

**ACOMPANAMIENTO ELABORACIÓN PLAN DE ACCIÓN, PLATAFORMA
ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIAS RECAUDO DE CARTERA, EN EL
FORTALECIMIENTO EN GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD DE SINDESAP EN
EL 2025.**

**Acompañamiento elaboración Plan de Acción, Plataforma Estratégica y Estrategias
Recaudo de Cartera, en el Fortalecimiento en Gestión de Procesos y Calidad de SINDESAP
en el 2025.**

Candy Alejandra Diaz Mantilla



Escuela Superior de Administración Pública

Administración Pública Territorial

Facultad de Pregrado

Ibagué

2025

**ACOMPañAMIENTO ELABORACIÓN PLAN DE ACCIÓN, PLATAFORMA
ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIAS RECAUDO DE CARTERA, EN EL
FORTALECIMIENTO EN GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD DE SINDESAP EN
EL 2025.**

**ACOMPañAMIENTO ELABORACIÓN PLAN DE ACCIÓN, PLATAFORMA
ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIAS RECAUDO DE CARTERA, EN EL
FORTALECIMIENTO EN GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD DE SINDESAP EN
EL 2025.**

NOMBRE

CANDY ALEJANDRA DIAZ MANTILLA

Asesor temático:

LUISA FERNANDA GUTIERREZ GARCIA

Escuela Superior de Administración Pública

Administración Pública Territorial

Facultad de Pregrado

Ibagué

2025

**ACOMPañAMIENTO ELABORACIÓN PLAN DE ACCIÓN, PLATAFORMA
ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIAS RECAUDO DE CARTERA, EN EL
FORTALECIMIENTO EN GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD DE SINDESAP EN
EL 2025.**

Dedicatoria

*Por mi tiempo y por cada sacrificio silencioso que nadie más vio. Por mi esfuerzo incansable y
por aquellos días difíciles en los que, aun sin tener apoyo y sintiendo que no podía más,
encontré la manera de seguir adelante.*

*Este logro es fruto de mi coraje, de mi fuerza interior y de la inquebrantable convicción de que,
a pesar de todo, lo lograría.*

Esto es por mí y para mí.

**ACOMPANAMIENTO ELABORACIÓN PLAN DE ACCIÓN, PLATAFORMA
ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIAS RECAUDO DE CARTERA, EN EL
FORTALECIMIENTO EN GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD DE SINDESAP EN
EL 2025.**

Agradecimientos

*La realización de este proyecto no hubiese sido posible sin la colaboración y guía de personas que, con su experiencia y apoyo, contribuyeron a mi formación profesional y personal. Quiero expresar mi más sincera gratitud A **Álvaro Cruz Varón**, presidente de la Junta Directiva de **SINDESAP**, por abrirme las puertas de esta organización, por su liderazgo y por el voto de confianza depositado en mí para el desarrollo de esta etapa. A **Orlando Acuña Angulo**, mi jefe inmediato miembro de la comisión de apoyo Asuntos Laborales, por su orientación constante, su paciencia y por compartir conmigo su experiencia, guiándome en el cumplimiento de mis objetivos con rectitud y compromiso. A **Luisa Fernanda Gutiérrez García**, Tutora y Tesorera Suplente de **SINDESAP**, por su invaluable acompañamiento académico y humano. Gracias por ser una guía en este camino y por estar siempre dispuesta a enseñar. A **Julio César Vázquez Figueroa**, miembro de la comisión de apoyo Investigación afiliado clave del sindicato, por su disposición, colaboración y por aportar una visión fundamental que enriqueció este trabajo.*

**ACOMPANAMIENTO ELABORACIÓN PLAN DE ACCIÓN, PLATAFORMA
ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIAS RECAUDO DE CARTERA, EN EL
FORTALECIMIENTO EN GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD DE SINDESAP EN
EL 2025.**

