



# **Escuela Superior de Administración Pública**

**Eficacia e impacto de los instrumentos de seguimiento de planeación implementados por la  
ESAP**

David Felipe Mancera Castillo

**Escuela Superior de Administración Pública**

24 de noviembre de 2025

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mis agradecimientos a la Escuela Superior de Administración Pública, por ser la institución educativa que me ayudo en mi formación profesional y la que me brindó la oportunidad de realizar mis prácticas administrativas dentro de la Oficina de Planeación, lugar que me permitió fortalecer mis aptitudes y enriquecer mi aprendizaje.

A mi asesor de tesis, Raúl Ernesto Lazala Silva, por su guía y orientación durante este proceso y por cada uno de los aportes que me ayudaron durante el desarrollo del presente trabajo. De igual forma, agradezco a cada uno de los docentes de la ESAP, con quienes tuve la oportunidad de compartir y que, mediante sus conocimientos, contribuyeron de manera significativa a mi formación académica.

A la Oficina de Planeación, especialmente a mis jefas Lady Nieto y Marisol Suarez, por abrirme las puertas dentro de su equipo y permitirme realizar mis respectivas prácticas para culminar con mi proceso académico. A mi equipo de trabajo en planeación estratégica y a todos los compañeros con quienes compartí durante este periodo.

Finalmente, a mi madre, Yolima Castillo Guzmán, y a mi padre, Javier Adolfo Mancera Niño, quienes me brindaron su amor, ejemplo y apoyo incondicional durante todo este proceso.

## Resumen

El presente proyecto de grado está enfocado en el análisis documental de la eficacia y el impacto de los instrumentos de seguimiento llevados a cabo por parte de la oficina de planeación de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Dicho análisis se realizó a partir de los ejercicios prácticos realizados dentro de la misma oficina, en los cuales no solo se hizo uso de los instrumentos, sino que se revisó detalladamente el funcionamiento, las fortalezas y debilidades de los mismos. Los resultados de la revisión muestran hallazgos en cuanto cifras reportadas e inconsistencias de reporte dentro de los instrumentos de seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan de Acción Institucional (PAI). Hallazgos de los cuales se propusieron acciones de mejora, con el fin de fortalecer las actividades realizadas dentro del equipo de planeación estratégica de la oficina de planeación y contribuir al funcionamiento estratégico dentro de la ESAP.

**Palabras Clave:** Planeación estratégica, seguimiento institucional, eficacia, impacto

## Tabla de contenido

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>2</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>PALABRAS CLAVE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL, EFICACIA, IMPACTO</b> .....	<b>3</b>
<b>LISTA DE TABLAS Y FIGURAS</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA</b> .....	<b>6</b>
Objetivo general .....	6
Objetivos específicos .....	6
<b>DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD</b> .....	<b>7</b>
Estructura organizacional.....	7
<i>Oficina de planeación</i> .....	8
<i>Cobertura</i> .....	8
<b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b> .....	<b>9</b>
Actividades establecidas en la resolución de la vinculación.....	9
<i>Actividades desarrolladas</i> .....	10
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>13</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>15</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>16</b>

### Lista de tablas y figuras

<b>Ilustración 1 Organigrama. ESAP</b> .....	<b>7</b>
--	----------

## **Introducción**

La planeación dentro de la administración pública, es una herramienta que orienta las actividades institucionales, la eficiencia y la transparencia dentro de una entidad. Una parte importante de la planeación, es la de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, para ello, el seguimiento de los indicadores, metas y productos adquiere un rol fundamental, puesto que, mediante instrumentos de evaluación bien implementados, es posible identificar logros, brechas y dificultades, dentro de las diferentes dependencias de la entidad, que permitan obtener información y datos que mejoren la toma de decisiones y mejoren el actuar institucional.

Dentro de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), la Oficina de Planeación es quien lidera este ejercicio de seguimiento, el cual se encarga de vigilar y orientar el cumplimiento de los diferentes indicadores, actividades y productos formulados dentro de los planes institucionales, que a su vez se articulan, con la finalidad de cumplir con la misión y los objetivos estratégicos de la entidad. Dicho proceso de seguimiento, ayuda a dar cuenta de los avances, rezagos y cumplimientos, que puedan generarse dentro de cada una de las dependencias, encargadas de ejecutar las actividades establecidas dentro de los planes.

