Vigilada MinEducación

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
OFICINA DE PLANEACIÓN

CONSTRUCCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR:

ANGIE XIMENA CELY ROSAS

ASESOR ACADÉMICO:
VICTOR HUGO VERGARA VERGARA

ASESOR ADMINISTRATIVO:
LADY MAYERLY NIETO BAHAMON

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
DECANATURA DE PREGRADO.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP
SEDE - CENTRAL
BOGOTÁ D.C.
2025 -1

Vigilada MinEducación

AGRADECIMIENTOS

A mi familia que me acompaño y animo durante toda mi formación profesional, mi tutor académico y administrativo que confiaron en mí grandes responsabilidades y compartieron retos que me permitieron crecer como profesional.

Resumen

El presente informe da cuenta del análisis realizado durante la práctica administrativa en el frente de trabajo Planeación Estratégica de la Oficina de Planeación de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), en el primer semestre de 2025. Desde un enfoque cualitativo descriptivo-analítico, que estudió el proceso de planeación estratégica institucional, con énfasis en los instrumentos, formatos y lineamientos establecidos por la entidad para la definición, validación y seguimiento de los planes institucionales.

El trabajo se centró en el acompañamiento al seguimiento del Plan de Acción Institucional (PAI) y a los planes establecidos en el Decreto 612 de 2018, así como en el análisis del formato DE-FO-007 para la formulación y actualización de planes. A partir de la revisión documental, el ejercicio práctico y el análisis institucional, se identificaron fortalezas y oportunidades de mejora en la estructuración, seguimiento y articulación de los planes estratégicos.

El informe presenta una propuesta de actualización del formato DE-FO-007, orientada a mejorar su claridad, alineación con estándares nacionales (DNP y DAFP) y utilidad para la medición del desempeño institucional. Este trabajo constituye un aporte al fortalecimiento del direccionamiento estratégico de la ESAP y a la consolidación de una cultura de planeación orientada a resultados y al valor público.

Palabras clave: Planeación estratégica, indicadores, seguimiento, direccionamiento estratégico.

Vigilada MinEducación

INDICE

Introducción: 4
Pregunta problema: 5
Objetivo general: 5
Objetivos específicos: 5
Metodología: 5
Descripción de la entidad: 7
Marco teórico. 9
Conceptualización de la planeación estratégica. 9
Planeación estratégica en el contexto del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG. 9
Indicadores de gestión como herramientas de evaluación institucional. 10
Articulación de conceptos. Administración pública. 11
Aplicación del modelo de planeación estratégica en la ESAP 11
Instrumentos de seguimiento institucional 11
Metodología de medición de eficacia, eficiencia e impactos del Plan de Acción Anual 12
Análisis de la entidad frente a la planeación estratégica para la creación y actualización de planes institucionales. 12
Diagnostico 12
Tabla 1. Comparativo Estructura Planes Institucionales. 14
Análisis y propuesta de mejora. 15
Conclusiones. 18
Bibliografía. 19

Vigilada MinEducación

Introducción:

El presente informe tiene como finalidad articular los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de las prácticas administrativas realizadas en la Oficina de Planeación de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), específicamente en el frente de trabajo de Planeación Estratégica, con los saberes teóricos y metodológicos obtenidos a lo largo de la formación académica en el programa de Administración Pública, modalidad presencial, sede central Bogotá.

En cumplimiento con la Resolución 318 de 2025, modificada por la Resolución 540 del 09 de abril de 2025, se establece el cumplimiento de cinco (5) responsabilidades durante la práctica:

1. Apoyar el seguimiento de los instrumentos de planeación asignados (Indicadores de gestión, Gestión de Riesgos, seguimiento a proyectos de inversión, planes, entre otros)
2. Revisar, analizar y consolidar los datos para la generación de informes y presentaciones de los temas asignados.
3. Apoyar en la ejecución de actividades transversales para la gestión de la Oficina de Planeación (desarrollo de eventos, gestión de viáticos, preparación de reuniones entre otros).
4. Ejecutar las actividades relacionadas con la implementación, seguimiento y mejora del Sistema de Calidad y las políticas del MIPG que lidera la Oficina de Planeación (Gestión del Conocimiento y la Innovación, Transparencia, Acceso a la Información Pública y lucha contra la corrupción, Racionalización de trámites, Fortalecimiento organizacional de procesos y simplificación de procesos, seguimiento y evaluación del desempeño institucional, Gestión de la Información Estadística entre otros)
5. Ejecutar las demás actividades requeridas por la jefe de la Oficina de Planeación en calidad de tutor.

A través del cumplimiento de estas responsabilidades, se llevó a cabo un análisis integral del proceso de planeación estratégica en la entidad, abarcando su definición, estructura y nivel de articulación. Se hace especial énfasis en las responsabilidades 1 y 4, mediante el seguimiento al Plan de Acción Institucional 2025 (PAI) y a los planes institucionales establecidos en el Decreto 612 de 2018, así como otros planes aplicables a la naturaleza de la ESAP.

