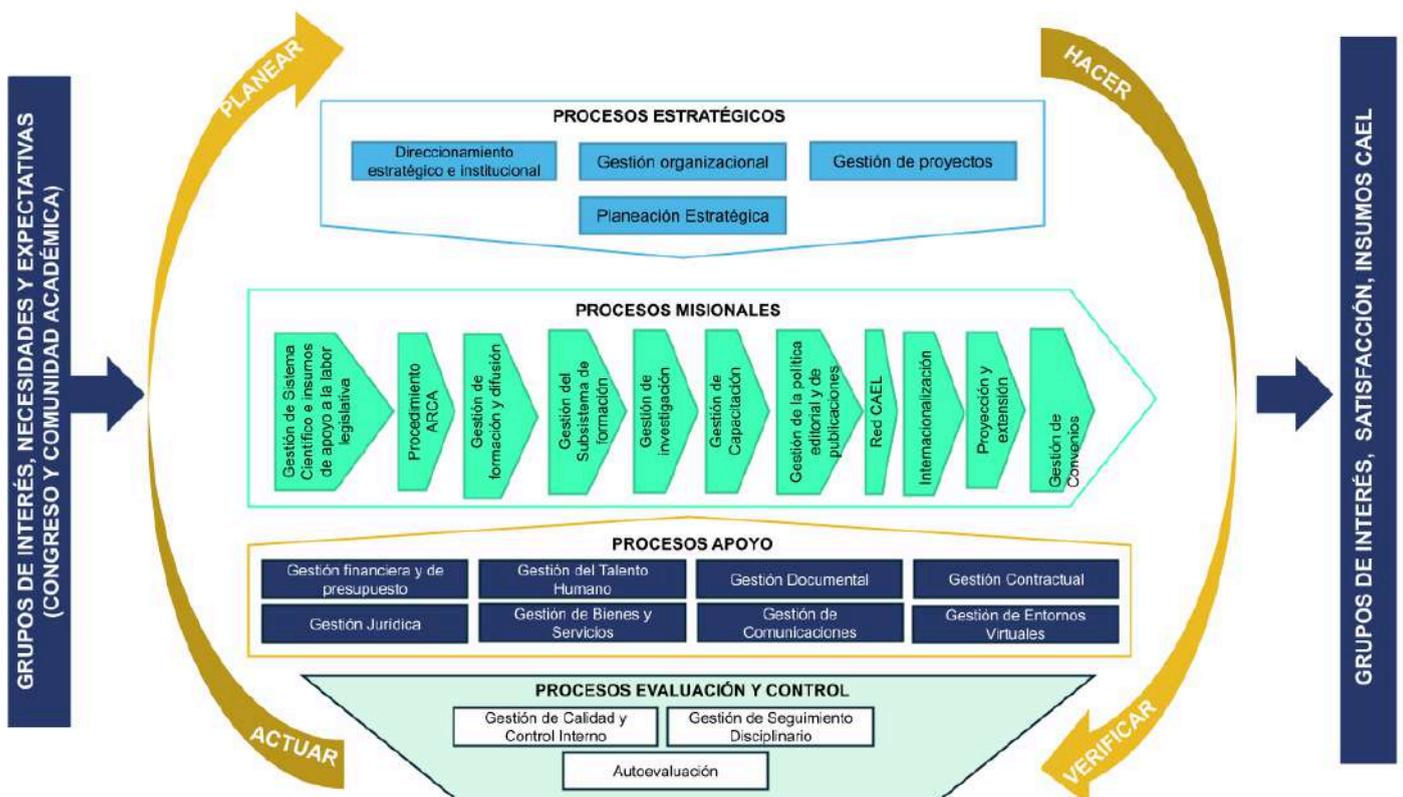
Esquema sugerido para el mapa de procesos del CAEL



Nota: La figura muestra la forma que se propone para el mapa de procesos del CAEL, teniendo en cuenta las necesidades del mismo y la identificación previa que se hizo a los procesos. **Fuente:** Elaboración Propia

Figura 7.