La importancia de instrumentos eficientes, transversales y transparentes, no radican solamente en la ejecución de un buen ejercicio de seguimiento, sino que de allí es posible proporcionar información y datos clave, que actúen en beneficio de una mejor toma de decisiones a medida que se avanza con el cumplimiento de planes institucionales. Es por esto, que el presente proyecto, pretende analizar la eficacia de los instrumentos de seguimiento actualmente utilizados por la ESAP, a partir de una experiencia práctica dentro de la entidad, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y generar propuestas de mejora, que fortalezcan la planeación institucional, en

beneficio de una administración pública más eficiente y enfocada en el cumplimiento de sus objetivos y la generación de valor público.

### **Objetivos de la práctica**

#### **Objetivo general**

Realizar un ejercicio de seguimiento a los planes a cargo del equipo de planeación estratégica dentro de la oficina de planeación de la ESAP y analizar la eficacia de los respectivos instrumentos de seguimiento implementados por la dependencia, con el fin de identificar el impacto generado de dichos instrumentos y proponer mejoras que optimicen el seguimiento institucional.

#### **Objetivos específicos**

1. Identificar los instrumentos de seguimiento actualmente utilizados por la ESAP, específicamente los implementados por el equipo de Planeación estratégica dentro de la oficina de planeación de la entidad
2. Realizar un seguimiento y control a los diferentes planes institucionales implementados por la ESAP
3. Evaluar el funcionamiento de los instrumentos de seguimiento, frente a los indicadores, actividades y metas programadas
4. Determinar las fortalezas y dificultades de los instrumentos de seguimiento
5. Proponer opciones de mejora que fortalezcan y optimicen el seguimiento de la planeación estratégica dentro de la ESAP



La entidad cuenta con diferentes niveles de dirección, entre ellos se destacan dependencias como la Escuela de Alto Gobierno, encargada de fortalecer las capacidades de los servidores públicos, miembros de las corporaciones públicas e instituciones, mediante capacitaciones, asistencias técnicas, documentos técnicos e inducciones; la Subdirección Nacional de Servicios Académicos, encargada de coordinar tramites académicos, divulgaciones académicos, archivos institucionales y programas de bienestar; y la Subdirección Nacional Académica, quien integra procesos académicos, investigativos, de docencia y proyección social. (ESAP, s.f.)

### ***Oficina de planeación***

La oficina de planeación, es la encargada de asesorar a la ESAP en el cumplimiento de las actividades estratégicas, con el fin de generar lineamientos e instrumentos enfocados en la formulación y seguimiento de los planes institucionales. Su propósito principal, es el de generar continuamente propuestas de mejora que contribuyan al cumplimiento de objetivos institucionales. (ESAP, s.f.)

### ***Cobertura***

La ESAP cuenta con programas académicos en 271 municipios, los cuales están distribuidos en los 32 departamentos y en 16 direcciones territoriales, lo que le genera una cobertura del 24% de todos los municipios del territorio nacional. (ESAP, s.f.)

Esta cobertura, la vuelve un establecimiento público nacional con presencia en todos los departamentos, y con oferta de diferentes programas académicos de pregrado y posgrado como:

- Administración pública
- Administración pública territorial
- Economía pública

- Alta dirección del estado
- Derechos humanos
- Gestión pública

### **Actividades realizadas**

#### **Actividades establecidas en la resolución de la vinculación**

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

### *Actividades desarrolladas*

1. Apoyar la revisión del Instrumento de Seguimiento Planes 612: Se realizaron las evidencias de las actividades ejecutadas en los planes institucionales a cada una de las dependencias responsables
2. Revisar indicadores de Infonía: Se realizó la revisión del informe de Gestión de las DT del 2022 al 2025 mes de junio, identificando si las cifras corresponden con lo cargado en Infonía
3. Consolidar los datos de presupuesto de las actividades e indicadores en la matriz de Cadena de Valor: Se consolidaron los datos del presupuesto para la siguiente vigencia, de las actividades e indicadores, dentro de la Matriz de Cadena de Valor
4. Realizar seguimiento y control de consistencia de fichas de indicadores PAI2025: Se realizó la revisión de las fichas de los indicadores de cada una de las dependencias y territoriales
5. Consolidar indicadores para el año 2026: Se actualizaron las fichas de los indicadores para la siguiente vigencia
6. Apoyar en la consolidación de las mesas de trabajo con las diferentes dependencias, con el fin de planificar los indicadores para 2026: Se realizaron diapositivas con los datos de lo programado y ejecutado por cada una de las dependencias y territoriales, con el fin de realizar mesas de trabajo para consolidar las metas del 2026
7. Realizar un instructivo para el diligenciamiento del Instrumento de Seguimiento de los planes 612: Se realizó un instructivo para el diligenciamiento del Instrumento de los Planes 612, con el fin de que se mejore la organización del reporte trimestral en la matriz

8. Apoyar el seguimiento de las evidencias reportadas en la matriz PAI por las territoriales:  
Se realizó la revisión de las evidencias reportadas para las actividades con corte a mes de octubre por parte de las territoriales Atlántico, Bolívar y Antioquia
9. Apoyar en la retroalimentación de fichas de indicadores para la vigencia 2026: Se realizaron mesas de trabajo para realizar ajustes en las fichas de indicadores 2026 con diferentes dependencias
10. Apoyar con la elaboración y consecución de consistencia de información para presentaciones y mesas de trabajo en el ejercicio de planeación estratégica 2026 con dependencias de la Sede Central: Fueron realizadas las presentaciones en las que se socializaron la ejecución 2023 a 2025 de los indicadores PEI por parte de las subdirecciones y Oficinas, para construir la planeación estratégica 2026
11. Apoyar la elaboración de la presentación que soporta la mesa de retroalimentación del PAI corte agosto de 2025 con enlaces: Se apoyó en la identificación de información para elaborar y socializar a todos los enlaces de la Oficina de Planeación en Sede Central y las DT, la retroalimentación del PAI del mes de agosto.
12. Participar en las mesas de trabajo con diferentes dependencias para la planeación 2026: Se participó de las mesas de trabajo con diferentes dependencias y se elaboraron actas de los compromisos realizados durante la elaboración de la planeación
13. Asistir a la reunión de revisión de las fichas de indicadores del PAI y PEI 2026: Se asiste a reuniones de retroalimentación y observaciones de las fichas de indicadores 2026 presentadas por la SNPI, SNGC y SNA.

14. Asistir a las reuniones donde se plantea la planeación estratégica 2026: Se asiste a las 10 mesas de trabajo de planeación estratégica 2026 con la asistencia de todas las Subdirecciones y oficinas de la ESAP
15. Apoyar el análisis de la documentación que soporta la caracterización del proceso de Direccionamiento Estratégico: Se participa en la revisión y retroalimentación de los documentos asociados a la caracterización del proceso de Direccionamiento Estratégico.

### **Marco teórico**

La planeación estratégica, cumple un rol fundamental dentro de las organizaciones públicas, en ella no solo recae la elaboración de planes e indicadores, sino diversas actividades de diagnóstico, formulación de objetivos, seguimiento, evaluación de resultados, programación de actividades y asignación de recursos, que tienen como propósito ayudar de forma conjunta y continua a mejorar la gestión pública y el cumplimiento de las misiones institucionales. (Departamento Nacional de Planeación, 2020; Ruiz Jaramillo, 2015).

El seguimiento, es una parte vital dentro de las actividades que surgen dentro de la planeación estratégica, dicha acción permite llevar un control de la ejecución de las actividades de los planes institucionales, de las metas e indicadores y soporta información que luego utilizada en la toma de decisiones. Un buen ejercicio de seguimiento, permite identificar brechas, realizar análisis cuantitativos y cualitativos, retroalimentar a los encargados de dar cumplimiento a las metas e indicadores y adoptar medidas anticipadas que orienten una gestión basada en resultados. (Departamento Nacional de Planeación, 2020; Ruiz Jaramillo, 2015).