Carta Aprobatoria

Firma del jurado

Tabla de contenido

Presentación	9
1. Introducción.....	10
1.1. Identificación Tipo Practica y Relación con el Tema.....	12
1.2. Antecedentes	13
1.3 Justificación	15
2. Objetivos.....	16
2.1. Objetivo General.....	17
2.2 Objetivos Específicos.....	17
3 Marcos Referenciales	18
3.1 Marco Teórico.....	19
3.2 Marco Conceptual.....	21
3.3 Marco Normativo.....	24
4 Metodología.....	27
4.1. planteamiento de la Investigación.....	27
4.2. Tipo de Estudio y Alcance.....	27
4.3. Población y Muestra	28
4.4. Fases Metodológicas Detalladas	28
4.5. Diagnóstico Estratégico Integral.....	32
1. Resultados Logrados.....	39
5.1 Reseña Histórica Sindical	39
5.2 Diagnostico Institucional del Sindicato.....	41
5.3 Análisis Interno y Externo.....	42
5.3. DOFA Institucional del Sindicato	43
5.4. Planes, Programas y Proyectos del Sindicato.....	43
5.5. Análisis de la Capacidad Institucional del Sindicato	48
5.6. Análisis y Mapeo de procesos.....	49
5.7. Descripción y Análisis de la Estructura del Sindicato	49
5.8. Plan de Acción 2025 y 2026	51
5.9 Informe de Gestión 2025 del Sindicato.....	53
6. Servicio al Cliente del Sindicato	55

6.1	Evaluación de la Prestación del Servicio en el Sindicato.....	56
6.1	Análisis de las Peticiones, Quejas y Reclamos	57
6.2	Acciones de Mejora.....	59
6.3	Fortalecimiento de la Gestión de Procesos y Calidad Sindesap.....	60
6.4.	Estrategias de Recaudo de Cartera Sindesap	62
7.	Conclusiones	67
8.	Recomendaciones	68
9.	Glosario	70
10.	Referencias.....	76
11.	Anexos	78

Lista de ilustraciones

Presentación

El presente documento nace como una propuesta de intervención estratégica para la consolidación organizacional del Sindicato de Docentes de la ESAP (SINDESAP), a través de la implementación del Plan de Acción 2025, la Plataforma Estratégica y las Estrategias de Recaudo de Cartera. Esta iniciativa se desenvuelve bajo el parámetro del Programa de Prácticas Estudiantiles en el Territorio, configurándose como una actividad de praxis profesional en el ámbito de la Administración Pública Territorial. Su *telos* no es meramente administrativo, sino que esta misma persigue la robustez institucional mediante la implementación de capacidad analítica e investigativa sobre los procesos internos del sindicato (SINDESAP, 2025).

Desde el panorama del estudiante en formación, esta práctica representa una gran oportunidad en donde su análisis crítico puede ser usado para aplicar los constructos teóricos de la gestión pública y el desarrollo organizacional en un entorno real. El análisis preliminar de la entidad sindical ha evidenciado desafíos sustanciales, tales como la obsolescencia de los estatutos, la ausencia de protocolos para la verificación de afiliados y la necesidad perentoria de implementar la digitalización y sistemas de control financiero análisis SINDESAP. Por lo tanto, el propósito de este documento es describir, con la debida diligencia metodológica, los objetivos misionales, las fases secuenciales, la matriz de estrategias y los *deliverables* asociados a la práctica, los cuales se centran en la gestión para la optimización de la calidad y la eficiencia administrativa.

El diseño propuesto se ha concebido para que evolucione el simple cumplimiento de tareas operacionales (como su ayuda en tesorería o la actualización de bases de datos), buscando

impactar en el desarrollo institucional de SINDESAP por medio de la formulación de propuestas con viabilidad de conocimiento y operacional. Esta intervención se encuentra doblemente alineada con el marco normativo colombiano: por una parte, con la alta gerencia pública y los principios de la función administrativa (eficacia, moralidad, imparcialidad) y, por otra, con los enfoques cambiantes de negociación colectiva (ESAP, 2024a) y el régimen de contratación (ESAP, 2024b) que rigen el ecosistema de la Escuela Superior de Administración Pública. A lo largo del desarrollo textual, se detallan los marcos referenciales (teórico y conceptual), los cronogramas de ejecución y los productos esperados, todo ello con el fin ineludible de garantizar la transparencia, la pertinencia y la sostenibilidad de la intervención propuesta dentro del contexto sindical.

1. Introducción

El presente Plan de Acción 2025, junto con la Plataforma Estratégica y las Estrategias de Recaudo de Cartera que serán formuladas, se inicia en el marco del Programa de Prácticas Estudiantiles en el Territorio de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Estos parámetros constituye una opción de grado que crea un objetivo a la formación académica en escenarios reales de gestión pública, permitiendo al practicante fungir como un agente de cambio dotado de una robusta capacidad analítica, investigativa y científica.

