

**INCIDENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ALTA CALIDAD DE  
LA FORMACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA QUE BRINDA LA ESCUELA  
SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL PERIODO 2022-2026.**

David Santiago Moreno Bernal  
Angie Juliana Zambrano Hernandez



**Escuela Superior de  
Administración Pública**

## **Tabla de contenido**

### **Introducción**

### **Palabras clave**

## **1. Problema de investigación**

### **1.1 Antecedentes**

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general.**

### **2.2 Objetivos específicos.**

## **3. Metodología**

## **4. Estado del arte**

### **4.1 La educación superior pública en el desarrollo social y gubernamental.**

### **4.2 Desarrollo social y gubernamental**

### **4.3 Calidad en la educación superior**

### **4.4 Calidad y calidad educativa**

### **4.5 Planeación estratégica**

### **4.6 La planeación estratégica en el ámbito educativo**

### **4.7 Relación entre planeación estratégica y gestión del talento humano**

## **5. Marco Teórico**

### **5.1 Análisis del discurso**

### **5.2 Educación superior**

### **5.3 Calidad**

### **5.4 Planeación estratégica**

### **5.5 Capacitación**

5.6 Desarrollo de capacidades

5.7 Valor público

## **6. Planes institucionales de la Escuela Superior de Administración Pública- ESAP**

6.1 Plan Estratégico Institucional 2023-2026

6.2 Plan Decenal de Desarrollo Institucional (PDDI) 2023-2033

6.3 Plan de Acción Institucional (PAI)

## **7. Reflexiones.**

## **8. Conclusiones**

## **7. Referencias**

### **Introducción**

La planeación estratégica en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) desempeña un papel crucial en la optimización de la calidad de la formación y asistencia técnica que ofrece a la ciudadanía. La ESAP, como institución clave en la profesionalización de servidores públicos en Colombia, debe asegurar que su oferta académica y técnica esté alineada con los fines esenciales del estado y los mandatos constitucionales. La planeación estratégica, al proporcionar un marco sistemático para la definición de objetivos, la asignación de recursos y la evaluación de resultados, se convierte en una herramienta indispensable para cumplir con estos requerimientos. Esta planeación no solo orienta la toma de decisiones dentro de la institución, sino que también facilita la adaptación a las demandas cambiantes del entorno administrativo y gubernamental.

En este contexto, es fundamental comprender la estructura y los procedimientos de la oficina de planeación de la ESAP, así como las metodologías utilizadas para la formulación y ejecución de su plan estratégico. La efectividad de estos procesos impacta directamente en la capacidad de la ESAP para ofrecer una educación y asistencia técnica de alta calidad. Evaluar

las opiniones de los servidores públicos involucrados en la planeación puede proporcionar *insights* valiosos sobre las áreas que requieren mejora. Así, la presente investigación tiene como objetivo no solo analizar los mecanismos actuales de planeación estratégica en la ESAP, sino también proponer recomendaciones prácticas para optimizar estos procesos, fortaleciendo así la contribución de la institución al desarrollo profesional y al cumplimiento de los objetivos del estado colombiano.

**Palabras clave:** Organismo educacional gubernamental , Calidad de la educación, Desarrollo de la capacidad, Eficiencia de la educación, Planificación de programas, Planificación estratégica, Círculo de calidad.

## **1. Problema de Investigación**

El problema de la presente investigación radica en que, desde la perspectiva de estudiantes de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), se han evidenciado dificultades relacionadas con la influencia de la planeación estratégica en los procesos de formación. Estas dificultades no solo se originan en un posible desconocimiento sobre el funcionamiento de las fases de la elaboración de los planes que corresponden a la planeación estratégica, sino también en su conexión con los demás procesos que tiene la ESAP.

Es importante aclarar que estos vacíos de conocimiento no obedecen a una falta de dedicación de las partes involucradas en el proceso de formación, sino más bien a que el aprendizaje empírico suele ser, en muchos casos, la forma más efectiva para comprender el funcionamiento de dichos procesos.

En este sentido, el problema se centra en comprender cómo los procesos de planeación estratégica son tangibles en los programas de formación y cómo, a través de ellos, se evidencia la calidad de dichos programas.

## 1.1 Antecedentes

La ciencias administrativas, han incluido la planeación como un foco de estudio para recabar objetivos institucionales, a partir de la proyección de un futuro deseado, el cual debe partir de unas bases o pasos a seguir para conseguir dicha meta. Solo entendiendo las necesidades actuales de la organización, se podrá proyectar un futuro ideal, iniciando por la definición de las estrategias y políticas necesarias para llevarse a cabo en determinado periodo de tiempo, para conseguir generalmente los objetivos de la institución, sin importar si es de carácter privado o público.

“La planeación se puede entender como un proceso fundamental de anticipación en la toma de decisiones, lo cual, es especialmente vital en un entorno organizacional, tanto en el sector privado como en el sector público donde ambos están en constante evolución” (Arias, 2020), a medida que las organizaciones logran un avance progresivo en su desarrollo, se enfrentan a la necesidad de idear un sistema de toma de decisiones cada vez más complejo y transversal a todas sus operaciones. Este proceso se convierte en una función independiente y necesaria para garantizar la coherencia y eficacia de las acciones organizacionales.

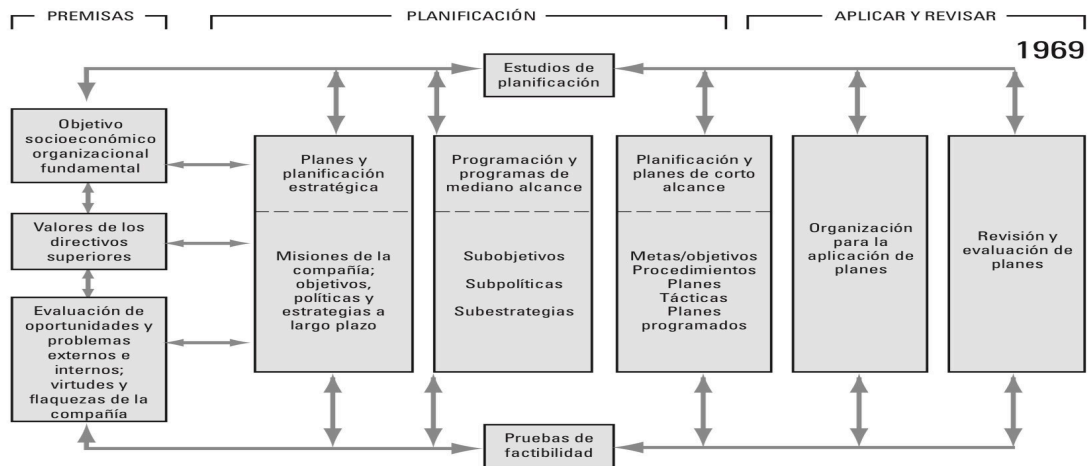
Existen diversos enfoques para clasificar los tipos de planificación, que abarcan aspectos como el horizonte temporal (corto, mediano y largo plazo), el nivel de ejecución (directiva, ejecutiva), la naturaleza conceptual (retrospectiva y prospectiva), y el alcance racionalista (racionalizar el proceso de la toma de decisión) o comprensivo (considera y coordina todos los objetivos del sistema). Esta gran variedad de enfoques hace hincapié en la complejidad que conlleva la planeación y su adaptabilidad a las necesidades cambiantes de las organizaciones tanto en el sector público como en el privado.

La planeación es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie cualquier acción, en una situación en la que se crea que a menos que se tome cierta decisión, no es probable que ocurra dicho futuro que se desea y que, si se decide tomar el camino correcto, aumentará la probabilidad de obtener el resultado beneficioso (Arias, 2020).

Analizar el concepto de calidad y su evolución es de suma importancia, para el caso de esta investigación, el concepto de planeación y calidad se fusionan para crear un nuevo concepto, el de planeación estratégica, el cual será desarrollado posteriormente en este documento. El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo, dicho concepto ha evolucionado de una definición inmovil y empresarial a una mucho más dinámica y orientada al usuario y los resultados organizacionales.

La calidad no se limita a cumplir con requisitos predeterminados, sino que se centra en satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y las organizaciones. Entendiendo el proceso de calidad y satisfacción consta en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre el nivel de satisfacción sobre sus necesidades (Molina, 2014). La calidad se define hoy día como el nivel de excelencia que una entidad/organización aspira alcanzar para satisfacer a sus usuarios o clientes, adaptándose a sus demandas/necesidades y proporcionando valor añadido a la entrega de sus productos.

La integración entre la planeación y la calidad es fundamental para salvaguardar el éxito organizacional de una entidad, bien sean públicas o privadas. La planeación estratégica pone los cimientos para poder garantizar la calidad institucional, aportando un marco para la identificación de objetivos, la formulación de planes de acción y la evaluación de resultados, dicha integración se materializa en un ciclo continuo de planificación, implementación, monitoreo y mejora, tal y como lo propone el modelo de steiner.



**FIGURA I.1.1.** El modelo Steiner de planificación estratégica.<sup>8</sup>  
**FUENTE:** Steiner, G.A. (1969). *Top management planning*. N.Y.: Macmillan, p. 33.

Fuente: (Steiner, 1969)

El objetivo último de la planificación va más allá de la formulación de planes; busca generar un impacto positivo significativo en la realidad organizacional, mediante la ejecución de políticas estratégicas y la asignación eficiente de recursos (Rocha, 2018). Es esencial que los requisitos de calidad reflejen las necesidades del cliente de manera precisa y sean actualizados de forma constante para garantizar su relevancia.

La calidad institucional abarca diversas áreas, desde el funcionamiento de la administración pública hasta la implementación de políticas y el control interno. Al final, la planeación consiste en visualizar un futuro óptimo y tomar las medidas necesarias para llegar a él, con un enfoque en la ejecución efectiva de políticas estratégicas alineadas con la misión y visión de la organización.

El Estado colombiano como una forma de organización político administrativa, posee unos objetivos definidos por la ley, es decir posee unas finalidades que materializan a través de sus entidades, las cuales gestionan los recursos públicos para asignar un bien o servicio.

Buscando siempre y en todo momento cumplir el marco jurídico para mantener el orden y bienestar social requerido, surgen actividades administrativas, que buscan el bienestar general

de la población, para lo cual es necesario que todas las entidades públicas sean eficientes y estén en constante mejora para poder satisfacer las necesidades ciudadanas.

La jurisprudencia colombiana especifica los principios de la educación superior son “ Profundizar en la formación integral de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.” (Congreso de la república, 1992)

En el caso de la educación superior, la asignación de recursos y los principios de la educación superior están reglamentada a partir de la ley 30 de 1992, donde se especifica a partir de la constitución, la finalidad social del estado y de los servicios públicos que se deben prestar a la sociedad colombiana, se dictan las bases para el cumplimiento de los objetivos de la educación superior.

En el apartado C de la ya mencionada ley se establece que la educación superior debe estar encaminada a la prestación de servicios de calidad “El cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.” (Congreso de la república, 1992)

Teniendo en cuenta lo anterior, para lograr que las entidades públicas consigan la tan anhelada eficiencia, para cumplir con el objetivo salvaguardar los fines esenciales del estado el estado debió crear una entidad encargada de garantizar un saber administrativo que esté a la vanguardia y que le permita a todas las entidades mejorar los bienes y servicios que le ofrecen a la ciudadanía y es ahí donde nace la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP.

El Decreto Ley 1621 de 2021 que el objeto de la ESAP es “la formación, investigación y extensión académica en el campo de la administración pública y el gobierno, en el contexto de la educación superior universitaria y la gestión del conocimiento; y la inducción, asesoría, consultoría, capacitación, acompañamiento y asistencia a los gobiernos nacional y territorial en la organización, gestión y operación de lo público.” (Presidencia de Colombia, 2021).