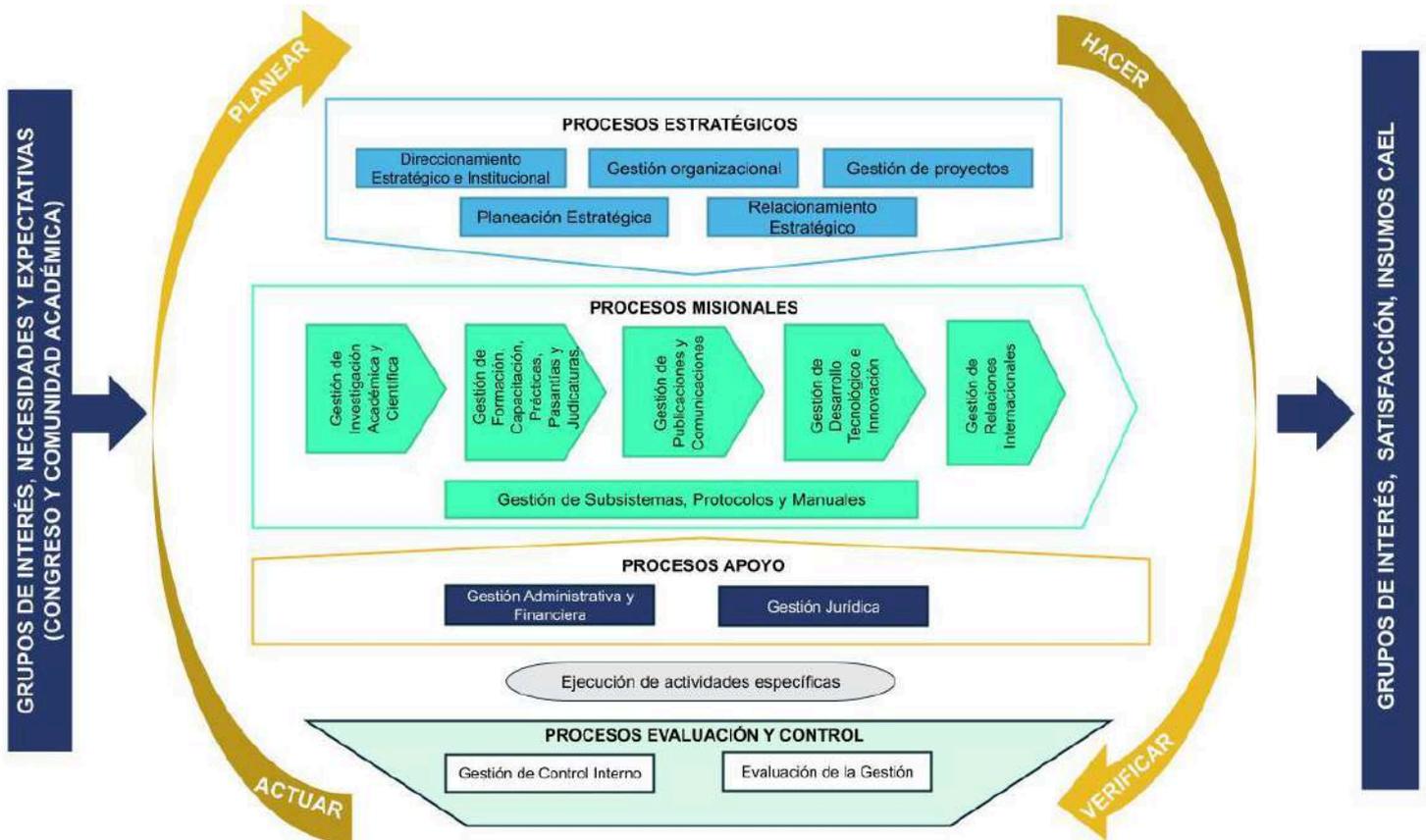
Mapa de procesos propuesto para el CAEL



Nota: La figura muestra la propuesta de mapa de procesos del CAEL, teniendo en cuenta las necesidades del mismo y la identificación previa que se hizo a los procesos. **Fuente:** Elaboración Propia

Figura 8.