La práctica se desarrollará en SINDESAP, una organización sindical de primer grado y de carácter gremial, cuya sede opera en la Territorial Tolima de la ESAP. SINDESAP ejerce un rol fundamental en el ecosistema de la función pública al proveer servicios de mejoramiento y defensa de la calidad de vida de sus docentes asociados, además de promover la educación sindical y fomentar el acercamiento colaborativo entre los estamentos docentes y el patrono (LA

ESCUOLA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA) (SINDICATO DE DOCENTES, 2025)

En esta instancia de participación democrática y gestión gremial, el núcleo temático específico es la organización de Procesos, esta es abordada desde la triangulación de tres líneas estratégicas, estos componentes fundamentales se usan para generar el impulso a la fortaleza institucional y la mejora continua del servicio público en la organización sindical:

Gestión del Talento Humano y Gremial: objetiva en la aplicación de políticas que busca y se ajustan a la cualificación, el bienestar y la verificación de la base de afiliados, dada la existencia de debilidades en los protocolos de registro y la desactualización estatutaria señalada en el análisis institucional.

Gestión de Recursos Públicos y Financiera (Recaudo de Cartera): Concentrada en la creación de estrategias de recaudo que dote de trazabilidad financiera y sostenibilidad económica al sindicato, aislando las limitaciones presupuestales y la falta de un sistema de control financiero adecuados.

Gestión Tecnológica y Documental: esta focalizada a la implementación de herramientas que permitan la digitalización de procesos de maneras más prácticas y de uso general, el manejo eficiente de la documentación y la actualización de archivos, esenciales para la transparencia y la operatividad de la Junta Directiva.

La integración de estas líneas temáticas busca impactar directamente en el Plan de Acción 2025 de SINDESAP, garantizando que el ejercicio de la práctica se traduzca en productos viables y pertinentes para la eficiencia administrativa y el cumplimiento misional del sindicato.

1.1. Identificación Tipo Practica y Relación con el Tema

El presente ejercicio se cataloga como una Práctica Administrativa, la cual, dentro del esquema de opciones de grado de la ESAP, se configura como un mecanismo de transferencia de conocimiento y de *interfaz* entre la academia y la realidad organizacional. Esta tipología de práctica exige que el estudiante de Administración Pública Territorial aplique su cúmulo de saberes en la optimización y modernización de procesos de gestión institucional.

La relación con el tema central (Gestión de Procesos y Desarrollo Institucional) es inherente y se justifica en la necesidad perentoria del SINDICATO DE DOCENTES de pasar de una gestión reactiva a una gestión estratégica. Las tres líneas temáticas abordadas Talento Humano, Recursos Públicos, y Gestión Tecnológica se conectan directamente con la *praxis* de la Administración Pública, que crea la gestión como un ciclo de mejora continua y transparencia; Coherencia con el Desarrollo Institucional: El diagnóstico preliminar ha identificado la Gestión Ineficiente como un problema estructural, manifestado en la desactualización de estatutos y la debilidad en el control de afiliados. La práctica se relaciona, por tanto, con la necesidad de normalización documental y procedimental, buscando la legitimidad y la *robustez gremial* del sindicato. Articulación con la Gestión de Recursos Públicos: Aunque SINDESAP es una entidad de carácter gremial, opera en el ecosistema de la ESAP, una entidad pública (ESAP, 2024b); El reto del Recaudo de Cartera y la trazabilidad financiera exige la aplicación de principios de fiscalización y rendición de cuentas, esenciales en la administración de recursos, ya sean públicos o parafiscales; Sustento en la Gestión Tecnológica: Finalmente, el foco en la digitalización y el manejo documental se relaciona con la modernización de la gestión pública,

un imperativo en el contexto colombiano para aumentar la eficiencia y reducir los riesgos de la documentación no integrada.

Así, la práctica administrativa deja de ser una mera asistencia operativa para convertirse en un proyecto de consultoría académica e investigativa, cuyo objetivo es dejar instalada una capacidad de gestión estratégica en la organización sindical.

1.2. Antecedentes

La existencia de SINDESAP se encuentra enmarcada en la normativa laboral colombiana, específicamente en el Decreto 1072 de 2015, modificado por el Decreto 243 de 2024, que regula la Negociación Colectiva en el Sector Público. La Resolución 1454 de 2024 LA ESCUELA DE SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA ESAP se establece como un antecedente empírico directo, al formalizar y discutir los acuerdos pactados entre la ESAP y las organizaciones sindicales, incluyendo SINDICATOS DE DOCENTES, para el periodo 2024-2025. Este documento evidencia el sindicato como un actor interviniente con una función vital en la *articulación inter-actoral* con el patrono.