La ley 30 de 1992 establece en el título sexto, capítulo segundo sobre las disposiciones especiales, que la Escuela Superior de Administración Pública, junto a otras entidades del orden nacional “continuarán adscritas a las entidades respectivas. Funcionarán de acuerdo con su naturaleza jurídica y su régimen académico lo ajustarán conforme lo dispuesto en la presente ley (Congreso de la república, 1992). Con dicho régimen y naturaleza, la ESAP, sigue adscrita al departamento administrativo de la función pública, ubicándose así como un establecimiento público del sector descentralizado.

La función pública funge como “organismo superior de la administración pública le corresponde establecer las políticas generales, formular y actualizar el Plan Nacional de Formación y Capacitación conjuntamente con la ESAP y coordinar su ejecución; expedir normas, brindar asesoría, diseñar y adaptar metodologías, llevar a cabo acciones de divulgación y seguimiento” (Presidencia de Colombia, 1998). Así queda reglamentado el funcionamiento, naturaleza y objetivos que tiene la Esap.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar la percepción de los funcionarios de la Oficina de Planeación de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) sobre la incidencia de la planeación estratégica en la mejora de la calidad de la formación académica y asistencia técnica impartida por la

institución, con el fin de optimizar los procesos educativos y contribuir al cumplimiento de los fines institucionales.

## **2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las percepciones de los funcionarios de la Oficina de Planeación respecto a la efectividad de los procesos de planeación estratégica en la ESAP, identificando fortalezas y áreas de mejora, así como su impacto en la planeación estratégica de la institución.
- Evaluar la influencia de los procesos de planeación estratégica en la calidad de la formación académica y la asistencia técnica ofrecidas por la ESAP, considerando cómo se articulan las diferentes áreas y sedes de la ESAP para que dichos procesos sean exitosos y se transmitan de manera adecuada entre todas las partes involucradas.
- Identificar las principales áreas de mejora en la implementación de la planeación estratégica a nivel territorial, promoviendo enfoques focalizados que se adapten a las necesidades de los distintos entornos y realidades.
- Analizar el impacto de los procesos estratégicos en la calidad educativa a través del involucramiento de las partes interesadas y actores clave, y explorar la relación entre las estrategias implementadas y los estándares educativos.

## **3. Metodología**

El análisis del discurso es una disciplina centrada en el estudio de cómo se utiliza el lenguaje para construir, mantener y transformar significado en diversos contextos sociales y culturales, en este sentido, el análisis del discurso va más allá del mero estudio del lenguaje y también abarca los factores sociales, políticos y culturales que influyen en la forma en que se transmiten los mensajes.

Este campo de investigación incluye una variedad de corrientes teóricas y metodológicas, que van desde el análisis lingüístico hasta enfoques más críticos que consideran las relaciones de poder, la ideología y la identidad. A través de este análisis, es posible descifrar cómo el discurso da forma a la realidad social y cómo se utiliza para influir en las creencias, actitudes y comportamientos de los individuos y las comunidades.

El análisis del discurso tiene diferentes orientaciones, tanto como métodos como perspectivas, y puede atribuirse a diferentes tradiciones intelectuales como la sociolingüística, la semiótica, la etnografía de la comunicación, el análisis de la conversación, el análisis crítico del discurso y la psicología del discurso, es un producto social y, por lo tanto, condicionado por ella. En consecuencia, el orador expresa su posicionamiento como defensor del orden establecido o como propulsor de un cambio (Puente, 2007).

Para llevar a cabo el análisis del discurso en el presente estudio, se utilizará una metodología cualitativa basada en un grupo focal compuesto por funcionarias de la Oficina de Planeación de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), específicamente aquellas que se desempeñan en el área de planeación estratégica. Esta metodología se enmarca en la necesidad de entender las percepciones y experiencias de los participantes en relación con la planeación estratégica, buscando identificar tendencias emergentes en el contexto social y cultural de la organización.

### **Selección del Grupo Focal**

El grupo focal estará conformado por un conjunto de funcionarios que, por su experiencia y conocimientos, trabajan en el equipo de planes de la oficina de planeación, los cuales aportan una visión integral sobre los procesos de planeación estratégica en la ESAP. Se realizará una encuesta intencionada de los participantes, observando la diversidad en términos de roles,

formación académica, trayectoria profesional y opiniones, lo que permitirá enriquecer el análisis con diferentes perspectivas.

### **Estructura de la Reunión**

La reunión del grupo focal se estructurará en dos secciones temáticas:

1. **Comprensión de la Planeación Estratégica:** Se plantearán dos preguntas abiertas que invitarán a los participantes a plasmar en un tablero virtual cómo entienden la planeación estratégica desde sus respectivas posiciones
2. **Divulgación Post-Fórmula:** La última sección consistirá en cuatro preguntas enfocadas en los procesos de divulgación que siguen a la fase de formulación, permitiendo explorar cómo se implementan y comunican las estrategias formuladas.

### **Proceso de Análisis**

El análisis se llevará a cabo siguiendo las fases establecidas en el análisis del discurso.

Inicialmente, se realizará una segmentación de los datos obtenidos durante la reunión, que se clasificará por temas y características de los participantes. Esta etapa descriptiva buscará responder a la pregunta "¿qué es lo que dicen en concreto?".

Una vez ordenada la información, se establecerá un sistema de categorización y codificación que permita agrupar los fragmentos relevantes dentro de las categorías definidas. A cada categoría se le asignará un código específico, facilitando así la identificación de los fragmentos de texto correspondientes. Este proceso implica una revisión profunda de la transcripción de la reunión para asegurar la correlación entre las partes y las categorías establecidas (Pizarro, 2000).

Este enfoque metodológico no solo permitirá una comprensión profunda de las percepciones de los funcionarios sobre la planeación estratégica, sino que también contribuirá a identificar tendencias y patrones que pueden influir en la práctica administrativa de la ESAP. La utilización de un grupo focal como herramienta principal de recopilación de datos facilitará un análisis rico y matizado, esencial para el objetivo del estudio.

En principio se deja claro que los autores de la presente monografía buscan usar las opiniones de entrevistados para un proceso de análisis que relacione la planeación estratégica con los programas de formación impartidos por la ESAP; sin embargo el objetivo no es que se condicionen las respuestas a que todas apunten al ámbito de educativos que posee la entidad, para de esta manera identificar si lo que se plantea desde la planeación estratégica coincide con la experiencia de los autores en su calidad como estudiantes.

Para este análisis se usó la aplicación Atlas.ti, la cual fue vital para el proceso de codificación de la transcripción de la reunión que se tuvo con las funcionarias de la oficina de planeación. Dicha codificación tomó aproximadamente dos semanas debido a que varias veces se revisó la Transcripción de la Reunión (Ver Anexo 2) y fueron descartados códigos que tenían una gran relevancia para la conclusión a la que se quiere llegar y se realizaban nuevas co-ocurrencias las cuales daban nuevos significados que corresponden al entendimiento de las conclusiones que serán presentadas. En total fueron usados 23 códigos los cuales son: Aprendizaje, Articulación, Ciclo PHVA, Desafíos, Espacios de co-creación, Hoja de ruta, Indicadores, Lecciones aprendidas, Mejora continua, Misión y visión, Objetivos y metas, Oportunidades de mejora, Participación, Plan de continuidad de negocio, Plataforma estratégica, de recursos, Procesos, Realidad, Recursos, Rendición de cuentas, Resistencia al cambio, Riesgos, Sueños, y Territorialización. De cuales los más relevantes son Participación,

Territorialización y Articulación, pues son aquellos que más se repiten y más co-ocurrencias significativas presentan.

### **La educación superior pública en el desarrollo social y gubernamental. Concepto educación y evolución**

La educación es la base del desarrollo individual y social en las sociedades de todo el mundo, la educación como concepto ha pasado por un constante devenir en cuanto a su conceptualización, es decir ha evolucionado en respuesta a cambios culturales, tecnológicos, económicos y políticos. Desde las primeras formas de educación no formal hasta los sofisticados sistemas educativos modernos, la educación es un medio importante para transmitir conocimientos, valores y habilidades y promover el progreso humano.

El progreso humano conlleva a una mayor adquisición de responsabilidades por parte de los estados nación, es por ello por lo que establece ciertas obligaciones hacia el Estado y establece derechos que permiten el ejercicio irrestricto de la educación (Mateus. D, 2018).

Los cuales toman la responsabilidad como en la antigua Grecia según Platón de “moldear al hombre” (Lasपालas, s.f.) de esta forma dando un primer acercamiento al concepto de educación pertinente a la necesidad de esta investigación.

Siglos después, más específicamente en 1717 en la extinta Prusia, el estado mediante un decreto dispuso la regulación y homogeneización de los contenidos universales y la prohibición de la educación impartida en los distintos hogares, al imponerse su obligatoriedad a nivel estatal, la garantía a toda la población al acceso de la educación primaria en las políticas de educación de un estado, el modelo prusiano se amplió en respuesta a las necesidades del Estado-nación de la época: las fuerzas militares, desarrollo de la producción y de la economía industrial (Mateus. D, 2018).

El régimen de educación meramente normativo y enfocado a la producción industrial propuesto por el estado prusiano ignoraba por completo las dimensiones sociales y humanas que son inherentes a las personas, sus contextos y capacidades, es por ello que se propuso un siglo después una concepción donde la educación tiene como puntos de referencia a los adultos y a los jóvenes, es diversa en términos de clases sociales y es única en el sentido de que cada ocupación requiere habilidades y conocimientos específicos, pero está influenciada por la generación adulta (Durkheim, 1973).

Por lo tanto, la educación superior puede entenderse como un nivel de educación superior y profesional que prepara a los estudiantes para carreras, estudios académicos y roles profesionales específicos. La característica principal de la educación superior es la profundización en el estudio de un área temática particular y la posibilidad de especializarse en un campo particular dentro de esa área temática, por lo que existen diversos tipos de programas como licenciaturas, maestrías, programas técnicos, posgrados, entre otros. Ofreciendo así diferentes niveles de formación profesional.

Pero esa capacitación y desarrollo del conocimiento debe ser dada de forma gradual, conforme al desarrollo cognitivo y corporal de las personas es por ello por lo que es necesario la creación de institutos de enseñanza homogénea, estandarizada y de calidad a los cuales deben asistir las personas desde el inicio de su formación. La universidad es el recinto predilecto para la educación superior de los educandos que requiere la sociedad de un país, pues es un lugar que se especializa en el conocimiento especializado, el desarrollo de habilidades y el desarrollo integral de los estudiantes.

La naturaleza de las universidades fue ampliamente estudiada por los pensadores del derecho, los cuales vislumbraron el concepto de naturaleza a la esencia de un objeto, ser o lugar, el cual tiene la capacidad de ser institucionalizado. La naturaleza de las instituciones se ve

reflejado en la naturaleza jurídica, es decir que se le dan ciertas capacidades y atributos jurídicos, diferenciados de las capacidades según el tipo de sociedad que se conforme como lo pueden ser las comerciales y/o civiles

A partir de la conceptualización anterior, se puede llegar a la conclusión que, combinando el concepto de naturaleza jurídica y la educación superior, es posible un acercamiento teórico al concepto de universidad. La universidad entendida como una institución, concebida como una entidad con personalidad jurídica y compuesta por múltiples componentes, proporciona el marco necesario para la implementación de la educación en su aspecto práctico, cuya labor es brindar el entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades en diversos campos del conocimiento.

Para entender el impacto de la educación en una sociedad hay que entender el concepto de política pública, está entendida como el conjunto de actividades de los órganos estatales, que actúan directamente o a través de agentes, encaminadas a tener un impacto específico en la vida de los ciudadanos (Ruiz & Cadéas, 2019). Evitando así la separación de clases por lo económico, cultural o social y fomentando el desarrollo del capital humano y social dentro un determinado territorio gracias al acceso a la educación superior pública.