Este informe busca presentar un análisis detallado de la planeación estratégica institucional y, a partir de dicho análisis, proponer ajustes y mejoras a los formatos que orientan la formulación y actualización de planes institucionales. Lo anterior, en consonancia con los lineamientos técnicos del direccionamiento estratégico definido por la entidad, así como por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

El documento se estructura en cinco secciones principales: introducción, marco teórico, articulación conceptos de administración pública, análisis y propuestas de mejora y conclusiones. Cada una de ellas contribuye a documentar la experiencia de la práctica, el análisis institucional y las propuestas orientadas a la mejora continua de los procesos administrativos de la ESAP.

Este informe se presenta como un insumo para fortalecer el ejercicio de la planeación institucional y mejorar la articulación entre los planes estratégicos y operativos de la entidad

Pregunta problema:

¿Cómo se desarrolla, valida y hace seguimiento a los planes estratégicos de la ESAP, y en qué medida estos procesos cumplen con los lineamientos definidos por la Oficina de Planeación, permitiendo identificar oportunidades de mejora en su articulación y formato?

Objetivo general:
Realizar un análisis integral de los planes estratégicos desarrollados en la entidad durante el periodo de práctica universitaria, con el fin de identificar los requisitos, estrategias y formatos establecidos, así como los lineamientos exigidos por la Oficina de Planeación (OdP) para la definición, validación y seguimiento de dichos planes desde las diferentes áreas.

Objetivos específicos:

1. Identificar y sistematizar los requisitos mínimos y lineamientos normativos que deben cumplir los planes estratégicos de la entidad, según lo establecido por la Oficina de Planeación. normativa vigente.

2. Analizar los formatos y estrategias utilizados por las diferentes áreas de la entidad en la formulación de sus planes estratégicos, con el propósito de determinar su coherencia con la planeación estratégica institucional.

3. Evaluar el proceso de revisión, validación y seguimiento de los planes estratégicos por parte de la Oficina de Planeación, para proponer oportunidades de mejora en su articulación y cumplimiento.

4. Actualizar el formato establecido para la formulación y actualización de los planes institucionales, de acuerdo con los hallazgos sugeridos.

Metodología:

El presente informe está estructurado con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-analítico, que busca caracterizar y comprender el proceso de planeación estratégica institucional en la ESAP, con base en la experiencia adquirida durante la práctica administrativa 2025-1, desarrollada en el periodo comprendido entre el 6 de marzo y el 6 de julio de 2025.

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Mendoza y Baptista (2021), el enfoque cualitativo es aquel que permite comprender fenómenos complejos a profundidad, dentro de su contexto natural. A su vez, el diseño descriptivo-analítico busca la caracterización detallada de una situación concreta, permitiendo identificar patrones, establecer relaciones y proponer interpretaciones, sin manipulación de variables.

La metodología utilizada en el desarrollo del informe incluyó las siguientes fases:

1.Revisión documental: Se analizaron los principales lineamientos normativos y de gestión que orientan la planeación estratégica en el sector público y al interior de la ESAP, como:

- Decreto 612 de 2018.
- Manual Operativo del MIPG (2023).
- Guías del DNP y del DAFP.
- Procedimientos e instructivos institucionales como el DE-PT-003, formatos derivados del procedimiento, específicamente el formato DE-FO-007.
- Asimismo, se revisaron los planes estratégicos e institucionales publicados en la página web oficial de la ESAP.

2.Trabajo de campo y experiencia práctica: Durante la práctica administrativa se participó activamente en el frente de trabajo de Planeación Estratégica, apoyando actividades como:

- Seguimiento a la Matriz Operativa del Plan de Acción Institucional (PAI) 2025.
- Revisión de fichas de indicadores.
- Validación de planes institucionales acorde con el Decreto 612.
- Participación en mesas de trabajo, capacitaciones y reuniones de retroalimentación.
- Propuesta de actualización de instructivos y formatos del proceso Direccionamiento estratégico, en el marco de la preparación para certificación ISO9001 de 2015.

3.Análisis institucional: Se desarrolló un análisis sobre la estructura de los planes estratégicos institucionales y su alineación con los lineamientos técnicos. Este análisis se centró en:

- Identificación de requisitos y formatos vigentes.
- Evaluación de su coherencia y aplicabilidad en las diferentes áreas de la entidad.
- Reconocimiento de oportunidades de mejora para la articulación y seguimiento.

4.Propuesta de mejora
Con base en los hallazgos identificados, se formuló una propuesta para actualizar el formato DE-FO-007, con el fin de fortalecer la claridad, pertinencia y alineación estratégica de los planes institucionales.

Esta metodología permite integrar el conocimiento teórico adquirido en la formación en Administración Pública con la experiencia práctica adquirida en la oficina de planeación, aportando un análisis propositivo al proceso de direccionamiento estratégico institucional de la ESAP.

Vigilada MinEducación

Descripción de la entidad:

La Escuela Superior de Administración Pública, creada por la ley 19 de 1958, es un Establecimiento público del orden nacional, de carácter universitario, adscrito al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Cuenta con personería jurídica, autonomía financiera y administrativa, patrimonio independiente y autonomía académica, conforme a lo establecido en la normatividad vigente en Educación Superior.