Mapa de procesos final (con ajustes) CAEL



Nota: La figura muestra la propuesta final del mapa de procesos del CAEL, teniendo en cuenta las necesidades del mismo y la identificación previa que se hizo a los procesos.

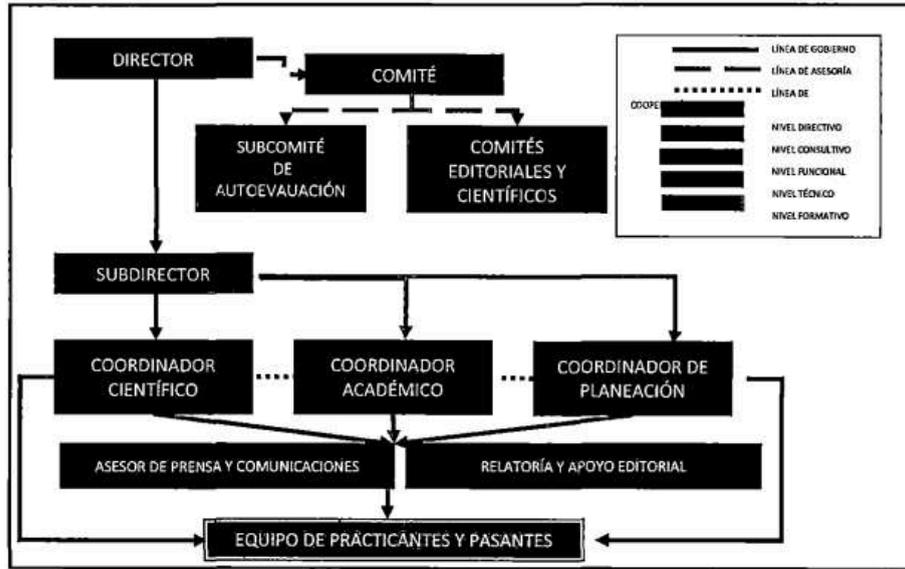
Fuente: Elaboración Propia

Resultado 5:

Este fue el Organigrama que se actualizó en los reglamentos del CAEL, según sus nuevas necesidades:

Figura 5.1.