En el caso colombiano, la educación superior queda definida por los principios establecidos por la ley 30 del año 1992 en el primer artículo “La educación superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo integral del potencial humano. Se desarrolla después de la educación media y su objetivo es promover el pleno desarrollo y la formación académica y/o profesional de los estudiantes.” (Congreso de la República, 1992) y en su artículo segundo se decreta que “la Educación Superior debe ser un servicio público cuyo carácter sea netamente cultural, inherente a la finalidad social del Estado.” (Congreso de la República, 1992).

En Colombia se han establecido instituciones de educación superior para brindar una educación superior adecuada, la institución de educación superior tiene una característica (naturaleza jurídica) lo cual le permite estar oficialmente reconocida como institución que brinda servicios educativos públicos si cumple adecuadamente con las normas legales. La educación superior en Colombia posee un carácter académico el cual representa las principales características de una universidad que, desde su fundación, han definido su campo de actividad académica, le han dado identidad y le han permitido ofrecer carreras específicas.

### **Desarrollo social y gubernamental**

La Educación como un medio para generar impactos positivos en la sociedad tanto en el ámbito político, social y económico, nos lleva a reflexionar sobre la responsabilidad que existe sobre las entidades de educación superior pública encargadas de la formación de profesionales altamente calificados en campos, como la medicina, la ingeniería, las humanidades las cuales abarcan las ciencias sociales, las ciencias administrativas. La educación superior se encuentra dividida en distintos niveles, según el Ministerio de Educación Nacional (2024) estos son impartidos en dos niveles el pregrado y el posgrado.

El reconocimiento generalizado del valor de la educación, especialmente la educación superior, en el desarrollo no es nuevo. La magnitud de la importancia que posee la educación superior pública para el desarrollo de una sociedad quedó manifestada en el goce efectivo de los derechos humanos, pues según la declaración universal de los DD.HH. en el artículo 26, se indicó lo siguiente:

"...el objetivo principal de la educación es el desarrollo pleno de la personalidad humana y fortalecer el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales. La educación tiene como objetivo incentivando el entendimiento, la tolerancia y las buenas relaciones entre

todas las naciones y todos las distintas etnias o grupos religiosos y promover el desarrollo de operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz." (UNESCO, 2003).

De esta forma se puede vislumbrar la magnitud del papel de la educación superior, no solamente como una mera forma para transmitir la cultura y conocimientos técnicos y teóricos sino también como una aportación considerable al desarrollo integral de las personas en general, que es de gran valor, como es el desarrollo humano. El desarrollo individual no es excluyente del desarrollo social, ya que permite un mejoramiento continuo de la calidad de vida del individuo, el cual mejora sus niveles de ingresos y conocimientos y los devuelve a la sociedad en mejores bienes y servicios prestados a la ciudadanía en general.

La constitución política de Colombia va en la misma sintonía que las naciones unidas, debido a que Colombia como estado soberano se adhirió y aceptó implementar los compromisos de garantizar los derechos humanos, a través de las instituciones públicas que, en el caso específico de la educación superior, según la constitución política de Colombia, promulgada en 1991:

“La educación es un derecho individual y un servicio público con función social. Buscan la accesibilidad del conocimiento, la ciencia, la tecnología y otros bienes y valores culturales. Gracias a la educación se enseña a los colombianos a respetar los derechos humanos, la paz y la democracia. Por la mejora cultural, científica y tecnológica y la protección ambiental en las prácticas de trabajo y ocio...” (Constitución Política de Colombia, 1991)

El desarrollo e impulso del capital humano calificado contribuyen no solo al desarrollo y funcionamiento eficiente del sector privado y el emprendimiento sino que también permite a los estados y distintos gobiernos incrementar el nivel de bienestar y desarrollo al interior de sus sociedades, mediante una prestación de bienes y servicios por medio de capacidades del

estado cada vez más expertas en la resolución de necesidades básicas insatisfechas y en el cumplimiento de los fines esenciales del estado.

El derecho a una educación pública de calidad representa para la ciudadanía la materialización del desarrollo económico y el desarrollo humano. De esta forma la necesidad de que la formación impartida en los centros de educación superior pública sea de calidad, es aún más imperante que nunca pues no solo se capacitan áreas de cómo la economía, medicina, las ciencias humanas, sino que también hay la formación multidisciplinar como lo es la administración pública, de la cual depende la capacidad del estado para proveer bienes y servicios con alto grado de calidad.

Las educación superior pública que se imparte en las instituciones oficiales, tienen la responsabilidad de llevar a cabo roles de suma importancia como lo son: formación de líderes y administradores públicos competentes, para que estos encabecen la burocracia estatal encargada de proveer los bienes y/o servicios fundamentales para una sociedad. Los profesionales de la administración pública son responsables del correcto funcionamiento del gobierno y la implementación efectiva de políticas públicas para abordar los desafíos sociales, económicos y políticos de la nación. Por eso, diseñarlos correctamente es importante para cualquier sociedad.

### **Calidad en la educación superior**

Con el tiempo, el concepto de calidad ha cambiado significativamente debido a procesos continuos enfocados en la mejora, inicialmente, se entiende la calidad como un sistema destinado a la constante satisfacción de necesidades y expectativas de un usuario, pero desde entonces se ha expandido para incluir soporte, gestión, capacitación y servicio al cliente. La

calidad influye en la satisfacción de los usuarios, la lealtad del cliente, la reputación de la marca y la rentabilidad a largo plazo de una organización.

La norma internacional ISO 9001 da una aproximación teórica al respecto: “La calidad es el grado en que el conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos necesarios.” (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015). Sin embargo, más allá de cumplir con requisitos específicos, es decir la calidad debe entenderse como un todo integral (Pacheco, 2021) es decir que no solo abarca, el cumplimiento de estándares y especificaciones, sino también busca que los usuarios satisfagan sus correspondientes expectativas y necesidades, para optimizar los procesos y mejorar continuamente todos los aspectos al interior de la organización.

A partir de esta definición se puede deducir que la calidad está directamente relacionada con las necesidades y preferencias individuales con respecto a la oferta e influye en si la demanda aumenta o disminuye (López, 2020) generando así una mayor aceptación y satisfacción por parte de los usuarios ya que han adquirido un bien o servicio lo cual se impulsa la demanda por la alta calidad y el impacto social que puede llegar a tener el producto o servicio que se es ofrecido.

Teniendo en cuentas las definiciones dadas sobre el concepto de calidad que aplica a las organizaciones tanto de carácter privado como público, es posible vislumbrar la importancia que tiene la calidad con la educación superior pública, pues la calidad es primordial para que todos los educandos accedan un proceso educativo de alto nivel el cual los prepare adecuadamente con lo cual podrán enfrentar los desafíos del mundo laboral y contribuir al avance de la sociedad y así impulsar el desarrollo y la competitividad del país y sus instituciones.

## **Calidad y calidad educativa**

El constante devenir del concepto calidad, es inherente al término mismo, pues la mejora continua del proceso hace que este evolucione con el pasar del tiempo. La calidad, en una primera aproximación puede ser entendida como una operación donde se busca constantemente que el usuario satisfaga todas aquellas necesidades y perspectivas que tiene, referente a la adquisición de algún bien o servicio, que son ofrecidos en el mercado, por los distintos oferentes que existen.

La calidad, está unida al cumplimiento de unas características propias y específicas que pertenecen a un producto o servicio, cuya aptitud está ligada al uso que satisfaga al nivel de expectativas que tenga un usuario. El mantenimiento y continua mejora de la excelencia y accesibilidad de los bienes o productos adquiridos por los usuarios, que mantengan una conformidad con los requisitos o condiciones dadas por el cliente.

Todo lo referente a la adquisición de productos como los servicios tienen ciertas características por las cuales evaluarlos, que son únicas en sí mismas, son innatas a su naturaleza, es decir a lo que es único en relación con su esencia, y no se pueden separar. Su calidad existe como un activo permanente, es decir que dichas características están implícitas, o en otras palabras, la calidad existe de forma permanente en un bien o un servicio.

El mantenimiento constante de la calidad es parte fundamental dentro del ciclo de la calidad y esto queda explícito en la ISO 9001, sobre este concepto de suma importancia explica que “Las organizaciones de calidad fomentan una cultura que conduce a comportamientos, actitudes, actividades y procesos que crean valor al satisfacer las necesidades y expectativas de todos los usuarios.” (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015) Por lo

tanto, el control de calidad debe fortalecerse constantemente para que las organizaciones puedan satisfacer las demandas de los usuarios.

La gestión debe ser entendida como el proceso que se lleva a cabo por una persona (o un grupo cualificado de personas) para armonizar y gerenciar los pasos a seguir a nivel laboral de alguna otra persona dentro de la organización, cuya principal meta es la de lograr la consecución de resultados de alta calidad que cualquier otra persona en contexto plenamente individual sería imposible de conseguir. La gestión, comprendida como la administración en acción, en el contexto de la calidad hace referencia a las acciones necesarias llevadas a cabo por la administración para la correcta satisfacción de las necesidades de todos los usuarios.

El control de calidad se caracteriza por ser un elemento esencial para las organizaciones que desean alcanzar y mantener altos estándares en la entrega de productos y servicio con un profundo conocimiento de las bases y procesos para la gestión de la calidad, las instituciones pueden optimizar sus operaciones, reducir costos, minimizar riesgos y, lo más importante, mejorar sus productos y procesos para satisfacer las crecientes demandas y expectativas así se puede mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios.

En el nivel internacional, las organizaciones supranacionales, han definido objetivos a alcanzar para que en todo el mundo, la educación sea un derecho y se preste con la mayor calidad posible ya que se entiende que la educación ayuda a reducir la desigualdad y lograr la igualdad de género, también ayuda a personas de todo el mundo a vivir una vida más estable y sostenible, la educación también es importante para promover la correcta convivencia entre las personas, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más pacífica y tolerante para todas las personas.

Para lograr el Objetivo 4, “la financiación de la educación debe convertirse en una prioridad de inversión nacional, además, también son esenciales medidas como hacer que la educación obligatoria sea gratuita, aumentar el número de docentes, mejorar la infraestructura básica de las escuelas y emprender la transformación digital.”

La toma de decisión de llevar a cabo el proceso de sistema de gestión de la calidad es una elección de carácter estratégico enfocada a cualquier tipo de institución, debido a que esta ayudaría a optimizar las prácticas laborales en general y generará un fundamento bastante sólido para el constante desarrollo. La norma técnica colombiana a partir de la norma internacional de ISO 9001, sugiere los beneficios que trae aplicar un modelo de gestión de la calidad:

- a) La capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente y los requisitos de las leyes y regulaciones aplicables.
- b) Proporcionar oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente.
- c) Sus antecedentes y propósito.
- d) Abordar las amenazas y posibilidades asociadas.

(Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015)

De esta forma se puede inferir que el proceso de gestión de la calidad posee varias características, siendo de tal forma que la calidad no es una temática aislada, sino que abarca toda la organización. Para satisfacer las necesidades del usuario encamina todas las mediciones importantes de los procesos productivos y la institución, esto se da ya que la

perspectiva principal de la organización es que el usuario, cliente, consumidor o el nombre que se le asigne, es la razón principal de ser de dicha organización.

Cuando la organización a la que se hace referencia es una institución de educación superior, es de vital importancia no solo para el usuario primario que es el educando, sino también para la sociedad en general, debido a que este proceso de formación se ve reflejado en el bienestar personal del usuario primario y posteriormente, este transmite sus conocimientos de alta calidad en bienes y servicios para el goce de la sociedad. Los procesos de control de calidad en las instituciones públicas de educación superior hacen referencia a la Organización Internacional de Normalización ISO 9001, posee el enfoque que se basa en los distintos procesos, también es menester conocer que los procesos son herramientas simples que realizan tareas rutinarias.