De acuerdo con el Decreto 164 de 2021, la ESAP tiene como objeto la formación, investigación y extensión académica en el campo de la administración pública y el gobierno, en el campo de la educación superior, gestión del conocimiento y apoyo técnico a las distintas instancias del Estado. Tiene como misión la formación de servidores públicos y ciudadanos éticos comprometidos con la construcción de paz en el territorio nacional, con justicia social, económica y ambiental; generadores de conocimiento en el campo de la administración pública.
Su visión es posicionarse como una institución de referencia global en la formación de funcionarios, lideres de conocimiento con incidencia en justicia social, económica y ambiental a nivel nacional e internacional y ser aliado del Estado en la construcción de paz, para el año 2033. Entre sus objetivos estratégicos están: Alcanzar la excelencia académica para la transformación del Estado; Fortalecer la comunidad científica global; ser Aliado estratégico en la reforma y transformación del Estado; y, potenciar las capacidades institucionales en pro de una transformación organizacional.

La ESAP está encabezada por el Consejo Directivo Nacional y el Director Nacional, de esta desprende la Escuela de Alto Gobierno y seis (6) oficinas: Oficina de Internacionalización- OINT, Oficina Jurídica- OJ, Oficina de Planeación- ODP, Oficina de Tecnologías de la Información y las comunicaciones- OTIC, Oficina de Control Interno- OCI, Oficina de Control Interno Disciplinario- OCID.

Cuenta con La Subdirección Nacional Académica- SNA, Subdirección Nacional de Servicios Académicos- SNSA, Subdirección Nacional de Investigaciones- SNI, Subdirección Nacional de Proyección Institucional- SNPI y la Subdirección Nacional de Gestión Corporativa- SNGC. Integradas por diferentes dependencias y direcciones encargadas del cumplimiento los objetivos operativos y misionales de la entidad.

La Escuela tiene su sede central en la ciudad de Bogotá y cuenta con 17 Direcciones Territoriales a lo largo del país, estas cuentan con un Consejo académico territorial, dirección territorial y Centros Territoriales de Administración Pública (CETAP)

La presente práctica administrativa se desarrolla en la Oficina de Planeación, quien es la encargada de asesorar a la Entidad en su direccionamiento estratégico, mediante lineamientos e instrumentos para la formulación y seguimiento de planes, programas y proyectos, generando propuestas de mejora continua que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y misionalidad de la entidad.

Sus funciones se encuentran definidas en el artículo 19 del Decreto 164 de 2021, entre ellas está la coordinación en la elaboración del Plan Decenal de Desarrollo, Plan Estratégico, Plan de Acción, Plan Operativo Anual y Plurianual de Inversión; Diseño y actualización del Plan

Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, coordinar su implementación y ejercer secretaría técnica del Comité de Gestión y Desempeño Institucional.

La Oficina de Planeación, bajo la dirección de la jefe de oficina Lady Mayerly Nieto Bahamón, se estructura en ocho (8) frentes estratégicos de trabajo: Planeación Estratégica, Proyectos de Inversión, Analítica Institucional, Calidad, Transparencia y Ética Pública, Gestión del Conocimiento, Transversal, y Seguridad y privacidad de la información. Cada frente está conformado por equipos multidisciplinarios de profesionales especializados, responsables de la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de acciones orientadas al cumplimiento misional de la Oficina y al fortalecimiento de los procesos institucionales.

El frente de trabajo de Planeación Estratégica se encarga de orientar la gestión institucional hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es decir, el cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales de la ESAP. Asimismo, debe velar por la articulación en la planeación y seguimiento estratégico entre la oficina de planeación, las dependencias y Direcciones Territoriales.

En el periodo de la presente práctica administrativa, se realiza el reconocimiento del proceso de ajuste y alistamiento de la entidad para la acreditación de la norma internacional de gestión de la calidad ISO9001 de 2015, en el proceso Direccionamiento Estratégico liderado por la Oficina de Planeación, y a su vez apoyado por los frentes de trabajo de Inversión, transparencia y ética pública y Planeación estratégica. Este último lidera un (1) procedimiento, tres (3) instructivos y seis (6) formatos, que constituyen el paso a paso de la planeación estratégica en torno a la creación y seguimiento de políticas, planes e indicadores.

En el marco de las funciones encargadas al frente de trabajo se resaltan de las responsabilidades asignadas a la práctica administrativa, las siguientes: “Apoyar el seguimiento de los instrumentos de planeación asignados (Indicadores de gestión, Gestión de Riesgos, seguimiento a proyectos de inversión, planes, entre otros)” y “Ejecutar las actividades relacionadas con la implementación, seguimiento y mejora del Sistema de Calidad y las políticas del MIPG que lidera la Oficina de Planeación (Gestión del Conocimiento y la Innovación, Transparencia, Acceso a la Información Pública y lucha contra la corrupción, Racionalización de trámites, Fortalecimiento organizacional de procesos y simplificación de procesos, seguimiento y evaluación del desempeño institucional, Gestión de la Información Estadística entre otros)”; se establece una ruta de trabajo en pro del análisis y reconocimiento de la estructura de los planes institucionales de la entidad.

En la articulación de estas funciones y responsabilidades se establece la necesidad de la identificación y análisis de los planes institucionales, para la actualización del formato DE-FO-007: Para la formulación y actualización de los planes institucionales, buscando la triangulación de la información para proponer una hoja de ruta clara y actualizada de la estructura de dichos planes, acorde con el seguimiento.