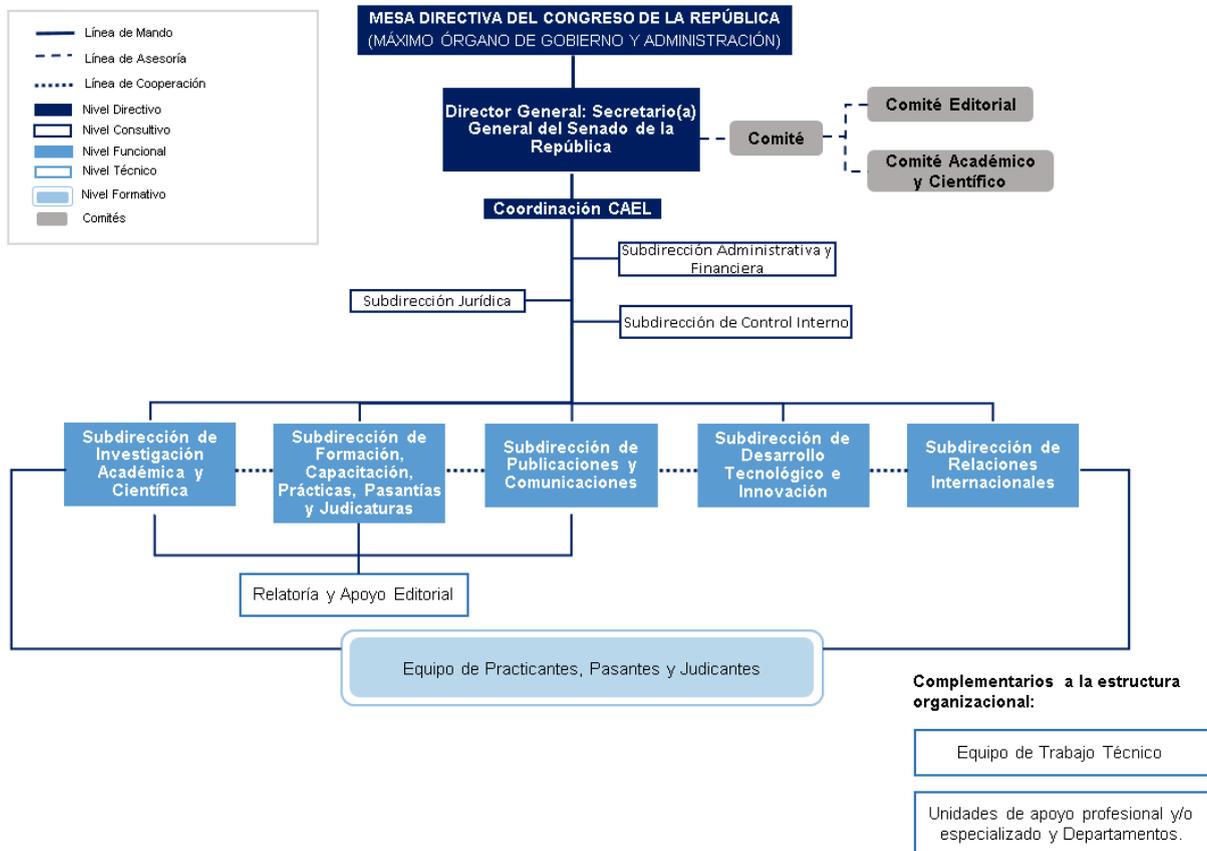
Organigrama actual del CAEL



Nota: La figura muestra el organigrama actual del CAEL según el Artículo 22° del Reglamento 001 del 04 de octubre de 2018. **Fuente:** Reglamento 001 del 04 de octubre de 2018. Secretaría General del Senado de la República, (2018).

Figura 5.2.

Organigrama propuesto del CAEL



Nota: La figura muestra el organigrama propuesto para el CAEL según la nueva estructura propuesta. **Fuente:** Elaboración Propia

Resultado 6

En lo que respecta a la producción escrita, se obtuvieron más de 40 insumos escritos que fueron corregidos en estilo, forma, comentados para su mejoría en aspectos de forma y de fondo. Por otro lado, desempeñé la función de monitora y escritora de artículos en el Semillero de investigación, lo que me permitió crecer como profesional, pero también en el sentido académico.

Conclusiones

Todos nosotros podemos decir que en algún punto de nuestra vida fuimos ricos, de hecho, para algunos es un privilegio decir que aún lo son. Y no, no me refiero a la lucha de clases y estás cosas que ocupan nuestras mentes como académicos y pensadores del mundo posmoderno, la riqueza de la que hablo es aún mejor, casi todos la tuvimos, casi todos fuimos ricos.

Así es, ¡Ricos, extremadamente ricos! Sostuvimos una riqueza inmensa, y podría afirmar que con frecuencia quienes más se envuelven en los asuntos de esta vida y de la demandante adultez la van perdiendo, unos por falta de cuidado, algunos la despilfarran, otros la entierran, uno que otro la olvida y la pierde, habrá quien se avergüenzan de ella, pero otros se distraen y la pierden de vista, en algunos casos lamentables esta riqueza se ahoga entre los espinos de la vida, las “responsabilidades” de crecer y los afanes, hasta que deja de resplandecer la belleza de este hermoso tesoro, en todos los casos lo hemos opacado. Hay tantas razones, me preguntó ¿en qué grupo estoy yo? Estoy segura de que si todos descubriéramos el valor de esta riqueza, no dejaríamos que se escapara ni un poco de nuestras manos, o bueno, de nuestros corazones.