Las consecuencias de no seguir las recomendaciones dadas por la norma internacional ISO 9001 gracias a la norma ISO 9001 proporciona tipificación de los procesos que se deben realizar para lograr implementar un modelo de gestión de calidad eficiente, la proyección de medios disponibles llega a tener desafíos para las instituciones que no han implementado un sistema de calidad; por lo tanto, la consecución de niveles excelentes de calidad debe ser prioritario para las instituciones de educación superior (Calao et al., 2020)

Es por eso que debido a que la norma internacional anteriormente nombrada proporciona homogenización de los procedimientos a llevar a cabo para lograr un proceso de gestión de calidad eficiente, la planificación de recursos puede ser problemática para las organizaciones que no tienen un sistema de calidad implementado por lo tanto, alcanzar niveles óptimos de calidad debe ser una prioridad para las instituciones de educación en especial las de carácter superior.

La gestión de la calidad en las institución de educación superior en Colombia solo es viable en la medida en que se logran identificar la aplicación de los requisitos de la norma internacional en ámbitos Universitarios esto podría ayudar a mejorar la gestión, aclarar las relaciones internas con usuarios y proveedores, sistematizar las evaluaciones de satisfacción del cliente interno y, a su vez, mejorar la gestión universitaria general. Las normas internacionales adoptan un enfoque basado en procesos, esto es de gran utilidad ya que facilita enormemente la correcta ejecución de las operaciones y procedimientos diarios de una organización orientados a la calidad.

La norma internacional ISO 9001 tiene como objetivo elaborar objetivos y procedimientos, realizar seguimiento y calcular hojas de caracterización, representan elementos importantes para el continuo perfeccionamiento del proceso y con ello la implementación del modelo de gestión de calidad (Calao et al., 2020). Todo esto con el fin de convertir la gestión de la calidad en instituciones de educación superior en atributos y requisitos que deben cumplir las instituciones educativas con base en los estándares de acreditación y licenciamiento institucional, por otro lado, se han hecho intentos de contrarrestar el crecimiento y la proliferación de entidades prestadoras del servicio de educación superior.” (Poquioma & Saldaña, 2020).

La constante evaluación, medición y mejoramiento, son parte de la esencia fundamental de la gestión de la calidad ya que esta permite generar atributos y requisitos que deben cumplir las instituciones educativas con base en los estándares de acreditación y licenciamiento institucional por otro lado, la implementación de la norma permite el motor de mejora que abarca todos los ámbitos y se adopta como herramienta de trabajo, aumentando las capacidades productivas y de investigación (Saldaña et al, 2020).

En consecuencia la comunidad educativa y posteriormente la sociedad en general se verán beneficiadas por el impacto de la transversalidad que tiene los procesos institucionales enfocados a campos específicos del conocimiento y su especialización aumenta las áreas relacionadas con la calidad en la innovación, la calidad de los proyectos investigativos, la formación del educando y las capacitaciones y procesos que lleve a cabo la institución de educación superior, para poder conseguir una acreditación por parte de la autoridad nacional que certifique la calidad de los contenidos y procesos formativos que llevan a cabo dicha entidad.

Dichos procesos que certifican la calidad de los procesos de formación representan de cara a la ciudadanía y esencialmente a los usuarios que la educación superior impartida por la institución genera certeza y un mayor grado de confianza y es por ello, desde su creación y posterior implementación y finalmente certificación, los responsables de las instituciones de educación superior procurarán compartir los logros significativos con la comunidad universitaria, aumentando el grado de compromiso, pertenencia y convicción de las comunidades.

A pesar del nivel de impacto que tiene la norma internacional en cuestiones de calidad, esta no puede abarcar en su totalidad, las dimensiones al interior de las instituciones de educación superior, identificando esta carencia, se realizó una norma internacional para los tiempos modernos en cuestión de educación superior y esta es la norma ISO 21001 de 2018, la cual nace de la existencia de una necesidad de “ Críticas continuas a las entidades educativas para evaluar el nivel de desempeño de los educandos, demás usuarios y otras posibles interesados y mejorar sus competencias para mantener el cumplimiento” (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018).

Los beneficios de aplicar la norma internacional se pueden ver en:

- a) Alinear mejor los objetivos y actividades con las políticas (incluidas la misión y la visión).
- b) Mejorar la responsabilidad social mediante la provisión de un servicio educacional que se caracteriza por ser de calidad cuyos principios sean la inclusión y la equidad universal.
- c) Crear una formación particularizada y respuestas efectivas para todos los educandos, especialmente aquellos con capacidades de aprendizaje especiales, formación remota y la posibilidad de acceder a la educación continuada.
- d) Mecanismos y herramientas de valoración consistentes para comprobar y mejorar la efectividad y eficiencia.
- e) Incrementa la fiabilidad de la institución.
- f) El camino para permitir que las entidades de educación demuestren la responsabilidad con metodologías efectivas de gestión en la educación superior.
- g) Formación enfocada en la mejora institucional.
- h) Homogeneización de la normatividad regional, nacional, públicas, especiales y de otra naturaleza, dentro de un marco mundial.
- i) Incrementar la aportación de los interesados.
- j) Promover la superioridad y el perfeccionamiento.

De esta forma en concordancia con la normatividad internacional, se focaliza en la aplicación de los modelos de gestión de las instituciones educativas y su relevancia en los educandos y demás interesados, lo cual incluye estructura de gran categoría, manifiestos homogéneos y terminología común con definiciones clave para ayudar a los usuarios a implementar múltiples estándares de sistemas de gestión ISO.

Continuando con el enfoque por procesos se estableció mediante una tabla la gestión sistémica de los procesos y sus correspondientes relaciones entre sí, con el propósito de conseguir los Resultados esperados de acuerdo con las políticas, objetivos y planes estratégicos de la institución de educación superior, todo el proceso y el sistema pueden controlarse con el uso del modelo PHVA. Aplicar este enfoque a los procesos le permite: entendimiento y correspondencia en la consecución de los requisitos, teniendo en cuenta los procesos relacionados con la creación de valor y lograr un desempeño real del proceso, mejoras de procesos basadas en el examen de información e indicadores.



**Fuente:** ISO 21001 de 2018

El mapa de procesos anterior permite medir los resultados obtenidos en términos de aprendizaje y rendimiento de los estudiantes, lo cual posibilita identificar áreas de crecimiento y oportunidades de mejora en el proceso educativo, permite además identificar las necesidades de los estudiantes y ajustar el plan de enseñanza, posteriormente abre la posibilidad de tomar decisiones basadas en evidencias cruciales como políticas educativas, asignación de recursos y desarrollo profesional y su respectiva rendición de cuentas.

El ciclo PHVA le permitirá a la institución de educación superior **Planear:** los objetivos y metas educativas, así como los planes y estrategias para alcanzarlos. **Hacer:** llevar a cabo las actividades tales como clases, se implementan programas educativos, se administran recursos y se ejecutan las estrategias previamente planificadas. **Verificar:** hace referencia al monitoreo y evaluación de la institución de educación superior, mediante la recolección de datos y evidencias para medir el progreso hacia los objetivos establecidos, así como para identificar áreas de mejora y posibles problemas. **Actuar:** a partir de los análisis que lleve a cabo la institución se deberán se toman acciones correctivas y preventivas para mejorar el funcionamiento del sistema educativo.

ISO:9001 de 2015	ISO 21001 de 2018	Resultado
Énfasis en el usuario.	Énfasis en las necesidades de los educandos.	El goce efectivo de la satisfacción de las necesidades y horizontes de todos los educandos y demás personas que requieran el servicio.
Liderazgo	Liderazgo visionario	Miembros de la comunidad encargados de llevar a cabo la articulación entre la comunidad estudiantil en la construcción conjunta de los objetivos misionales, visión y objetivos de la institución de la educación superior y la consecución de las metas identificadas.

Pertenencia de los involucrados	Pertenencia de los involucrados	Las personas que hacen parte de la comunidad educativa deben estar preparadas y tener un sentido de pertenencia hacia la institución para su continua mejora en el valor que se otorga.
Mejora continua.	Mejora continua.	El enfoque institucional debe estar siempre y en todo momento enfocado en buscar la mejora al interior de la institución.
Determinación de decisiones fundadas en resultados.	Determinación de decisiones fundadas en resultados.	Evaluación continua de los indicadores de seguimiento para identificar fortalezas y debilidades al interior de la institución.
	Impacto social.	Un impacto social como una forma de garantizar la excelencia en el largo plazo.

Fuente: Elaboración propia con información de la Organización Internacional de Normalización (ISO).

- Gestión de calidad según el Ministerio de Educación Nacional

En el estado colombiano, la entidad encargada de custodiar la educación de calidad en las instituciones del orden superior en el territorio colombiano es el Ministerio de Educación Nacional el cual ha establecido un fomento al mejoramiento de la calidad en la educación superior. Mediante el fortalecimiento el proceso de autoevaluación y mejoramiento del

funcionamiento sustantivo de la educación superior, asegurando que su oferta educativa atienda y proponga cualitativamente las necesidades y oportunidades de formación de capital humano del país, es siempre y siempre una prioridad del MinEducación y en términos de mejorar la calidad de la educación de carácter superior.

El proceso de autoevaluación y mejoramiento del funcionamiento sustantivo de la educación superior, asegurando que su oferta educativa atienda y proponga cualitativamente las necesidades y oportunidades de formación de capital humano del país, es siempre y será una prioridad del MinEducación y en términos de mejorar la calidad de la educación superior.

Además, la gestión de la calidad en una institución de educación superior también ayuda a fortalecer la reputación y la competencia de la institución en un ambiente educativo globalizado y exigente. Al mantener una alta calidad en la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios, las escuelas pueden atraer estudiantes talentosos, profesores destacados y colaboradores académicos de renombre internacional, asimismo, la implementación de actividades de gestión de la calidad puede crear eficiencia operativa, mejorar la utilización de recursos y fomentar la cultura de innovación y excelencia de una organización, contribuyendo a su posición como líder y posición favorable de la organización a nivel nacional e internacional.

### **Planeación estratégica**

La planeación estratégica es un proceso fundamental para las organizaciones, ya que proporciona una guía clara y estructurada para alcanzar sus objetivos a largo plazo. En el ámbito empresarial, académico y gubernamental, la planeación estratégica es un componente esencial para la toma de decisiones informadas y la asignación eficiente de recursos. Este proceso implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permitan a

una entidad adaptarse a su entorno cambiante, anticipar desafíos y capitalizar oportunidades. A través de un análisis exhaustivo del panorama interno y externo, la identificación de metas claras y la alineación de acciones con la misión y visión de la organización, la planeación estratégica se convierte en un instrumento poderoso para promover el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo.

La planeación estratégica puede ser entendida como el reconocimiento de la finalidad y objetivos esenciales a largo plazo, así como la toma de acciones y determinación de recursos necesarios para su consecución (Betancourt, 2021). Además de esto, implica agregar el concepto de "Desarrollar" estos planes, estos proyectos, significa tener una acción conducente en su implementación, en la que es posible cambiar, innovar, corregir defectos y agregar mejoras, de igual manera se puede entender como un proceso vivo o de respuesta (Freire, 2022).

La planificación estratégica también puede entenderse como un modelo o plan que integra los principales objetivos y políticas de una organización y establece su curso de acción. La estrategia debe verse como un proceso de desarrollo que precede a las acciones en las que se aplicará y desarrollará de manera coherente y específica, lo que conducirá a decisiones efectivas para determinar acciones específicas para lograr importantes objetivos organizacionales.