Sin embargo, el Plan de Acción 2025 de SINDESAP revela un vacío entre la capacidad de concertación externa y la gestión administrativa interna. La inclusión de la contratación de un estudiante en práctica para apoyar *actividades administrativas, operativas y de tesorería*, actúa como un precedente de la necesidad hacia el apoyo cualificado para sus procesos de control de gestión, lo que valida la pertinencia de la Práctica Administrativa propuesta.

Antecedentes Institucionales:

El Análisis del Sindicato de Docentes de la ESCUELA SUPERACION DE AMINISTRACION PUBLICA constituye el antecedente institucional más relevante, puesto que esta funge como el diagnóstico *autóctono* que justifica la intervención. El informe identifica la Gestión Ineficiente como el problema central, cuyas causas de base se distribuyen en las tres líneas temáticas de la práctica:

Gestión Gremial: Estatutos desactualizados y ausencia de protocolos para la verificación de afiliados.

Gestión Financiera: Falta de trazabilidad financiera y la carencia de un sistema de control que mitigue las limitaciones presupuestales.

Gestión Tecnológica: La falta y falla de digitalización y de herramientas de actualización de archivos, lo que genera documentación no integrada o que se podría olvidar y perder.

Los antecedentes demuestran una clara brecha investigativa y de *praxis* administrativa. Mientras existen sólidos marcos teóricos sobre la NGP y normativas claras sobre el sindicalismo público (Decreto 1072, Decreto 243), existe una disfunción estructural en la aplicación de estos modelos a la microestructura administrativa de SINDESAP. El vacío se localiza precisamente en la discrepancia entre la voluntad de acción (expresada en el Plan de Acción 2025) y la capacidad operativa y jurídica para ejecutarla.

El Análisis SINDESAP señala específicamente la necesidad urgente de actualizar los Estatutos del sindicato para incorporar elementos de pensamiento estratégico, misión, visión y toma de decisiones. Este hallazgo constituye el nudo gordiano del problema de estudio: una organización sin un marco legal interno actualizado opera bajo un riesgo de legitimidad y

eficacia disminuido, lo que obstaculiza cualquier esfuerzo de trazabilidad financiera o gestión de afiliados.

La propuesta se enfoca, por lo tanto, no solo en resolver los *déficits* administrativos específicos identificados, sino en utilizar la capacidad analítica del estudiante de Administración Pública para diseñar soluciones que garanticen la concordancia normativa (adecuando los Estatutos) con la racionalidad administrativa (Plataforma Estratégica, Estrategias de Recaudo). Esta intervención se justifica en la oportunidad de aplicar rigurosamente la teoría de la Gestión del Desarrollo Institucional en un contexto gremial, generando un aporte original y pertinente que trasciende lo operativo para alcanzar la sostenibilidad jurídica y estratégica de SINDESAP.

1.3 Justificación

La creación y actividad de esta práctica administrativa en SINDESA se configura como un escenario de alta utilidad profesional, validando la aplicabilidad de los constructos teóricos de la Administración Pública Territorial en la micro gestión de una entidad gremial.

El ejercicio se justifica en la disfunción estructural diagnosticada en el sindicato, la cual necesita la intervención de un perfil con basta capacidad analítica, investigativa y científica para diseñar una reingeniería de procesos que impacte en tres vectores críticos. En primer lugar, la optimización del talento humano y gremial ante la obsolescencia estatutaria. En segundo lugar, la trazabilidad financiera de los recursos "Recaudo de Cartera" bajo principios de transparencia y rendición de cuentas; principios fundamentales de la Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción.

Finalmente, la actualización tecnológica de sus sistemas internos para elevar la eficiencia operativa y la calidad del servicio a los docentes asociados.

Desde una perspectiva formativa, la práctica creará una fortaleza en el compromiso ético y social del administrador público, al guiar la intervención hacia el bienestar colectivo de los afiliados y la robustez misional de SINDESAP. Institucionalmente, los *deliverables* (Plataforma Estratégica, Plan de Acción 2025) generados se establecerá como una base estratégica para la toma de decisiones futuras, las cuales deberán garantizar la sostenibilidad jurídica y operativa de los procesos, en equilibrio con los imperativos de modernización administrativa del Estado colombiano.

La dirección estratégica de SINDESAP se encuentra en un punto de inflexión. El éxito en la negociación colectiva 90% de logros ha generado la solvencia financiera \$23.3 millones en la caja y el activo político Plan de Formalización para asegurar su futuro. El principal reto es la implementación rigurosa de los acuerdos vigilada por el "Comité Bipartito", y la transformación de la base inactiva 77% de Cátedra mediante la descentralización de la gestión a las Subdirectivas y una estrategia de valor específica para la base territorial.