Vigilada MinEducación

Marco teórico.

Conceptualización de la planeación estratégica.

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación DNP, la planeación estratégica en las Entidades públicas es un proceso dinámico y sistemático para alinear la gestión institucional con los objetivos nacionales y territoriales, para garantizar la eficiencia, transparencia y óptimos resultados en el servicio público. Permite a las entidades proyectarse a corto, mediano y largo plazo, mediante la formulación de programas, proyectos y actividades, con asignación de responsabilidades y recursos definidos.

Es decir, es el proceso encargado de garantizar la coherencia de los objetivos y metas propuestos por la entidad con los objetivos esperados de planeación nacional e internacional, de acuerdo con su articulación estratégica. También debe guiar a la entidad en sus proyecciones a futuro acorde a las responsabilidades y recursos a disponer.

El Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, establece que la planeación estratégica debe plantearse de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo vigente, definiendo objetivos, estrategias y productos de manera participativa, para garantizar que la gestión institucional de respuesta a las necesidades de los grupos de valor.

De acuerdo con Bryson, Crosby y Bloomberg (2015), la planeación estratégica debe concebirse como un proceso colaborativo que permita a las entidades tomar decisiones claves de manera deliberada, inclusiva y basada en sus evidencias. Los autores destacan que la estrategia institucional debe proyectar metas y en ellas incorporar la participación de actores clave para la identificación de desafíos complejos que permitan la construcción de una visión compartida para generar un impacto público.
Se plantea que, se debe tener en cuenta la planeación nacional e internacional y, generar un enfoque articulador dentro de la entidad que permita vincular los recursos de la entidad con los objetivos sociales que se plantean desde la planeación macro, en concordancia con las necesidades de los grupos de valor que se establecen en la entidad.

Planeación estratégica en el contexto del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG.

El MIPG, establecido en el Decreto 1499 de 2017, es un marco estructural que orienta la gestión pública a un enfoque por resultados, transparencia y mejora continua. Está estructurado en siete dimensiones: planeación, gestión del talento humano, dirección estratégica, evaluación de resultados, control interno, información y comunicación, y gestión del conocimiento. De acuerdo con el DAFP (2023), cada una de estas dimensiones está orientada a establecer directrices y herramientas para el fortalecimiento de la gestión institucional, teniendo como grupo de valor central el ciudadano.

Dentro de la dimensión de planeación institucional se establece la necesidad de la formulación de los planes con alineación con el PND, planes sectoriales y compromisos internacionales ODS, para permitir la articulación de los instrumentos institucionales como el PEI, PAI y planes acordes al Dto. 612 de 2018. A su vez, se propone el ciclo: Planear – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA),

Vigilada MinEducación

para fomentar la mejora continua y la implicación de una buena formulación de los planes, su monitoreo, evaluación y retroalimentación permanente, medida de acuerdo con indicadores.

La evaluación para resultados busca generar en las entidades públicas una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua a partir del seguimiento a su gestión y desempeño, para identificar los avances para el alcance de las metas u objetivos planteados y con esto medir la gestión institucional, conforme a la resolución de conflictos o satisfacción de necesidades de los grupos de valor.

Indicadores de gestión como herramientas de evaluación institucional.

El Departamento Nacional de planeación define en su glosario que, un indicador es una señal que se puede observar y medir fácilmente. Es la conjugación de dos o más variables específicas y verificables, para determinar los cambios o resultados de una actividad, objetivo o meta. Es decir, hace medible los objetivos de un proyecto. DNP, (2022).

Para la planeación estratégica y el seguimiento que esta conlleva se hace oportuna la consolidación de indicadores que permitan cuantificar y cualificar la ejecución o avance de los objetivos planteados. Por medio de los indicadores se puede realizar el seguimiento y análisis con respecto al cumplimiento de las metas y facilitar la toma de decisiones. El DNP (2019) en su guía para la formulación de indicadores, establece cinco criterios para la elaboración de un indicador SMART, es decir, este debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y temporal. Estos criterios garantizan la relación entre los insumos, procesos, productos e impactos, para reconocer su se cumplen las actividades esperadas y el impacto de este cumplimiento en los fines de la entidad.

Desde el enfoque del MIPG y de la OCDE, los indicadores cumplen la función estratégica de fomentar una cultura organizacional basada en evidencia, rendición de cuentas y transparencia (OECD, 2017). En este marco, el diseño de planes institucionales debe incluir desde el inicio los mecanismos de seguimiento y evaluación, con instrumentos accesibles, comprensibles y adaptables.

Asimismo, la construcción de indicadores debe responder a procesos participativos que involucren a las dependencias responsables y garanticen su pertinencia frente a las metas estratégicas. La ficha técnica de cada indicador es un instrumento clave que permite su trazabilidad, interpretación y mejora continua. Finalmente, la calidad de los indicadores y la capacidad institucional para analizarlos son determinantes para que la planeación estratégica realmente contribuya a una gestión pública orientada a resultados y centrada en el valor público.

Vigilada MinEducación

Articulación de conceptos. Administración pública.