Autores recientes sostienen que la planificación estratégica es un instrumento de planificación cíclica que empieza con la estructuración de objetivos, los cuales mediante metodologías estratégicas usan los recursos de la institución de una manera efectiva para posibilitar condiciones óptimas para la toma de decisiones encaminadas a mejorar la gestión (González & Rodríguez, 2022), de esta forma se puede comprender la planeación estratégica

como un proceso el cual se basa en diseñar, desarrollar un plan o iniciativa, implementar, monitorear y evaluar resultados, con plazos y responsabilidad directa.

Se entiende que el proceso de planificación estratégica es responsabilidad de todos los miembros de una determinada entidad y es una tarea fundamental para la realización de cualquier tipo de proceso de toma de decisiones y puede, por tanto, determinar el proceso de implementación y consecución de los objetivos de cada entidad según estándares para desarrollar y mejorar el funcionamiento de cada servicio para lograr la satisfacción del usuario. La planificación debe incluir ciertos elementos para que sea efectiva como finanzas, usuarios, procesos, crecimiento y desarrollo de la unidad para que cuente con un plan estratégico sólido y eficaz (Rodríguez, 2020).

Al tener en cuenta que la planeación estratégica es el modelo mediante el cual se determina la dirección de las organizaciones, se fijan metas futuras y se trazan caminos para alcanzarlas (Sibaja, 2020), por ende es una herramienta fundamental para las instituciones ya que ayuda a establecer las tareas y una hoja de ruta que las organizaciones deben seguir para alcanzar los objetivos establecidos.

La planeación estratégica debe otorgar un marco que posibilite para que tanto los gerentes como los empleados, es decir todos los miembros de la institución entiendan y aprecien la situación actual con el fin de congregarse al equipo para que implementen un lenguaje estandarizado, con el cual la institución pueda crear alternativas beneficiosas y de un valor agregado.

Se puede concluir que es un plan que incluye una serie de acciones que ayudan en la evaluación y la toma de decisiones y proporciona un camino a seguir para alcanzar las metas organizacionales. Se entiende que la planificación estratégica es un proceso de compromisos,

decisiones y acciones realizadas por un equipo de trabajo, que implica liderazgo y disciplina, estos atributos permite que las organizaciones ser proactivas en lugar de reactivas y así conseguir objetivos como:

- Alarga la vida útil de la institución
- Incrementar la satisfacción laboral aportando significado y propósito.
- Crear diferenciación y evitar la convergencia competitiva.
- Podrás tomar mejores decisiones.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Identificar y establecer prioridades institucionales.
- Establecer estructuras de coordinación y control de actividades.
- Reduce los efectos negativos y los cambios.
- Alinear cada decisión con tus objetivos.

Las características anteriormente nombradas le permiten a las instituciones tener enfoques al largo plazo y aumentar su dinamismo ya que permite que los gerentes y directores de una organización anticipen el futuro de la organización y desarrollen actividades que apoyen el su ciclo de vida óptimo, el cual es un proceso continuo que involucra una serie de pasos que se deben seguir para lograr el objetivo deseado, este es un paso actualmente planeado para lograr el futuro esperado (Rodriguez, 2021).

Los miembros de la organización pueden llevar esto a cabo porque un conjunto de actividades y tareas que son un medio para un fin y representan una visión establecida requieren un análisis integral del entorno organizacional (Rodríguez, 2020).

Teniendo en cuenta que es un proceso sistemático mediante el cual la dirección busca establecer una ventaja competitiva dentro de la organización y así utilizar los recursos de manera eficiente. Este es el proceso mediante el cual las organizaciones dan forma creativa a su objetivo el cual se centra en ayudar a las organizaciones a funcionar de manera más práctica, adaptarse a entornos dinámicos y complejos y prepararlas para los desafíos impredecibles del futuro y finalmente, puede considerarse como el proceso mediante el cual una organización determina sus objetivos y actividades para lograr el futuro deseado (González & Fuentes, 2019).

Se puede establecer que la planificación estratégica promueve el desarrollo de una empresa determinando el uso racional de los recursos, reduciendo la incertidumbre, preparando a la empresa para eventos futuros, adaptándose al entorno que la rodea y estableciendo sistemas efectivos, es muy importante en las organizaciones ya que promueve el crecimiento y crecimiento para tomar decisiones y aprovechar al máximo las oportunidades (Garrido, 2022), se acuerdo con esto se puede deducir que un plan estratégico es una guía que una empresa puede utilizar para alcanzar sus objetivos a corto, largo y mediano plazo, y puede ser entendida como la capacidad de observar y anticipar desafíos identificando oportunidades, siendo este es un proceso continuo, inclusivo y participativo.

### **Fases del pensamiento estratégico**

Para lograr la planificación estratégica es importante desarrollar un pensamiento estratégico que facilite el establecimiento de nuevas metas y proporcione herramientas para alcanzar las

metas trazadas (Garrido, 2022). Sugieren que el pensamiento estratégico es una forma de imaginar una organización, utilizando la creatividad como mecanismo de cambio y teniendo un horizonte viable.

Fase	Preguntas a realizar	Que permite identificar dentro de la planeación estratégica.
Primera apreciación	<p>¿Cuál es la razón de ser de la organización?</p> <p>¿A dónde se desea ir?</p> <p>¿Qué está pasando al interior de la institución?</p>	<p>Misión</p> <p>Identificar el campo de acción y la situación actual de la institución y vislumbrar el futuro ideal.</p>
Alcance	<p>¿Qué puede ocurrir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué se está haciendo bien?</li> </ul> <p>¿Qué se está haciendo mal?</p>	<p>Formulación de competencias</p> <p>Identificación de posibles estrategias</p> <p>Contrastar las estrategias con las capacidades institucionales</p>
Reflexión	<p>¿Cuál es el futuro ideal?</p> <p>¿Cómo alcanzar ese futuro?</p>	<p>Formulación de objetivos</p> <p>Elaboración de un plan estratégico.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Garrido (2022).

Con la matriz anterior se esperan recibir uno resultados determinados, como el análisis de todos los contextos los cuales pueden ser tanto al interior como al exterior, mediante la

formulación de metas, estrategia, con el fin obtener mayor crecimiento interno y alto nivel de competitividad, reflejando una perspectiva estratégica y visión fija a lo largo del tiempo, por el cual la optimización de las actividades laborales transversales de toda la entidad, dichas estrategias son:

- Establecer metas, estrategia y su respectiva misión de ser.
- Llevar a cabo las investigaciones internas y externas.
- Efectuar un análisis del planteamiento de estrategias que creen y evalúen opciones factibles.
- Plantear la finalidad, rutas, objetivos y lineamientos.
- Comprender los fundamentos al interior y exterior de su estrategia actual.
- Cuantificar los productos e implementar las acciones correspondientes según sea necesario.

Llevar a cabo planeación estratégica, como ya se enunciación anteriormente, trae consigo una serie de beneficios para las instituciones que la llevan a cabo, como por ejemplo Proporcionar una visión clara y compartida del futuro deseado permite que todos los miembros de la organización se alineen hacia un objetivo común y facilita la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno empresarial para que la organización pueda predecir y adaptarse de forma proactiva y de manera similar, la planificación estratégica facilita la asignación eficiente de recursos al priorizar las iniciativas y proyectos que más contribuyen a los objetivos a largo plazo.

Finalmente, facilita el seguimiento y la evaluación continuos del desempeño, lo que le permite ajustar su estrategia según sea necesario para seguir siendo relevante y competitivo en un mercado en constante cambio.

Según autores modernos los beneficios de la planeación estratégica son:

- Ayudar a las empresas a desarrollar mejores estrategias mediante el uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la toma de decisiones estratégicas.
- Comunicación mejorada: diálogo, participación.
- Comprensión mejorada: lo que la institución está haciendo y planificando desde la perspectiva de los demás.
- Mayor compromiso: Lograr objetivos, ejecutar estrategia, colaborar.
- Resultados: Todos los cargos gerenciales y operativos se centraron en un solo objetivo: ayudar a la institución a tener éxito (Arteaga, 2021).

Como se mencionó con anterioridad, la planeación estratégica tiene un fuerte componente gerencial y por lo que establece una la competencia de directivos de la institución hace referencia a la planificación de las metas y a la determinación de las líneas de trabajo correspondientes pertinentes para su obtención, considerando los factores internos y externos de la institución y la mejoría esperada (Arteaga, 2021).

### **La planeación estratégica en el ámbito educativo**

La planificación estratégica en el sector de la educación superior es esencial para garantizar el éxito de una institución educativa y la realización de su misión y visión a largo plazo. En este contexto, la planificación estratégica ayuda a las instituciones educativas a definir claramente

objetivos, identificar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas en el entorno educativo y socioeconómico.

Al establecer objetivos y estrategias claramente definidos, las instituciones pueden coordinar recursos de manera más eficiente, mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y fomentar la innovación y la excelencia académica. Además, la planificación estratégica facilita la adaptación a las cambiantes necesidades de los estudiantes, la tecnología y las tendencias educativas, lo que permite a las instituciones seguir siendo relevantes y competitivas en un mercado educativo en constante evolución.

En conclusión, la planificación estratégica es una herramienta esencial para promover el desarrollo y la mejora continua de la educación superior, la excelencia, la equidad y el impacto positivo en la sociedad. Para implementar las distintas fases de planeación estratégica dentro de las entidades educativas del orden superior, en el mundo moderno, es necesaria una gerencia con enfoque educativo. La gerencia educativa puede ser definida como los mecanismos para ordenar y emplear los recursos para la consecución de metas predeterminadas a través de una institución capaz, dicho mecanismo necesita que los directivos encaminen a los funcionarios hacia el logro de los objetivos de la institución, mientras realizan seguimiento, gerencian la competitividad y mantienen una motivación permanente en su trabajo (Martinez, 2022).

Se puede deducir que para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas como son la planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad. La planeación estratégica es pilar fundamental para la alta administración de educación, la cual posee un objetivo el cual es laborar en función de optimizar la calidad del servicio educativo, llevando a cabo las labores gerenciales y pedagógicas de la institución educativa, es por ello que puede definir el

vínculo entre planeación estratégica con la educación superior son clarificar, fortalecer y fijar objetivos para predecir y establecer las condiciones y supuestos bajo los cuales se realizará el trabajo, después se selecciona y declara tareas que ayuden a lograr los objetivos, para crear un plan general para el éxito, basándose en la innovación para encontrar nuevos y mejores herramientas para determinar las labores, establecer políticas, instrumentos y métodos de ejecución (Martinez, 2022).

Es por ello que para las instituciones públicas la planeación estratégica es clave porque elabora un procesos continuo y reflexivo sobre la situación actual y futura deseada en la calidad de la educación que se imparte y lo hace mediante la dirección y enfoque para llegar al futuro que desea la institución. Un plan estratégico describe una dirección y prioridades claras para alcanzar las metas propuestas, y finalmente, el plan estratégico se enfoca en captar la atención de todos y guiar la asignación de recursos dentro de la institución (Moscoso, 2022).

Con todo lo anteriormente mencionado las instituciones de educación superior realizan un énfasis mayor en su planeación estratégica ya que permite crear un mecanismo continuo que anticipa y preside el camino a seguir en la toma de decisiones por ello es hay una integridad las etapas que conectan todos los espacios temporales necesarios; dicha estructura se sostiene gracias al flujo de datos y mediante el uso eficiente de los recursos pertinentes, y teniendo en cuenta la cultura institucional (Moscoso, 2022).