2. Objetivos

La definición precisa y estratégica de los objetivos de la práctica administrativa es un imperativo metodológico que establece la hoja de ruta de la intervención y demarca sus alcances esperados. Este proceso garantiza que el ejercicio profesional no sea un mero trámite, sino que se alinee rigurosamente con los constructos teóricos y la *praxis* de la Gestión Pública Territorial y, específicamente, con la necesidad ineludible de fortalecimiento institucional de SINDESAP,

como entidad gremial actuante en el ecosistema ESAP. La formulación de estos objetivos opera como el criterio de pertinencia que conecta el diagnóstico de disfunción estructural (Sección 2. Antecedentes) con las soluciones propuestas, asegurando que cada fase del trabajo contribuya de manera medible y verificable a la optimización de la calidad y la eficiencia administrativa.

2.1. Objetivo General

Acompañar el proceso de análisis, apoyo y fortalecimiento en la gestión del talento humano, los recursos públicos y estratégicos - tecnológicos en SINDESAP, a partir de la elaboración del Plan de Acción 2025, Plataforma Estratégica, y Estrategias Recaudo de Cartera, con el fin de contribuir a la optimización de los procesos administrativos internos y a la toma de decisiones informadas, en el marco del desarrollo institucional y la prestación de los servicios a los docentes asociados a la organización sindical.

2.2 Objetivos Específicos

- I. Diagnosticar el estado actual de los procesos de gestión del talento humano, recursos públicos y tecnológicos en SINDESAP, identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora.
- II. Apoyar en la sistematización, seguimiento y control de la ejecución de recursos públicos en la entidad, especialmente, en las estrategias recaudo de cartera, promoviendo prácticas administrativas transparentes y eficientes.
- III. Analizar el uso y la funcionalidad de los recursos estratégicos y tecnológicos disponibles en la organización, proponiendo acciones para su mejor aprovechamiento y actualización.
- IV. Acompañar en la elaboración Plan de Acción 2025, y la Plataforma Estratégica de SINDESAP.

- V. Formular recomendaciones para la mejora continua de los procesos administrativos en los componentes abordados, sustentadas en evidencia técnica y normativa.

3 Marcos Referenciales

Como Sindicato de docentes de la ESAP - SINDESAP, es una organización sindical de primer grado de carácter gremial, la cual funciona de conformidad con la constitución nacional, el código sustantivo de trabajo, los estatutos y demás disposiciones pertinentes sobre la materia. El sindicato SINDESAP estará conformado por los docentes vinculados en sus diferentes modalidades a la escuela superior de administración pública ESAP que hayan aceptado pertenecer a este. Cuyo objeto y fines es el mejoramiento y defensa de calidad de vida de los docentes asociados; acercamiento y colaboración entre docentes y patronos de la ESAP; presentar el pliego de peticiones para negociación colectiva, acuerdos laborales, contratos sindicales; promoción de educación sindical y capacitaciones; formación de los docentes asociados a "Especializaciones, y Maestrías.

Asimismo, se ha señalado la necesidad de fortalecer la trazabilidad y eficiencia en el uso de los recursos públicos en cuanto al recaudo de cartera. En cuanto al plan de acción 2025, y la plataforma estratégica y tecnológica, persisten retos relacionados con la actualización de software, la interoperabilidad de sistemas y la capacitación del personal en herramientas digitales. Estas condiciones justifican la necesidad y pertinencia del ejercicio práctico desde la administración pública, la situación en el ESAP no se limita a una simple insuficiencia presupuestal, sino que configura una falla sistémica que puede ser descrita a través de la relación causal entre tres elementos. La ineficiencia y la falta de planificación en el recaudo de cartera pública y la gestión financiera (un fallo dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, o

MIPG) generaron un déficit masivo. Este fallo fiscal obligó a la administración a tomar decisiones gerenciales (de corte NGP), que se tradujeron en recortes drásticos de cupos y tutorías, comprometiendo directamente la calidad y la misión pública (Valor Público). La consecuencia directa de esta destrucción de valor público es la Respuesta Gremial, manifestada en la Acción Colectiva de SINDESAP contra la ineficiencia administrativa. El marco referencial debe, por ende, diagnosticar esta triada: Fallo Fiscal → Falla en la Entrega de Valor Público → Respuesta Gremial (Acción Colectiva).