Aplicación del modelo de planeación estratégica en la ESAP

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) ha implementado un modelo de planeación estratégica conforme a los lineamientos establecidos por el orden nacional, mediante la articulación de su Plataforma Estratégica Institucional (PlanE). Dicha plataforma consolida los elementos fundamentales de direccionamiento institucional, tales como la misión, visión, objetivos estratégicos y el modelo de operación, los cuales han sido formalmente definidos en el marco del Plan Estratégico Institucional (PEI).

La planeación estratégica funciona como eje articulador entre la planeación nacional e institucional, ya que recoge compromisos derivados del Plan Nacional de Desarrollo (PND), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Plan Nacional Decenal de Educación. Además, incorpora las orientaciones del Plan Estratégico Sectorial definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Internamente, con base a estos lineamientos se estructura el Plan Decenal de Desarrollo Institucional (PDDI), el Plan Estratégico Institucional, Plan Plurianual de Inversiones, Plan de Acción, Planes Institucionales y Planes operativos de gestión. Se busca garantizar que cada plan y proyecto institucional esté alineado con las metas de alto nivel, promoviendo coherencia, seguimiento efectivo y una visión integrada de la gestión.

En este contexto, la Oficina de Planeación lidera el proceso de direccionamiento estratégico, brindando lineamientos técnicos a las distintas áreas misionales, de apoyo y a las Direcciones Territoriales, para la construcción de la planeación acorde a la articulación ya existente, buscando con ello la eficiencia, eficacia e impacto de cada uno de los planes para con la planeación sectorial, nacional e internacional.

Instrumentos de seguimiento institucional

La entidad ha desarrollado mecanismos de seguimiento a la planeación estratégica, que permiten monitorear el avance de cumplimiento de las metas estratégicas y operativas, generar alertas oportunas y facilitar la toma de decisiones sobre resultados y gestión.

Estos mecanismos se emplean como instrumento de seguimiento como la Matriz Operativa del PAI o la matriz de seguimiento trimestral a los planes del Decreto 612 de 2018, que permiten el reporte periódico de indicadores que componen los planes para una valoración parcial de ejecución. Otros instrumentos, como las fichas de indicador, son empleados como consolidado o reporte de los compromisos adquiridos por las partes y permiten especificar su articulación con la planeación estratégica, además de definir el objetivo, alcance, meta y medición de los indicadores que componen los planes; y en general ejecución de los planes por periodo.

Finalmente, se presentan los tableros de control publicados en la página web de la entidad bajo el nombre de infonia, que por medio de tableros de Power BI presenta el avance en los diferentes

niveles de la planeación estratégica discriminado mensual o trimestralmente para la toma de decisiones de manera oportuna.

Estos instrumentos se encuentran de libre consulta al ciudadano en el marco de la política de MIPG, Política de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción que busca garantizar la gestión y publicación de la información de manera clara, accesible, oportuna y veraz, promoviendo así la transparencia, el control social y la rendición de cuentas.

Asimismo, se promueve la gestión del conocimiento mediante la documentación de experiencias, la mejora de formatos como el DE-FO-007 y la participación de equipos multidisciplinarios en los procesos de formulación y evaluación. Esta articulación entre teoría, normativa y práctica fortalece la capacidad institucional para lograr una administración pública eficiente, transparente y orientada al ciudadano.

Metodología de medición de eficacia, eficiencia e impactos del Plan de Acción Anual

La Escuela Superior de Administración Pública ha establecido una metodología clara para la medición de la eficacia, eficiencia e impactos del Plan de Acción Anual, conforme a lo dispuesto en el Procedimiento de Formulación y Seguimiento a la Planeación Estratégica Institucional (DE-PT-003), en el marco del proceso de Direccionamiento Estratégico. Esta metodología, detallada en el apartado de Monitoreo, Seguimiento y Medición, define el proceso, la periodicidad de los reportes y los resultados esperados. En particular, el seguimiento al Plan de Acción Institucional (PAI) se realiza mensualmente mediante la Matriz Operativa Plan de Acción V2, complementado por la elaboración de un informe de cumplimiento cuatrimestral, el cual debe ser publicado en el sitio web institucional. Los instrumentos de seguimiento, el PAI vigente y los informes correspondientes se encuentran disponibles para consulta a través del enlace oficial de la entidad.

Análisis de la entidad frente a la planeación estratégica para la creación y actualización de planes institucionales.

Para el desarrollo de este análisis se identificaron documentos clave para la validación, comparación y recomendación de ajuste del formato DE-FO-007, a partir de la revisión de planes institucionales ya publicados, el formato existente, estructura y composición, y los lineamientos establecidos por el DNP y el DAFP.

Diagnostico.

En cumplimiento de la obligación 1 de la resolución 318 de 2025, Apoyar el seguimiento de los instrumentos de planeación asignados (Indicadores de gestión, Gestión de Riesgos, seguimiento a proyectos de inversión, planes, entre otros), se realiza la identificación de los planes institucionales compuestos por aquellos relativos al Decreto 612 de 2018, “Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por

parte de las entidades del Estado" y demás planes acorde a la naturaleza de la entidad exigidos por la ley.