### **Relación entre planeación estratégica y gestión del talento humano.**

La planificación estratégica como una acción en curso previamente determinada, para que sirva de guía para llevar a cabo una tarea en específico. Con la conceptualización dada anteriormente, se sabe que la planificación estratégica, está encaminada a un diagnóstico de

la situación actual de la institución, lo cual es fundamental para poder actuar de forma imparcial. Como bien se dijo la planeación estratégica encamina a la institución para que esta pueda anticipar contramedidas para escenarios probables, tanto condiciones externas como internas, que una organización pueda exhibir (Lozada, 2019).

Por lo anterior se puede entender que la planificación estratégica y la gestión de recursos humanos están estrechamente relacionadas, ya que se centran en garantizar que las organizaciones tengan las personas adecuadas con las habilidades adecuadas para lograr sus objetivos a largo plazo. Los indicadores de seguimiento pertinentes son los que permiten que el empleado de institución pueda ejecutar, sus labores de forma eficiente, para la consecución de metas y objetivos previamente planteados

1) Educación: se refiere a la preparación académica y a los elementos que permiten la formación de conceptos teóricos básicos que posibilitan el ejercicio de una profesión o profesión.

2) Conocimiento y Experiencia: Elemento que se refiere, por un lado, a los conocimientos específicos indispensables para el desempeño del trabajo y, por otro lado, al hecho de que la tripulación está expuesta a una variedad de cosas a lo largo del tiempo.

3) Competencias: Elementos que se refieren a comportamientos personales y habilidades esenciales para desempeñar eficazmente un trabajo (Lozada, 2019).

En cuanto a lo correspondiente al sector público, la capacitación es de suma importancia, es un elemento importante para el desarrollo eficiente y eficaz de cualquier administración gubernamental. En el mundo actual, donde los desafíos y demandas de la sociedad son cada vez más complejos y dinámicos, la necesidad de funcionarios públicos bien capacitados es cada vez más importante. Una formación adecuada no sólo proporciona a los agentes las

habilidades técnicas necesarias para desempeñar sus funciones, sino que también fomenta un entorno de trabajo profesional y ético.

Además, la capacitación continua permite a los servidores públicos mantenerse al tanto de las últimas tendencias, tecnologías y mejores prácticas en su campo de trabajo, permitiéndoles adaptarse efectivamente a los cambios en el entorno gubernamental y brindar servicios públicos de calidad. Por lo tanto, invertir en la formación de funcionarios públicos no sólo mejora la eficiencia y eficacia del gobierno, sino que también fortalece la confianza y la legitimidad de las instituciones públicas en la sociedad “Será importante contar con un servicio público capacitado que tenga la oportunidad de acceder a programas de capacitación.

En este sentido, el personal administrativo, además de un profesionalismo básico, debe poseer cualidades y habilidades personales que faciliten la organización de equipos de trabajo y las actividades de los facilitadores de políticas públicas (Negri, 2020).

#### **4. Marco Teórico**

##### **4.1 Educación superior**

La educación superior es el nivel de educación que sigue a la educación secundaria y proporciona a los estudiantes una mayor formación académica y profesional. Por lo general, se enseña en instituciones como universidades, colegios, politécnicos y otras instituciones de educación superior. Este nivel educativo ofrece una variedad de programas de estudio, que incluyen programas de pregrado (bachillerato) y posgrado (maestría y doctorado), así como programas técnicos y profesionales.

Los principales objetivos de la educación superior son preparar a los estudiantes para actividades profesionales especializadas, promover la investigación y la innovación y contribuir al desarrollo. Ante ello dicha Educación cuenta con diferentes metodologías de

enseñanza actualmente con la inserción de las nuevas tecnologías a corto plazo, se prevé que la educación universitaria evolucione hacia una modalidad de instrucción mixta o híbrida. Se destaca la necesidad apremiante de transformar el modelo educativo universitario, de manera que todas las actividades se conviertan en el eje principal del aprendizaje de los estudiantes. Esto supone reducir el tiempo en el aula y fomentar mayor independencia para que los alumnos realicen actividades en entornos guiados por el docente.

## **4.2 Calidad**

El concepto de calidad ha ido evolucionando y esto se hace evidente a lo largo de la historia en una serie de acontecimientos en los que los humanos, consciente o inconscientemente, han buscado obtener mejores versiones de lo que han creado. Se entiende como la practicidad de satisfacer las necesidades de una persona al momento de adquirir un producto o servicio (Lepeley, 2001). Es decir, está directamente relacionado con las necesidades y preferencias de una persona respecto a lo que se le ofrece, lo que conlleva un aumento o disminución de la demanda.

Tanto los productos como los servicios tienen ciertas características por las cuales pueden ser evaluados, que son propias y forman parte de su naturaleza o composición en la medida en que están intrínsecamente relacionados, por lo que no pueden separarse y es por ello lo que, en consecuencia, significa que la calidad existe como característica permanente.

## **4.3 Planeación estratégica**

La planeación estratégica es un pilar fundamental en la dirección empresarial, ya que integra la creatividad con el análisis riguroso para alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización. Este concepto engloba un proceso integral que abarca la identificación, desarrollo e implementación de decisiones clave que guían a la empresa hacia el logro de sus

metas. Desde la formulación de la estrategia hasta su implementación y evaluación, la planeación estratégica implica no solo coordinar los recursos, sino también anticipar los cambios en el entorno competitivo y adaptarse continuamente para asegurar la relevancia y viabilidad de la empresa en un contexto dinámico y desafiante.

La planeación estratégica, entendida como un enfoque de gestión que permite a la alta dirección establecer una dirección clara, y alinear las actividades necesarias para mantener a toda la organización enfocada, juega un papel crucial en este proceso (Camacho, 2002). Esta teoría plantea que la planeación estratégica es un marco conceptual esencial para la gestión empresarial contemporánea. Al proporcionar una visión clara y definir los objetivos clave de la organización, se establece una guía coherente que orienta tanto a la alta dirección como al resto del personal hacia un propósito común.

Este enfoque permite a las empresas coordinar eficazmente sus recursos y esfuerzos, maximizando las posibilidades de éxito a largo plazo. Al tener una dirección clara, las organizaciones facilitan la implementación de iniciativas estratégicas y fomentan una cultura organizacional centrada en la consecución de los objetivos establecidos. Además, la planeación estratégica ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios del entorno, mantener su competitividad y lograr un desempeño óptimo en mercados que evolucionan constantemente.

#### **4.4 Capacitación**

El estudio sobre la capacitación de los agentes de las administraciones públicas se enfoca en la dimensión crítica del recurso humano. En este marco, múltiples factores, como el contexto territorial, aspectos macroeconómicos y políticos (presupuesto asignado, normativas vigentes y cultura organizacional), influyen en las oportunidades de capacitación. Estos elementos

pueden actuar tanto como limitantes como facilitadores para la implementación efectiva de programas de formación, y por tanto, para el desarrollo integral de los funcionarios públicos.

En este sentido, se establece que la capacitación y el desarrollo de recursos humanos incluye todas las actividades dirigidas a aumentar las capacidades y el potencial de las personas para mejorar su desempeño actual y futuro (Iacoviello, 1997). Es decir, se considera un proceso integral que busca potenciar las habilidades y competencias individuales. Este enfoque abarca desde la capacitación en habilidades técnicas específicas hasta el desarrollo de habilidades blandas y el fomento del liderazgo, con el fin de preparar a los empleados para enfrentar los desafíos cambiantes del mercado laboral y contribuir de manera significativa al éxito y sostenibilidad de las organizaciones.

Al promover la formación y el desarrollo de recursos humanos, las organizaciones invierten en su capital humano, reconociendo que el crecimiento y la adaptabilidad de los empleados son fundamentales para el progreso y la competitividad a largo plazo. Ofrecer oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional empodera a los empleados para que alcancen su máximo potencial y contribuyan de manera más efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En última instancia, esta inversión no solo mejora las perspectivas de carrera de los individuos, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones para innovar, crecer y prosperar en un entorno empresarial dinámico y exigente.

#### **4.5 Desarrollo de capacidades**

En el caso colombiano, el desarrollo de capacidades se refiere a la tesis presentada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), que lo define como un conjunto de lineamientos y prioridades políticas orientadas a guiar a las organizaciones, tanto a nivel nacional como regional, en la formulación de políticas que promuevan el desarrollo de la

administración pública. Estas políticas garantizan un acceso equitativo a la capacitación y el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados, bajo un estándar de igualdad (DAFP, 2017).

El desarrollo de capacidades en Colombia está vinculado a directrices y objetivos estratégicos que buscan dirigir las acciones de las entidades en el fortalecimiento y mejora de las competencias de los servidores públicos. Estas directrices no sólo promueven un desarrollo efectivo de la gestión pública, sino que también aseguran que todos los empleados tengan acceso justo y equitativo a oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, sin importar su origen, género u otras características.

El enfoque principal es promover una fuerza laboral pública más inclusiva, eficiente y orientada a resultados. Al priorizar la equidad en el acceso a la formación, se reconoce el valor de la diversidad en la administración pública. Esto no solo contribuye a una gestión más transparente y eficiente, sino que también responde mejor a las necesidades de la ciudadanía. El fortalecimiento de capacidades en todos los niveles de la administración pública tiene como objetivo mejorar la eficacia y la calidad de los servicios públicos, lo que a su vez contribuye al desarrollo integral y al bienestar de la sociedad.

#### **4.6 Valor público**

Para entender el concepto de valor público, es esencial comprender que este se basa en la creación de relaciones entre el gobierno y los ciudadanos, a través de la gestión de organizaciones gubernamentales locales, nacionales y otras entidades administrativas. La teoría del valor público sostiene que los gobiernos generan este valor al brindar servicios de calidad a sus ciudadanos mediante leyes, regulaciones y otras medidas destinadas a satisfacer sus necesidades (Escobar, 2016).

Esta teoría afirma que el valor público se centra en los beneficios y el impacto positivo que el gobierno produce al ofrecer servicios esenciales, que abarcan desde la salud y la educación hasta la seguridad y la infraestructura. Dichos servicios se proporcionan a través de acciones gubernamentales con el objetivo de atender las demandas de la población. El valor público refleja la contribución significativa de estas acciones para mejorar la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos, promoviendo así el desarrollo social, económico y humano de la sociedad en su conjunto.

En esencia, el valor público se deriva del compromiso del gobierno de responder a las necesidades y aspiraciones de la comunidad mediante políticas y programas que promueven el interés general y el bien común. Al enfocarse en la prestación de servicios de calidad y garantizar derechos fundamentales, el gobierno fortalece la confianza de los ciudadanos en las instituciones estatales y fomenta un mayor sentido de pertenencia y participación cívica. En última instancia, el valor público no solo se manifiesta en la provisión de servicios esenciales, sino también en la creación de una sociedad más justa, equitativa y próspera para todos sus miembros.

## **6. Planes institucionales de la Escuela Superior de Administración Pública- ESAP**

La planeación estratégica es el proceso fundamental de elaboración de planes que orienten el desarrollo e implementación de acciones dentro de una organización como la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). En este contexto, la planeación se presenta como un medio estructurado mediante el cual los recursos y capacidades de una organización pueden alinearse con objetivos estratégicos definidos.

Esta sección presenta los planes identificados mediante los cuales la ESAP lleva a cabo la misión institucional, donde se centra en la identificación de objetivos, la asignación eficiente de recursos y la adaptación a un entorno cambiante. Además, se presentan los diferentes tipos

de planes que se desarrollan, sus interrelaciones y su impacto en el desempeño organizacional para contribuir al fortalecimiento de la administración pública y la mejora continua de los servicios que brinda la ESAP.