3.1 Marco Teórico

La planeación estratégica y digital del sector público, orientados al mejoramiento del servicio y la innovación, teniendo en cuenta que es una organización sindical, se guía por la teoría de Mancur Olson, desarrollada en *La lógica de la acción colectiva*, es fundamental para comprender la existencia y operación de SINDESAP. Olson postula que los individuos racionales, en grupos grandes, no tienen incentivos intrínsecos para contribuir a la provisión de un bien público, ya que la racionalidad individual dicta que es mejor beneficiarse del bien sin incurrir en el costo de producirlo el problema del *free rider*. SINDESAP, como organización sindical de primer grado y de carácter gremial, opera como un grupo potencialmente grande, compuesto por docentes vinculados a la ESAP en sus diferentes modalidades. Los logros del sindicato —como la defensa de los salarios, las prestaciones, o las condiciones de trabajo, e incluso la defensa de la calidad académica de los programas— son, en esencia, bienes públicos que benefician a todos los docentes, estén o no afiliados.

Para superar el dilema del *free rider* y asegurar la sostenibilidad financiera y operativa, SINDESAP debe implementar Incentivos Selectivos. El análisis de sus estatutos revela la

aplicación estratégica de estos incentivos. En primer lugar, se establecen incentivos selectivos positivos, como la representación legal en defensa de los derechos, la asesoría especializada en el estatuto docente, la promoción de educación sindical y, crucialmente, la solicitud a los empleadores de la actualización permanente de los docentes afiliados en áreas avanzadas (Especializaciones, Maestrías, Doctorados). Estos son beneficios exclusivos que justifican la membresía. En segundo lugar, el sindicato ha formalizado un aporte sindical obligatorio del 0.5% del salario de sus afiliados. Este costo de afiliación, junto con la exclusión de los beneficios exclusivos para quienes no pagan, actúa como un incentivo selectivo negativo (costo de no afiliación).

La publicación del rechazo público a las medidas lesivas de la administración constituye una manifestación evidente de acción colectiva racional, el sindicato moviliza a sus miembros para proteger los intereses comunes: la estabilidad laboral, las condiciones de tutoría, y la integridad de la misión educativa calidad y cobertura. Esta acción no es meramente política, sino una respuesta racional ante una amenaza a los bienes públicos que el sindicato está estatutariamente obligado a defender y provee una lente fundamental para entender cómo operan las organizaciones como SINDESAP. Esta teoría subraya que las instituciones, entendidas como las reglas formales "leyes, estatutos" e informales "normas de conducta, confianza", reducen los conflictos potenciales y la incertidumbre, facilitando la cooperación entre los actores.

La creación de SINDESAP el 22 de noviembre de 2022 representa un desarrollo institucional significativo en la ESAP, siendo la primera organización sindical de docentes en la entidad. Al operar conforme a la Constitución Nacional, el Código Sustantivo de Trabajo y sus estatutos, SINDESAP formaliza la participación del gremio docente y establece un conducto

institucional para la *voice* de los trabajadores. En el estado colombiano, el pluralismo sindical está reconocido, permitiendo la coexistencia de varios sindicatos en una entidad pública. SINDESAP se constituyó con el propósito de elaborar pliegos de solicitudes e iniciar la negociación colectiva, un derecho fundamental amparado por la legislación nacional, incluyendo la Ley 411 de 1997 (Convenio 151 sobre procedimientos de condiciones de empleo en la administración pública).

La crisis desatada por las medidas administrativas de la Subdirección Académica revela una profunda erosión de la confianza entre el patrono y el gremio. SINDESAP busca procurar el acercamiento y la colaboración entre docentes y patronos sobre bases de justicia y mutuo respeto. Sin embargo, la decisión unilateral e improvisada de la administración para resolver el déficit quebranta estos principios institucionales de colaboración. Esto fuerza a SINDESAP a utilizar su estructura formal, como la Comisión de Reclamos, que es el conducto formal para elevar reclamaciones y pasar de un rol de colaboración a uno de resistencia civil, buscando forzar la corrección de las directrices académicas.

3.2 Marco Conceptual

La gobernanza institucional, riesgo y ética pública se alinea con la Teoría de la Agencia establece una relación entre un Principal (los ciudadanos, los estudiantes, los afiliados o el público en general) y un Agente (la administración o la Subdirección Académica). El Riesgo Moral (*Moral Hazard*) es una forma de fallo de mercado que surge debido a la asimetría de la información y ocurre cuando el Agente, después de haber asumido un compromiso (ofrecer programas con calidad y cobertura), toma acciones que son contrarias a los intereses del

Principal, sabiendo que las consecuencias negativas de la mala gestión serán absorbidas o mitigadas por otros.