Estos planes institucionales deben presentarse o actualizarse anualmente, de acuerdo con el periodo asignado para cada uno, respecto al caso. Se encuentran publicados en la página web de la entidad en la sección de planeación estratégica y planes para consulta. Son elaborados por la o las dependencias responsables de su ejecución en acompañamiento de la oficina de planeación, surten una etapa de publicación para consulta y aporte de la ciudadanía y tienen aprobación final en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño (CIGD).

Cada plan debe contar con una matriz operativa que defina las actividades a realizar, con asignación de responsabilidades, tiempo de cumplimiento, resultados esperados y propuesta de medición.

De acuerdo con el formato DE-FO-007 PARA LA FORMULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PLANES INSTITUCIONALES su estructura general consta de:

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Marco normativo
5. Responsables
6. Definiciones
7. Desarrollo del plan
   7.1 Diagnóstico
   7.2 Matriz operativa del plan
8. Recursos
9. Seguimiento y medición del plan
   9.1 Indicadores

Se realizó un contraste de la estructura sugerida en el formato y de los planes ya publicados, se tomaron tres (3) planes, de acuerdo con su clasificación relacionada con el Decreto 612 de 2028 o ser elaborado por la Oficina de planeación:

- Plan estratégico de talento humano 2024 – 2026
- Plan Institucional de Archivos PINAR 2024- 2027
- Plan Estratégico de Gestión del Conocimiento y la innovación GESCO+I ESAP 2023-2026.

El análisis de los planes estuvo enfocado en su estructura y presentación de la información y matriz de seguimiento, además de realizar la triangulación con los lineamientos de DNP y DAFP, con relación a la alineación estratégica y formulación de indicadores bajo ciertas características.

Vigilada MinEducación

Tabla 1. Comparativo Estructura Planes Institucionales.

Segmento plan con diferencias/ Plan analizado.	Plan estratégico de talento humano 2024 – 2026	Plan Institucional de Archivos PINAR 2024-2027	GESCO+I ESAP 2023-2026.
Objetivo	Se presenta la definición de un objetivo general y once (11) objetivos específicos orientados al cumplimiento del plan por medio de actividades o compromisos.	Presenta de forma general el objetivo general del plan.	Presenta de forma general el objetivo general del plan.
Responsables	Presenta de forma puntual los responsables de la ejecución del plan y el asesoramiento para su construcción y seguimiento.	Presenta de forma puntual los responsables de la ejecución y aprobación del plan	Presenta en un diagrama los actores y roles de estos para la ejecución del plan. Detalla el equipo coordinador, sus responsabilidades, equipo ejecutor por versiones, responsabilidades y; otras dependencias de la entidad.
Desarrollo del plan.	Se presenta insumos plan estratégico de talento humano 2025, Planes y Programas de Talento Humano 2025,	Se presenta el análisis estratégico de la entidad, contexto y justificación para la construcción del plan, priorización de aspectos críticos, visión estratégica, instrumentos y hoja de ruta.	Presenta el diagnóstico, ejes de la gestión del conocimiento, pasos de cumplimiento, planes vinculados e instrumentos.
Recursos	Indica que el plan será financiado con recursos de la entidad	Presenta el nombre del proyecto de inversión.	Contempla como recursos: personas, procesos y tecnología. Discrimina la asignación a emplear con el nombre del proyecto, BPIN, objetivo, apropiación vigente y gerente del proyecto.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de: Plan estratégico de talento humano 2024 – 2026; Plan Institucional de Archivos PINAR 2024- 2027; Plan Estratégico de Gestión del Conocimiento y la innovación GESCO+I ESAP 2023- 2026.

Vigilada MinEducación

En la anterior tabla se plantearon las diferencias más relevantes de los planes analizados con relación a la estructura que propone el formato de formulación y actualización de planes, teniendo en cuenta la variación de contenido de los planes y los requerimientos para la presentación de la información. Con la elaboración de esta comparación se pretende la identificación de aspectos con vacíos para el correcto diligenciamiento del formato, y también la abstracción de posibles complementos la estructura del formato.

Los ítems o aspectos de la estructura que no se encuentran en la tabla es porque presentan estructura similar en todos los planes, de igual forma se realizó el análisis y propuesta de mejora.

Análisis y propuesta de mejora.

En el análisis puntual del documento frente a la comparación realizada de los planes se sugirieron una serie de actualizaciones para el formato DE-FO-007 orientadas a dar claridad a las demás dependencias para la formulación y actualización de los planes institucionales, adaptar el formato a los lineamientos más recientes de planeación nacional, y establecer una matriz operativa base que responda a los requerimientos de seguimiento ya establecidos.

Primeramente se realizó la anotación a la matriz “Articulación marco estratégico” que se encuentra en las primeras hojas de los planes y responde a los compromisos del plan relacionados con lineamientos institucionales a mediano o largo plazo, lineamientos sectoriales, nacionales e internacionales. Precisando la necesidad de especificar a los pilares, sueños o indicadores con que se relacionan y no solo si aplica la relación o no aplica, esto con el objetivo de hacer más clara la articulación para el seguimiento y cumplimiento de la planeación.