### **6.1 Plan Estratégico Institucional 2023-2026**

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026 de la Escuela Superior de Administración Pública es la hoja de ruta que le permitirá a la Escuela iniciar el recorrido para alcanzar la visión 2033, los sueños y objetivos estratégicos planteados en su Plataforma Estratégica “La ESAP en Sinfonía con el Cambio”. El Plan Estratégico Institucional (PEI) se formulan y establecen las estrategias, indicadores y metas, y demás resultados esperados, que tienen como característica principal el establecimiento del curso de acción en el mediano plazo.

Según los documentos oficiales de la ESAP la formulación del PEI se dio en el marco de un ejercicio participativo denominado “PLAN E” cuyo objetivo fue la descentralización en la toma de decisiones y metas donde se incluyeron las voces de los estamentos estudiantil, docente, administrativo y de egresados, donde mediante mesas de trabajo conjunto. El propósito de la participación de los estamentos anteriormente mencionados fue “ identificar las grandes apuestas de la ESAP desde el quehacer de cada una de las dependencias y Direcciones Territoriales, y así poder determinar las estrategias, indicadores, metas y acciones a lograr en los próximos 4 años” (Oficina de Planeación, 2024).

Dichas apuestas se enfocan principalmente en “ la modernización curricular de los programas académicos con los que actualmente cuenta la ESAP, a la ampliación de la oferta académica, la acreditación de alta calidad ante el Ministerio de Educación Nacional, al fortalecimiento de la Escuela de Alto Gobierno, a la diversificación de los programas de formación continua, al robustecimiento de la asistencia técnica” (Oficina de Planeación, 2024).

## **6.2 Plan Decenal de Desarrollo Institucional (PDDI) 2023-2033**

El Plan Decenal se configura como un instrumento para la consolidación del papel protagónico de la institución en el fortalecimiento del servicio público, dicho plan no sólo enfatiza el “compromiso ineludible de la organización con la sociedad, sino que también se alinea con los principios del desarrollo sostenible, buscando garantizar una gestión eficaz y responsable de los recursos públicos. A través de su implementación, se pretende establecer rutas de acción claras que promuevan la mejora continua de los servicios ofrecidos, así como una mayor equidad y eficacia en la atención a las necesidades de la comunidad” (Oficina de Planeación, 2024). El PDDI constó de varias etapas de participación de los distintos grupos de interés de la ESAP:

**Primera etapa:** La Subdirección Nacional de Servicios Académicos Promovió la inclusión de ideas, opiniones y propuestas que permitan identificar diagnósticos y mejorar la excelencia académica, la investigación y las proyecciones sociales en el marco de los ejes estratégicos de la ESAP, lo cual permitió converger en los aspectos que debe ser considerado un ejercicio al que asistieron más de 1.000 personas de la comunidad esapista.

**Segunda etapa:** Mediante el diagnóstico de la plataforma estratégica, el cual contó con la participación de más de 16,800 individuos de los Centros Territoriales de Administración Pública, las Direcciones Territoriales y la Sede Central, se buscó garantizar que cada acción implementada genere un impacto positivo y relevante en la calidad de la educación proporcionada, en la investigación desarrollada y en la proyección social fomentada.

**Tercera etapa:** Mediante la realización de foros con el propósito de discutir las temáticas significativas y los desafíos que se prevén enfrentar en la próxima década, en relación con

cada uno de los sueños estratégicos. En estos eventos, participaron más de 580 miembros de la comunidad, incluidos docentes, estudiantes, egresados y servidores públicos.

**Cuarta etapa:** Se llevaron a cabo dos espacios de co-creación. El primero consistió en un evento de dos días, en el que participaron más de 120 representantes de diversos grupos de valor de la institución. El segundo espacio, diseñado específicamente para los estudiantes como parte del compromiso institucional, contó con la asistencia de más de 30 participantes. En esta última sesión, se lograron socializar los resultados de los encuentros previos y se identificaron estrategias y acciones de mayor relevancia para la comunidad.

### **6.3 Plan de Acción Institucional (PAI)**

El Plan de Acción Institucional (PAI) representa una herramienta programática anual para que cada dependencia de la ESAP defina sus actividades estratégicas, metas, indicadores, proyectos de inversión y presupuestos correspondientes. Este marco ayudará a orientar las acciones de las agencias hacia el logro de las metas establecidas en los planes estratégicos sectoriales e institucionales. El alcance del PAI está definido formalmente de la siguiente forma: “Este Plan de Acción Institucional abarca las apuestas, indicadores y metas para la vigencia 2024, con alcance a nivel de las dependencias de la Sede Central y de las 16 Direcciones Territoriales con las que cuenta la ESAP” (Oficina de Planeación, 2024).

Se logró la participación de más de 18,530 miembros de los grupos de valor y partes interesadas de los Centros Territoriales de Administración Pública, las Direcciones Territoriales y la Sede Central, a través de espacios de diálogo diseñados por la Oficina de Planeación en colaboración con las Decanaturas y el Laboratorio de Innovación en Administración Pública. Estos encuentros permitieron recoger propuestas y acciones de cambio expresadas por estudiantes, docentes, egresados, funcionarios y la ciudadanía, con el

fin de implementar medidas que contribuyan a consolidar a la ESAP como una institución de mayor reconocimiento a nivel nacional.

## **7. Conclusiones**

Finalmente, es posible denotar que la idea inicial que se poseía sobre el funcionamiento de la Oficina de Planeación y el desarrollo de la Planeación Estratégica en la ESAP, aunque no es presentada en el planteamiento del problema pues no se busca señalar a ninguna de las partes sobre cómo se ha desarrollado en su rol; se entiende que si existe un vacío en el conocimiento el cual fue respondido de manera satisfactoria a través de la reunión planteada en la metodología. Debido a esta reunión se puede evidenciar que es necesario un refuerzo en materia de la explicación del funcionamiento de la Oficina de Planeación para con todas las áreas y sedes de la ESAP. De igual manera este refuerzo se puede aplicar al ámbito de la planeación estratégica ya que es un proceso que se involucra en toda la administración pública.

La reunión aclaró la duda sobre cómo se articulaban todas las partes interesadas a la hora de construir la planeación; se realiza un proceso de acompañamiento por expertos, en este caso la Oficina de Planeación, para que así todas las ideas y necesidades se ajusten a las métricas establecidas para diferentes planes que deben ser publicados de acuerdo a la periodicidad que le corresponde a cada uno. De dicha manera se garantiza la participación de las partes interesadas sin ningún tipo de coaccionamiento o interés ajeno a lo que ellos quieren plasmar en su propia planeación.

De igual manera, al involucrar a las territoriales en el proceso de planeación se identifica que no hay un mejor camino para la implementación e integración. Sin embargo, si existe un área en que se está fallando y es en la divulgación de estos escenarios; hay una creencia errada en algunos sectores de la comunidad esapista la cual cuestiona la planificación de la ESAP ya

que se considera que se hace de manera centralizada y se transmite a los territorios, cuando existe la estrategia Transformando la ESAP en el Territorio en la que se llega a los territorios y se hace capacitación para organizar su planeación con la construcción de objetivos, metas, cuáles son las acciones claves, recursos, entre otros.

Por último, para responder la problemática inicial sobre cómo se relaciona la planeación estratégica con los procesos de académicos y cómo se garantiza la calidad; en primer lugar es importante resaltar que los procesos que se llevan a cabo no son perfectos, por mucho que se quiera integrar a toda la comunidad esapista es imposible, ya sea por desinterés o problemas con respecto a la disponibilidad de tiempo y lugares físicos, es evidente que la promoción de la participación se ha puesto en marcha sin embargo no han participado todos los actores implicados. De igual manera es importante resaltar que muchas veces la variedad de pensamiento y conflictos de intereses han representado barreras para la planeación, pues no se descarta uno de los grandes problemas que posee la ESAP con respecto a que una gran reunión de diferentes pensamientos políticos que llegan a chocar entre sí mismos, y aunque se puedan llegar a consensos entre ideales no implican que los intereses de los diferentes miembros de la comunidad no impidan que se construya una plataforma estratégica integrada por misión, visión, objetivos, metas, recursos y todos estos articulados con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y las rendiciones de cuentas de años anteriores. Tomando en cuenta los problemas con respecto a la participación, la calidad de los programas académicos no se limita a la construcción de planes encaminados a ello, pues estos no garantizan que los estudiantes entiendan por completo lo planteado en sus clases, ni que los profesores impartan una clase de excelente calidad.

La calidad se evidencia en los egresados y su desarrollo laboral, cuando las entidades públicas tienen a la ESAP como el estándar de calidad en la formación de administradores

públicos es el mayor referente de que los procesos académicos se están llevando a cabo de manera exitosa.

## **8. Reflexiones**

### **Del Centralismo Percibido a la Participación Real**

La percepción inicial que guió esta investigación era que los procesos de planeación estratégica en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) se caracterizaban por una marcada centralización. Se asumió que la Oficina de Planeación operaba de manera aislada, sin articularse con las sedes territoriales ni fomentar la participación activa de la comunidad esapista en la construcción de los planes institucionales. Asimismo, considerábamos que existía una falta de comunicación efectiva sobre las decisiones estratégicas, lo cual limitaba la alineación entre los objetivos de la institución y las necesidades de los diferentes actores.

Sin embargo, los hallazgos derivados de las entrevistas realizadas a los funcionarios de la Oficina de Planeación desafían esta visión inicial. Las respuestas de los entrevistados se agruparon en tres categorías clave: articulación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los planes institucionales de la ESAP, territorialización entre la sede central y las sedes territoriales, y la participación de toda la comunidad de la ESAP. Este análisis reveló que, contrario a nuestras hipótesis iniciales, la planificación en la ESAP ha evolucionado hacia un enfoque más participativo e inclusivo.

En relación con la articulación con el PND y los planes institucionales, se evidenció un compromiso de la Oficina de Planeación por alinear los objetivos estratégicos de la ESAP con las metas establecidas a nivel nacional. Este esfuerzo garantiza que la institución cumpla su misión de contribuir al fortalecimiento de la administración pública en Colombia, reflejando una visión estratégica coherente con las demandas del contexto gubernamental.

En cuanto a la territorialización, encontramos que existe un diálogo constante entre la sede central y las sedes territoriales. Este enfoque descentralizado permite incorporar las particularidades y necesidades de los territorios en la formulación de los planes estratégicos. Por ejemplo, procesos como el diseño del Plan Estratégico Institucional y el Plan Decenal de Desarrollo Institucional incluyen talleres y mesas de trabajo en las que participan representantes de las sedes territoriales, promoviendo así la inclusión de perspectivas diversas.

En el ámbito de la participación de la comunidad esapista, la Oficina de Planeación ha implementado mecanismos como talleres y espacios de co-creación para garantizar la consulta amplia con los distintos grupos de interés: estudiantes, docentes, administrativos y egresados. Sin embargo, se identificó una notable debilidad en este aspecto: la limitada participación de los estudiantes y egresados en estas actividades. A pesar de los esfuerzos institucionales por fomentar su implicación, estos grupos permanecen relativamente ausentes en los procesos de planificación, lo que representa un desafío significativo para la consolidación de un enfoque verdaderamente participativo.

Estos hallazgos nos llevan a replantear nuestra perspectiva inicial. Si bien la planeación estratégica en la ESAP no está exenta de retos, especialmente en lo que respecta a la movilización de ciertos actores clave, es evidente que no se trata de un proceso centralizado y excluyente. Por el contrario, la institución ha avanzado hacia un modelo de planeación que busca ser inclusivo, descentralizado y alineado con las demandas de su comunidad y del entorno nacional.

En este sentido, nuestra investigación destaca la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación y sensibilización para incrementar la participación activa de los estudiantes y egresados, actores fundamentales en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Solo a

través de su implicación podrá lograrse una planeación que refleje plenamente las necesidades, aspiraciones y desafíos de toda la comunidad esapista.