Actividades como la revisión al instrumento de seguimiento a los planes 612 y la matriz de seguimiento del Plan de Acción, en donde se revisaron las evidencias de lo ejecutado por las

diferentes dependencias, tiene una gran vinculación con los procesos mencionados en la Guía Para el Seguimiento a la Gestión del DNP. En dicha guía, se menciona que es de vital importancia tener herramientas de seguimiento eficientes y que permitan realizar una medición a las actividades e indicadores desde su formulación hasta su finalización e incluso posterior a ella.

La implementación de estas herramientas de seguimiento y la ejecución de diversas actividades que conforman el actuar de la planeación estratégica, como la implementación de instructivos, mesas de trabajo, consolidación de datos y revisión documental, fortalecen la articulación institucional y a gestión interna. Dichos aspectos, son vitales para el funcionamiento de una entidad pública, puesto que, si la planeación no está acompañada de este conjunto de actividades y de un mecanismo de seguimiento eficiente, los planes institucionales se convierten en simples documentos técnicos sin un impacto real ni valor público. (La planificación en el siglo XXI, 2013).

### **Resultados**

A partir del ejercicio práctico y analítico que se realizó a los instrumentos de seguimiento que utiliza actualmente la oficina de planeación de la Escuela Superior de Administración Pública, fue posible identificar su funcionamiento, eficiencia, fortalezas y debilidades. Dicho análisis, fue llevado a cabo a partir de la revisión documental y verificación de cifras y evidencias de los instrumentos de seguimiento del Plan de Acción Institucional (PAI) y el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Para el instrumento de seguimiento de PAI, se evidenció que la matriz funciona de forma adecuada, sin embargo, se identificaron hallazgos en cuanto a la inconsistencia de cifras reportadas por parte de dependencias desde la Sede Central y las direcciones territoriales para aquellos

indicadores que se encuentran territorializados, factor que genera complicaciones a la hora de consolidar los datos.

Por su lado, el instrumento de seguimiento utilizado para PEI, al ser un instrumento que recopila los datos de lo ejecutado año tras año en el PAI, para aquellos indicadores que se formularon para el cuatrienio, no presento muchas dificultades, pero cabe resaltar, que la inconsistencia de datos generada en el instrumento de PAI, ocasionaba errores de digitación que pueden pasar desapercibidos y reflejar incoherencias en los avances que se reportan para cada indicador. Esto debido a que el instrumento de seguimiento de PEI se diligencia de forma manual, transcribiendo los datos de la matriz de la PAI de forma mensual.

Con el fin de mejorar las inconsistencias encontradas en dichos instrumentos y realizar un aporte al sistema de seguimiento de la ESAP, se propone establecer una mayor rigurosidad entre lo que se reporta por parte de las Direcciones Territoriales y la Sede Central, validando siempre las cifras, tanto de forma interna dentro de las dependencias con las respectivas territoriales. Y por parte del equipo de planeación estratégica, con un consolidado de lo reportado por parte de la Sede Central, que coincida con lo que están reportando las Direcciones Territoriales.

De igual forma, se propone una automatización de las cifras que se extraen de PAI hacia la matriz de PEI, esto con el fin de mitigar los errores en digitación a la hora de transcribir los datos y evitar la actualización manual de forma constante, dicha automatización va a generar una mayor consolidación de las cifras que se encuentran en cada uno de los instrumentos. Esto mediante la generación de fórmulas avanzadas en las hojas de cálculo como *Power Query*, lo cual permitiría crear la conexión dinámica entre el libro de origen (PAI) y el libro de destino (PEI). Esto con el fin de que los datos sean importados automáticamente al momento de que haya una actualización o modificación de datos para indicadores que hagan parte de ambas matrices.