Para la elaboración del objetivo, se plantea que, de acuerdo con el DNP, un objetivo de cumplir los siguientes criterios: ser especifico, medible, realizable, realista y con su cumplimiento limitado en el tiempo. Y contar con una estructura: Acción que se espera realizar (inicia con un verbo infinitivo) + objeto sobre el cual recae la acción + elementos adicionales de contexto descriptivo.

Estas precisiones se realizan con el fin de dar más claridad y lineamientos de construcción para el lector, adaptados a las recomendaciones de planeación nacional. Asimismo, se hace la sugerencia de la composición de objetivo general y objetivos específicos, donde se reúnan las actividades a realizar en 3 objetivos.

Para la definición del alcance, el formato sugiere describir los temas que abarca el plan, la población, sedes, procesos y dependencias a los que será aplicable. Para complementar y precisar se hace la aclaración que el alcance es la suma total de todos los productos y sus requisitos o características. Permite identificar hasta dónde se profundizan los estudios del proyecto de acuerdo con su ciclo de vida. El alcance está enmarcado por las metas de los productos y los respectivos indicadores para su medición. DNP, (2013)

Para la elaboración del marco normativo no se propone ningún cambio ni ajuste, ya que se evidencia que los planes analizados guardan similitud en esta sección y va de acuerdo con la clasificación jurídica actual.

Vigilada MinEducación

En la asignación de responsables del plan, el formato sugiere enunciar brevemente las dependencias, empleos o roles responsables de la ejecución del plan. En el análisis de esta sección se evidenciaron diferencias significativas. De acuerdo con el Manual para la formulación de la planeación institucional M-PG-02 del Departamento Nacional de Planeación, se presentan los roles identificados para la planeación estratégica y las responsabilidades asignadas a cada uno, enfocadas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos:

> Líder: hace referencia al área que tendrá bajo su responsabilidad la ejecución y el cumplimiento de las metas trazadas para cada objetivo.
> Participantes: se refiere a las áreas de apoyo para la ejecución y el cumplimiento de las metas trazadas para cada objetivo estratégico

Así pues, se sugiere la adopción de esta clasificación de responsables, reconociendo en los planes la intervención de otros actores, además del responsable, para la consolidación y aporte en la ejecución. Teniendo en cuenta definir la dependencia que lidera el plan y las responsabilidades asignadas a cada actor, a partir del análisis de las funciones, competencias y responsabilidades definidas en la normativa interna y externa vigente aplicable.

Para el apartado de definiciones Se recomienda utilizar conceptos respaldados por la normativa vigente o por documentos técnicos especializados en la materia. Asimismo, se sugiere incluir las citas correspondientes conforme a los lineamientos de la 7.ª edición de las normas APA, considerando la vigencia de las fuentes citadas y la adecuada estructuración de las definiciones propias. Adicionalmente, se sugiere incluir en el documento la bibliografía pertinente.

El grueso del plan, compuesto por el apartado “Desarrollo del plan”, de acuerdo al análisis, se identifico una variación conceptual y de estructura correspondiente a la presentación de temáticas del plan, requisitos de información y trazabilidad del plan, respondiendo así a gestiones comprometidas en el plan de la vigencia anterior o programación del plan a ejecutar.

De acuerdo con la Guía para la formulación de planes institucionales, DNP (2020). Las etapas para la formulación de un plan son: Diagnóstico, Formulación del plan, Programación y articulación con el presupuesto, Ejecución, Seguimiento, evaluación y mejora continua. Entonces, se propone realizar la descripción del desarrollo del plan teniendo en cuenta estas etapas.

Se recomienda iniciar este apartado incluyendo únicamente las conclusiones del diagnóstico realizado, en caso de que aplique, que sirvan de fundamento para la definición de las acciones previstas para la vigencia del plan. La dependencia deberá conservar la metodología empleada y los soportes del diagnóstico que dieron origen a las actividades propuestas.

Generar una programación por paso o etapas de cumplimiento del plan durante la vigencia o vigencias de cubrimiento. Describiendo el inicio y cierre de cada etapa de acuerdo con las gestiones a realizar y el presupuesto asignado. Para el seguimiento y evaluación se plantea el consolidado de actividades, indicadores, resultados, tiempo de cumplimiento y sección de seguimiento dentro de la matriz operativa.

Para la estructuración de la matriz se presenta la modificación contenido, para que esta este acorde a la matriz de seguimiento trimestral de planes del decreto 612 de 2018, que se encuentra

en vigencia, que le permite a las dependencias dar un reporte de avance cuantitativo y cualitativo y brinda mayor información para la identificación de alertas y toma de decisiones oportunas.

La descripción de recursos asignados para el cumplimiento del plan dentro del formato solicita la inclusión de la fuente de financiación, si se trata de recursos de funcionamiento o si se trata de recursos de inversión, para estos últimos se debe indicar el nombre del (los) proyecto(s) de inversión correspondientes. Para complementar esta sección a partir del análisis de los planes, se sugiere la precisión en la descripción del rubro de la siguiente forma: Nombre Proyecto, BPIN, Objetivo, Apropiación vigente y Gerente del proyecto. Esto con el fin de ser más precisos y brindar información puntual a la comunidad que realiza consultas o seguimientos a los planes.