En el caso de la ESAP, la administración Agente conocía el déficit de \$50.000 millones, lo que revela la asimetría de la información. La "solución desesperada" de cerrar cupos y recortar tutorías presenciales fue diseñada para solucionar el problema contable inmediato, protegiendo al Agente de la responsabilidad por la mala gestión previa esta decisión es percibida como propicia para la administración ineficiente de recursos, pues se procede de la manera "más perversa" al afectar el eslabón más débil, en lugar de "sacrificar gastos o inversiones innecesarios o postergables" en otras áreas institucionales. La alta incidencia de Riesgo Moral en esta decisión tiene una consecuencia directa en el riesgo institucional: la posible pérdida de los registros calificados. Al reducir drásticamente las tutorías presenciales (pasando de cuatro u ocho a una sola por semestre, un "cambio abismal", la ESAP vulnera sus compromisos de oferta y los requisitos de calidad pedagógica. Esto significa que el *Moral Hazard* administrativo, originado por la necesidad de encubrir o resolver una falla fiscal, genera un riesgo legal y operativo severo que amenaza la viabilidad a largo plazo de los programas de formación.

La Ética Pública y la Rendición de Cuentas "*Accountability*" son las bases esenciales de la moderna Administración Pública, todas estas son consideradas condiciones necesarias para la gestión transparente, la legitimación de las acciones de gobierno y el fortalecimiento democrático. En el Estado Colombiano, la rendición de cuentas es una medida clave en la política pública anticorrupción, respaldada por normas como el Decreto 1499 de 2017 y otros lineamientos del MIPG. La denuncia sindical sobre la "indolencia y falta de responsabilidad pública" indica una profunda crisis de *accountability*.

Los responsables de la planeación financiera y académica no han ofrecido una justificación transparente y oportuna para el déficit, y sus soluciones fueron opacas e improvisadas. La administración debe rendir cuentas sobre por qué se permitió que el déficit alcanzara esa magnitud y por qué se eligió la opción que compromete el derecho fundamental a la educación de calidad, el papel que toma el estudiante de Administración Pública, al trabajar con SINDESAP, se convierte en un ejercicio práctico de exigencia de *accountability*. El sindicato se sitúa en base como un actor de control social el cual, por medio del rechazo público, obliga a la administración a hacer visible su gestión y a justificar sus decisiones ante el gremio docente y la ciudadanía, promoviendo instituciones íntegras y transparentes.

La gestión de la cartera pública, definida como el conjunto de acreencias a favor de la entidad consignadas en títulos ejecutivos, es fundamental para la estabilidad financiera de cualquier institución estatal. La Ley 1066 de 2006 establece que el recaudo de estas obligaciones debe realizarse de manera ágil, eficaz, eficiente y oportuna para obtener liquidez para el Tesoro Público.

En la ESAP, la necesidad de fortalecer la trazabilidad y la eficiencia en el uso de los recursos públicos en cuanto al recaudo de cartera (User Query) es un reto crítico. La falta de un modelo de gestión de cartera eficaz y transparente se identifica como un factor causal del déficit académico de \$50.000 millones. Si la trazabilidad —la capacidad de seguimiento y recuperación de los valores adeudados — es ineficiente, se viola el principio de economía y eficacia en el proceso administrativo de cobro coactivo.

Existe una conexión directa entre este problema técnico-administrativo y el Valor Público. La ineficiencia en el recaudo impide a la entidad reflejar su realidad financiera. Si el

dinero que le es debido a la ESAP no se recupera eficientemente, el déficit se agrava, y la administración se ve forzada a cubrir el hueco presupuestal mediante recortes, lo que se traduce en una reducción de la cobertura educativa.

Por lo tanto, el problema de la trazabilidad fiscal es intrínsecamente un problema de Valor Público y Ética Pública. El trabajo del estudiante debe enfocarse en diagnosticar los procedimientos de recaudo y proponer lineamientos estandarizados basados en el marco normativo colombiano para minimizar el riesgo de pérdida de ingresos.