Espero que entiendan a qué me refiero, hay tantas palabras para definir esta riqueza: fe, sueños, esperanzas, anhelos... en fin, yo lo llamaré la capacidad de *crear*. No encontraba otra manera de empezar esta última entrega de mi carrera, un documento que plasma todo lo que viví en estos 6 meses durante mi práctica en el CAEL, así que escogí hablar de lo que más me marco: entender que no puedo perder mi capacidad de crear.

Cuando estaba en la escuela tenía muchos sueños, ese tesoro parecía vivo en mi adolescencia, fue el *crear* en la posibilidad de que Colombia se levantará como una Nación restaurada lo que me motivo a prepararme profesionalmente para servir a mi país, para servir a otros. En el camino de formación me di cuenta que las ocupaciones e incluso el desviar mis motivaciones me llevaron a despreciar los sueños y la meta hacia donde quiero llegar. La realización de las prácticas administrativas en el Congreso de la República me permitió ver que la fe también debe ser probada, para mostrar su veracidad. Estoy más cerca de mis sueños cuando mi carácter es más apto para sostener el peso de estos.

En el CAEL aprendí de nuevo lo que era *crear* genuinamente, servir con un corazón desinteresado, y volver a empezar las veces que fuera necesario. En definitiva, fue una escuela para mí, profesionalmente me permitió desarrollar habilidades que no creía que eran mi fuerte, o que podían ser de tanta utilidad para otros, como expresar ideas y construir

conocimientos a través de la escritura y la investigación. Aquí desarrolle conocimientos que me asombraban en el Aula, pero que me marcaron en la práctica, como la construcción del manual de procesos y el organigrama del CAEL. Tuve una nueva perspectiva de la política de mi país y la relevancia de cada individuo en la construcción del mismo.

Finalmente, comprendí un poco más esta frase que citó en el comienzo de mi trabajo, el ser grande o importante no debe mover mi corazón, como Administradora Pública me forme no con el fin de Gobernar para mí ego, sino Gobernar para *servir*, no importa cuantas veces deba hacerme la más pequeña para eso, o cuantas veces deba hacer a un lado por un momento mis conocimientos para adquirir aún más.

Me impactó ver el peso que cargo en mis hombros cuando hablo de qué estudio, o de en dónde lo hago, en realidad como Administradores Públicos nuestra actividad es tan importante, tan trascendental, y solo espero estar a la altura de ella. Estar en estos espacios de autoridad me permitió entender que el fin no es ser el más grande, sino el más dispuesto a ayudar a otros, a entender las necesidades de ellos y a poner a su disposición todas las herramientas que se me han dado profesional y personalmente para su beneficio.

Todos los resultados de esta práctica están descritos arriba, solo me queda decir que esta experiencia me devolvió el anhelo de **creer con la inocencia y pasión de una adolescente que amaba a su Nación, y de servir con la humildad con que lo hizo el ser más Grande del universo, todo por amor.** ¡Por amor a otros, por amor a Colombia y por amor a Él!

Referencias Bibliográficas

Secretaría General del Senado & CAEL. (2022). *QUIENES SOMOS – Centro de*

Investigaciones y Altos Estudios Legislativos Jorge Aurelio Iragorri Hormaza –

CAEL. CAEL Centro de Investigaciones y Altos Estudios Legislativos.

<https://secretariageneral.senado.gov.co/cael/quienes-somos/>

Ley 2165 de 2021. Por la cual el Congreso de la República se asocia al pueblo colombiano y rinde homenaje y exalta la memoria del expresidente del Congreso Ingeniero Civil, Jorge Aurelio Iragorri Hormaza y se dictan otras disposiciones. 18 de diciembre de 2021. D. O. NO. 51.892.

Ley 2294 de 2023. Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026

“Colombia Potencia Mundial de la Vida”. 19 de mayo de 2023. D. O. No 52.400.