Finalmente, queremos destacar que la participación de los egresados y entidades públicas con las que se articula la ESAP en los procesos de articulación, ya que se encontró que la calidad de los procesos académicos se evidencia en cómo se desarrollan los egresados en el ámbito laboral. Este proceso puede llegar a entorpecer debido a las ideologías políticas y el clientelismo, pues a veces importa más darle el trabajo a un amigo que darle la oportunidad a un administrador público para crecer e integrarse en lo público. Por lo tanto, aunque la contratación de las demás entidades públicas no se influencia por las opiniones de la ESAP, si es posible articular estrategias con las demás entidades públicas para dar oportunidades laborales a los egresados y ofrecer opciones de permanencia. De esta manera hay una mayor retroalimentación sobre la calidad de la academia en la ESAP y se evita el desperdicio de talento que sufren algunos administradores públicos que terminan trabajando en el sector privado.

## 9. Referencias

- Arias. (2020). Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://publicaciones.anuies.mx/acervo/revsup/res056/art4.htm>
- Arteaga. (2021). Planificación estratégica y desempeño organizacional: Caso Hidromaxi construcciones S.A. de la ciudad de Quito. Universidad Estatal del Sur de Manabí UNESUM. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3185/1/TESIS-%20PROYECTO%20DE%20INVESTIGACION-%20ARTEAGA%20RENNI.%20%281%29.pdf>

- Betancourt, N. (2021). Propuesta de direccionamiento estratégico integral para la empresa calados café y helado en la ciudad de Pereira, años 2021 - 2022 (Universidad Libre). En Retos (p. 4).  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/24350/MD0448.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calao, C., Estevez, N., & Quintero, W. (2020). Sistemas de gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Colombia.  
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b311ac73-221f-4336-a11a-d1c83ade102e/content>
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud. (21), 2.
- Congreso de la República. (1992). Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Congreso de la República de Colombia.
- Constitución Política de Colombia. (1991). Secretaría General del Senado de la República.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)
- Durkheim. (1973). Educación y Sociología.
- Escobar, J. (2016). La importancia de generar valor público en las sociedades del siglo XXI.  
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi>
- Freire, V. (2022). Planificación Estratégica Integral para universidades particulares del Ecuador: propuesta de una metodología innovadora (Universidad de Lleida). En Retos (p. 4).

- Función Pública. (1992). Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Departamento Administrativo de la Función Pública.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=253>
- Función Pública. (1998). Decreto Ley 1567 de 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Departamento Administrativo de la Función Pública.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
- Función Pública. (2021). Decreto 164 de 2021. Por el cual se modifica la estructura de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Departamento Administrativo de la Función Pública.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=158708>
- Garrido. (2022). Diseño de planeación estratégica para la empresa del sector construcción. Universidad Iberoamericana Puebla.  
<https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/5539/Berenice%20Garrido%20Hermida%202%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gomez. (2021). La planeación estratégica y su incidencia en la capacidad operativa del Estado colombiano: un análisis descriptivo. Fundación Universidad de América.
- González, J., & Rodríguez, M. (2022). Manual práctico de Planeación Estratégica. Diaz de Santos, 17.  
<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- González & Fuentes. (2019). Diseño de la estructura organizacional y planeación estratégica para la empresa Intelogistics S.A.S. Universidad de La Salle. En Diaz de santos (p. 17).  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3173&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3173&context=administracion_de_empresas)

- Iacoviello, M. (1997). Administración de recursos humanos en organizaciones públicas: curso semipresencial. Buenos Aires. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Lasपालas (s.f.). La educación en la edad moderna.  
[https://www.academia.edu/38477147/La\\_Educacion\\_y\\_la\\_Pedagogia\\_en\\_la\\_Edad\\_Moderna?auto=download](https://www.academia.edu/38477147/La_Educacion_y_la_Pedagogia_en_la_Edad_Moderna?auto=download)
- Lepeley, M. 2001. Gestión y calidad en educación: Un modelo de evaluación. Santiago, Chile.: McGraw-Hill.
- Lopez, M. (2020). Gestión de la calidad Educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015. (Tesis maestría). Universidad Andina Simón Bolívar.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7766/1/T3355-MGCI-L%c3%b3pez-Gestion.pdf>
- Lozada. (2019). La planeación estratégica del talento humano y el desempeño laboral en la empresa inversiones Rider E.I.R.L. año 2017. Universidad peruana de ciencias e informática.  
[https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/123/T-RAZURI\\_LOZADA\\_MARJOREE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/123/T-RAZURI_LOZADA_MARJOREE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martinez. (2022). La planificación estratégica y su relación con la gestión de calidad en los procesos de dirección en la unidad educativa “Puerto de Rosario” de la ciudad de El Alto. Universidad Mayor de San Andrés.  
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/28681/T-1435.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mateus, D. (2018). Apuntes sobre la educación superior en Colombia. (Tesis maestría). Universidad Externado.

- Ministerio de Educación Nacional. (2024). Niveles de educación superior. Ministerio de Educación Nacional.

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/231238:Niveles-de-la-Educacion-Superior>

- Molina, O. (2014). Calidad de los servicios.

[https://www.ecured.cu/Calidad\\_de\\_los\\_Servicios](https://www.ecured.cu/Calidad_de_los_Servicios)

- Moscoso. (2022). La planificación estratégica y su relación con la gestión de calidad en los procesos de dirección en la unidad educativa “Puerto de Rosario” de la ciudad de Alto. Universidad Mayor de San Andrés.

<https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/2601/TESIS%20-%20MOSCOSO%20ZAMORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Negri. (2020). Políticas de capacitación en el marco del empleo público provincial. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLASCO.

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/16247/2/TFLACSO-2020KN.pdf>

- Oficina de Planeación. (2024). Plan de Acción Institucional 2024 Versión 3. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

<https://esapedu.sharepoint.com/sites/IntraESAP/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FIntraESAP%2FDocumentos%20compartidos%2FESAP%2FDirecci%C3%B3n%20Nacional%2FOficina%20de%20Planeaci%C3%B3n%2FPlan%20de%20Acci%C3%B3n%20Institucional%2F2024%2FDocumento%20Plan%20de%20Acci%C3%B3n%202024%20%20V3%20%2D%2030%20%2D%2009%20%2D%202024%2Epdf&parent=%2Fsites%2FIntraESAP%2FDocumentos%20compartidos%2FESAP%2FDirecci%C3%B3n%20Nacional%2FOficina%20de%20Planea>

[ci%C3%B3n%2FPlan%20de%20Acci%C3%B3n%20Institucional%2F2024&p=true  
&ga=1](https://esapedu.sharepoint.com/sites/IntraESAP/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FIntraESAP%2FDocumentos%20compartidos%2FESAP%2FDirecci%C3%B3n%20Nacional%2FOficina%20de%20Planeaci%C3%B3n%2FPlan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%2FPlan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%202023%2D2026%20V3%20%2D%2030%20%2D%2004%20%2D%202024%2Epdf&parent=%2Fsites%2FIntraESAP%2FDocumentos%20compartidos%2FESAP%2FDirecci%C3%B3n%20Nacional%2FOficina%20de%20Planeaci%C3%B3n%2FPlan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional&p=true&ga=1)

- Oficina de Planeación. (2024). Plan Estratégico Institucional 2023-2026 V3. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

<https://esapedu.sharepoint.com/sites/IntraESAP/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FIntraESAP%2FDocumentos%20compartidos%2FESAP%2FDirecci%C3%B3n%20Nacional%2FOficina%20de%20Planeaci%C3%B3n%2FPlan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%2FPlan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%202023%2D2026%20V3%20%2D%2030%20%2D%2004%20%2D%202024%2Epdf&parent=%2Fsites%2FIntraESAP%2FDocumentos%20compartidos%2FESAP%2FDirecci%C3%B3n%20Nacional%2FOficina%20de%20Planeaci%C3%B3n%2FPlan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional&p=true&ga=1>

- Oficina de Planeación. (2024). Plan Decenal de Desarrollo Institucional. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

<https://esapedu.sharepoint.com/sites/IntraESAP/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FIntraESAP%2FDocumentos%20compartidos%2FESAP%2FDirecci%C3%B3n%20Nacional%2FOficina%20de%20Planeaci%C3%B3n%2FOtros%20Planes%2FPlan%20Decenal%20de%20Desarrollo%20Institucional%2FPlan%20Decenal%20de%20Desarrollo%20Institucional%202023%2D2033%2Epdf&parent=%2Fsites%2FIntraESAP%2FDocumentos%20compartidos%2FESAP%2FDirecci%C3%B3n%20Nacional%2FOficina%20de%20Planeaci%C3%B3n%2FOtros%20Planes%2FPlan%20Decenal%20de%20Desarrollo%20Institucional&p=true&ga=1>

- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2018). Organizaciones educativas - Sistemas de gestión para organizaciones educativas - Requisitos con orientación para su uso (ISO 21001:2018). Organización Internacional de

Normalización (ISO).

<https://dgn.isolutions.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:es>

- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2015). Sistemas de gestión de calidad. Requisitos (ISO 9001:2015). Organización Internacional de Normalización (ISO).

[https://intranet.secretariajuridica.gov.co/sites/default/files/intranet\\_formatos/NTC\\_ISO\\_9001\\_2015.pdf](https://intranet.secretariajuridica.gov.co/sites/default/files/intranet_formatos/NTC_ISO_9001_2015.pdf)

- Pacheco, B. (2021). Implementación de un sistema de gestión de calidad aplicando la norma ISO 9001:2015 para mejorar la gestión administrativa de la Empresa Naylamp Ingenieros S.A.C. (Tesis maestría). Universidad Continental.

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9441/4/IV\\_FIN\\_108\\_T\\_E\\_Pacheco\\_Rodriguez\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9441/4/IV_FIN_108_T_E_Pacheco_Rodriguez_2021.pdf)

- Poquioma, M., & Saldaña, K. (2020). Gestión de la calidad en la educación superior: Una revisión sistemática. *Igobernanza*, 3.

<https://www.igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/160/414>

- Pizarro, J. (2000). El análisis de estudios cualitativos. *Atención Primaria*, 25(1), 22-27.

<http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/4+Aten+Primaria+2000.+Analisis+de+Estudios+Cualitativos.pdf>

- Puente. (2007). Análisis de los discursos de los jefes de Estado y de Gobierno en las Cumbres Iberoamericanas de Naciones. Universidad Carlos III de Madrid.

<https://e-archivo.uc3m.es/rest/api/core/bitstreams/c360a4f7-4990-4c7c-9d12-0e8e8eed08b/content>

- Rocha. (2021). La planeación estratégica y su incidencia en la capacidad operativa del Estado colombiano: un análisis descriptivo. Universidad El Rosario.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=158708>
- Rodriguez, C. (2020). Propuesta de un plan estratégico para la empresa Medi-Thermic S.A.S. Universidad Católica de Colombia. En Diaz de santos (p. 17).  
<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/de3c3244-6242-43fd-960a-38d56d62108d/content>
- Ruiz & Cadéas. (2019). ¿Qué es una política pública? (Tesis maestría). Revista Jurídica.
- Saldaña, K., Lira, A., & Maldonado, E. (2020). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. Retos, 4. <https://www.redalyc.org/journal/5045/504572491005/html/>
- Sibaja. (2020). Análisis y propuesta a la gestión Estratégica en los Planes Institucionales de la Universidad de Córdoba, Colombia. Universidad metropolitana de educación, ciencia y tecnológica. En Diaz de santos (p. 17).  
<https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/34322ea8-9076-4e5d-abcf-f63dd6fa63b2/content>
- Steiner. (1969). Top management Planing, The Macmillan Company.
- UNESCO. (2003). Educación para los Derechos Humanos. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  
[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000131836\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000131836_spa)