En el componente de medición del plan, se propone actualizar el párrafo obligatorio de seguimiento con el fin de fortalecer su articulación con el Plan de Acción Institucional (PAI). Esta actualización debe incluir expresamente la obligatoriedad de presentar informes anuales de cumplimiento ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, los cuales deben ser publicados posteriormente. Adicionalmente, se comparten los enlaces a los micrositios institucionales habilitados para el seguimiento, como Infonía y las direcciones específicas asignadas a cada plan, los cuales deben contener, al cierre de cada vigencia, el respectivo informe de cumplimiento.

Finalmente se deben presentar los indicadores que permitirán la medición del cumplimiento del Plan, en cumplimiento a esto se realiza la sugerencia de registrar el indicador propuesto para la actividad planteada siguiendo los siguientes conceptos: un indicador es una representación, preferiblemente cuantitativa, que relaciona dos o más variables y permite registrar, procesar y presentar información con el propósito de medir el avance o retroceso en el cumplimiento de un objetivo durante un periodo determinado. Este debe ser verificable, medible y contar con una línea base que permita establecer comparaciones.

De acuerdo con la metodología del DNP (2018), el nombre del indicador debe formularse siguiendo la estructura: Objeto + Verbo (conjugado) + Elementos descriptivos.

Teniendo en cuenta que la elaboración de indicadores requiere más que la aclaración, se extiende la invitación a la revisión del Formato DE-FO-001 FICHA DE INDICADOR, donde se instruye sobre la definición, consolidación, alineación, programación y medición de los indicadores. Este formato también fue actualizado, pero no fue tenido en cuenta para el presente informe.

Vigilada MinEducación

Conclusiones.

1. Coherencia en la planeación estratégica: La ESAP ha desarrollado un modelo de planeación estratégica articulado con los lineamientos nacionales en cumplimiento del Decreto 612 de 2018, el MIPG y demás marcos regulatorios, que permiten orientar los procesos institucionales hacia el logro de objetivos de alto nivel.

2. Instrumentos de seguimiento robustos: existen mecanismos de seguimiento como la Matriz Operativa del PAI y los tableros de control institucionales de Infonía, que permiten el seguimiento detallado y minuciosos de las gestiones realizadas por las dependencias, en pro de la toma de decisiones oportuna y la identificación de dificultades o cuellos de botella para la gestión que buscan el cumplimiento a cabalidad de las metas propuestas.

   Asimismo, se presenta la dificultad en la articulación de las dependencias para el seguimiento, actualización e incluso aprovechamiento de los instrumentos de seguimiento, para el análisis de la gestión por resultados, debido al desconocimiento o falta de interés por parte de la comunidad. Persisten desafíos en la calidad del reporte, la articulación entre dependencias y la trazabilidad de los indicadores, especialmente en lo referente al impacto.

3. Necesidad de actualización de formatos: De acuerdo con lo evidenciado en la práctica administrativa se resalta la necesidad de actualización de documentos en el aplicativo isolución, derivados del proceso de Direccionamiento estratégico, en pro de la certificación ISO9001 de 2015, y correcto uso de los instructivos, formatos y procedimientos que lo componen.

   A partir del análisis presentado en este informe, se concluye la necesidad de actualización del formato DE-FO-007, ya que la revisión de planes institucionales reveló diferencias en la forma de presentación, estructura y formulación de objetivos e indicadores. El formato actual requiere ajustes que brinden mayor claridad y alineación estratégica, así como orientación para su diligenciamiento.

4. Importancia del enfoque participativo: De acuerdo con el análisis correspondiente para la actualización del formato con relación a la distribución de responsabilidades para la ejecución de los planes se concluye que se debe incluir de manera más sistemática a las áreas responsables, promoviendo la apropiación de los compromisos institucionales y una cultura de evaluación basada en evidencias y construcción sobre las bases que se tienen, mediante la identificación de actividades que aporten al cumplimiento de las gestiones de otras dependencias o actores de la comunidad académica.

5. Aporte de la práctica al aprendizaje profesional: La experiencia en la Oficina de Planeación permitió aplicar los conocimientos adquiridos en el programa de Administración Pública, contribuir al fortalecimiento de herramientas institucionales y comprender el rol estratégico de la planeación en la gestión pública.

Vigilada MinEducación

Bibliografía.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2015). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2003). *Decreto 1227 de 2005 - Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1950 de 1973*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8271

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2018). *Decreto 612 de 2018 - Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción Institucional*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=158708

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2023). *Manual Operativo del MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/62714769/Manual_Operativo_MIPG_2023.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2020). Guía para la formulación de planes institucionales. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/GuiaplanesinstitucionalesDNP2020.pdf

Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2019). *Guía para la formulación de indicadores de gestión*. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Guia_formulacion_indicadores.pdf

Escuela Superior de Administración Pública – ESAP. (2024). *Oficina de Planeación*. https://www.esap.edu.co/esap/organigrama/direccion-nacional/oficina-de-planeacion/

Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C. P., & Baptista, L. P. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

OECD. (2020). *Strategic foresight for better policies*. Organization for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/strategic-foresight/

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (s.f.). *Repositorio institucional: Documento académico relacionado con gestión pública*.