## **Conclusiones**

El análisis de los instrumentos permitió concluir que la ESAP cuenta con buenos mecanismos de seguimiento, estructurados de forma adecuada y que permiten monitorear la gestión administrativa, sin embargo, este proceso aún se ve frenado por ciertas limitaciones, que generan demoras, fallos e inconsistencias, debido a la constante manipulación manual de dichos instrumentos. Según los hallazgos obtenidos, el problema no radica en los instrumentos, sino en la falta de una integración tecnológica que aporte mayor eficiencia a estas herramientas. La automatización en la consolidación de cifras y una mayor rigurosidad en la revisión de los reportes, permitirá solucionar las debilidades actuales y generará un avance en la dirección estratégica, otorgando soluciones a los requerimientos que exige una administración pública mucho más moderna y eficiente.

## Bibliografía

Colombia. Congreso de la República. (1958, 22 de enero). *Ley 19 de 1958, por la cual se dictan algunas medidas sobre administración pública*. Diario Oficial No. 29.612.

Colombia. Presidencia de la República. (2021, 16 de febrero). *Decreto 164 de 2021, por el cual se modifica la estructura de la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP*.

Diario Oficial No. 51.592.

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Guía metodológica para el seguimiento a la*

*gestión del DNP*. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/RD-G01%20Guia%20metodologica%20para%20el%20seguimiento%20a%20la%](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/RD-G01%20Guia%20metodologica%20para%20el%20seguimiento%20a%20la%20)

Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Guía para la formulación y seguimiento de la*

*planeación institucional*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/PI-G01%20Gu%C3%ADa%20Planeaci%C3%B3n%20Institucional.Pu.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2025). *Manual para la formulación de la planeación*

*institucional*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/M-PG-02%20Manual%20para%20la%20formulaci%C3%B3n%20de%20la%20planeaci%C3%B3n%20institucional.Pu.pdf>

Escuela Superior de Administración Pública. (s.f.). *Documentos institucionales acreditación*.

ESAP. <https://www.esap.edu.co/esap/organigrama/subdireccion-academica-nacional/acreditacion-institucional/documentos-institucionales-acreditacion/>

Escuela Superior de Administración Pública. (s.f.). *Escuela de Alto Gobierno*. ESAP.

<https://www.esap.edu.co/esap/escuela-de-alto-gobierno/>

Escuela Superior de Administración Pública. (s.f.). *INFONIA: repositorio de conocimiento e información estratégica y estadística*. ESAP. <https://infonia.esap.edu.co/>

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

Escuela Superior de Administración Pública. (s.f.). *Organigrama*. ESAP. <https://www.esap.edu.co/esap/organigrama/>

Escuela Superior de Administración Pública. (s.f.). *Plan de Acción Institucional*. ESAP. <https://www.esap.edu.co/esap/organigrama/direccion-nacional/oficina-de-planeacion/plan-de-accion-institucional/>

Escuela Superior de Administración Pública. (2023). *Plan Decenal de Desarrollo Institucional 2023-2033*. ESAP. <https://www.esap.edu.co/esap/organigrama/direccion-nacional/oficina-de-planeacion/plan-decenal-de-desarrollo-institucional/>

Escuela Superior de Administración Pública. (2024). *Plan Estratégico Institucional 2023-2026*. ESAP. <https://www.esap.edu.co/esap/organigrama/direccion-nacional/oficina-de-planeacion/plan-estrategico-institucional/>

Escuela Superior de Administración Pública. (s.f.). *¿Qué es la ESAP?*. ESAP. <https://www.esap.edu.co/esap/que-es-la-esap/>

Escuela Superior de Administración Pública. (2023, 16 de marzo). *La ESAP, presente en todo el país*. ESAP. <https://www.esap.edu.co/la-esap-presente-en-todo-el-pais/>

Martínez, Luisa María. (2013). *La planificación en el Siglo XXI: Desafíos institucionales y claves para un nuevo enfoque*. CEPAL. <https://es.scribd.com/document/480235684/La->

[Planificacion-en-el-Siglo-XXI-Desafios-Institucionales-y-Claves-para-un-Nuevo-Enfoque](#)

Ruiz Jaramillo, O. (2015). *Planeación estratégica* (Trabajo de grado). Universidad EAFIT.

<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/644b6fbb-d2d5-4f74-bae1-94d9be55f4b4/content>