3.3 Marco Normativo

Constitución Política	Norma suprema establece que la función administrativa se desarrolla bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, e imparcialidad, entre otros (Art. 209).
Constitución Política	Dispone que los trabajadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones sin intervención del Estado (Art. 39).
Ley 19 de 1958	La ley realiza la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) como un establecimiento público del orden nacional, de carácter universitario.
Ley 1429 de 2010	Del mismo modo, entendiendo el turismo como parte vital en el sector laboral es necesario traer a contexto esta ley que trata sobre incentivos para la formalización empresarial; incentivos para la generación de empleo de grupos vulnerables, para personas de bajos ingresos y formalización

	laboral en los sectores rural y urbano; simplificación de trámites para la formalización; simplificación de trámites comerciales y de otros trámites.
Ley 80 de 1993	Asimismo, de manera más reciente se creó la ley 2068 donde tiene por objeto fomentar la sostenibilidad, implementar mecanismos para la conservación, protección y aprovechamiento de los destinos y atractivos turísticos, así como fortalecer la formalización y la competitividad del sector y promover la recuperación de la industria turística, a través de la creación de incentivos, el fortalecimiento de la calidad y la adopción de medidas para impulsar la transformación y las oportunidades del sector.
Ley 1150 de 2007	En la Contratación Pública Prevé la contratación directa para la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión (Art. 2, Numeral 4º, Literal h).
Ley 411 de 1997	Según el convenio 151 de la OIT (Relaciones de trabajo en la administración pública), que impulsa los procedimientos de negociación entre autoridades públicas y organizaciones de empleados públicos.
Ley 26 de 1976	Dicha ley aprueba el: Convenio 087 de la OIT (Libertad Sindical), que garantiza el derecho de trabajadores y empleadores a constituir organizaciones sin autorización previa
Decreto 1072 de 2015	Sector Trabajo (DUR), regula el procedimiento para la negociación de las condiciones de empleo entre entidades públicas y organizaciones sindicales de empleados públicos.

<p>Decreto 0243 de 2024</p>	<p>Negociación Colectiva. Modifica el Capítulo 4 del Título 2 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015. Su objeto es regular el procedimiento para la negociación de condiciones de empleo con sindicatos de empleados públicos.</p>
<p>Decreto 1068 de 2015</p>	<p>Establece las condiciones para contratar la prestación de servicios, como la inexistencia de personal de planta con capacidad para realizar las actividades. Fija la prohibición de que la remuneración de contratos de servicios personales sea superior a la del jefe de la entidad, con excepciones para servicios altamente calificados.</p>
<p>Decreto 1082 de 2015</p>	<p>Regula la contratación directa de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, exigiendo verificar la idoneidad o experiencia del contratista.</p>
<p>Resolución 1454 de 2024 (ESAP)</p>	<p>Negociación Colectiva ESAP. Adopta los acuerdos pactados entre la ESAP y las organizaciones sindicales (SINDESAP, SINTRAPUBLICA, UNESAP) para la negociación colectiva 2024-2025.</p>
<p>Resolución 2364 de 2024 (ESAP)</p>	<p>Tablas de Honorarios ESAP. Adopta las tablas de honorarios para los contratistas de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión de la ESAP.</p>

4 Metodología

Durante el desarrollo de la presente Práctica Administrativa, y en concordancia con las guías y métricas académicas ofrecidas por parte de la ESAP y el cumplimiento a las necesidades de fortalecimiento gremial, se acogió un diseño metodológico de triangulación de fuentes. Esta perspectiva permite contrastar la normativa vigente con la realidad operativa y financiera del sindicato, y así mismo ir más allá de la descripción básica para ofrecer un análisis estratégico.

4.1. planteamiento de la Investigación

La intervención se fundamenta en aquel enfoque mixto "Cuantitativo y Normativo-Legal".

Componente Cuantitativo: Se tuvo que realizar auditoría de datos sobre la Matriz Consolidada de Asociados y los Estados Financieros 2024-2025, aplicando estadística descriptiva para así con esto lograr identificar tendencias de recaudo y participación.

Componente Normativo: Se realizó una investigación sobre el impacto del nuevo Decreto 243 de 2024 sobre los procedimientos de negociación colectiva, contrastándolo con el Acuerdo Colectivo 2023 y el Pliego de Solicitudes 2024 para identificar brechas de cumplimiento.

4.2. Tipo de Estudio y Alcance

El estudio es Descriptivo-Propositivo.

Fase Descriptiva: en esta Caracterización sociodemográfica de la base docente "Territorialidad, Tipo de Vinculación" y análisis forense del flujo de caja.

Fase Propositiva: Formulación de instrumentos de gestión alineados con el Plan de Desarrollo Sindical 2026-2027, diseñados para mitigar los riesgos identificados (precarización laboral y baja afiliación).

4.3. Población y Muestra

La población objeto de estudio corresponde al cuerpo docente de la ESAP a nivel nacional. La muestra censal depurada (Corte a Marzo 31 de 2025) se compone de 190 registros de afiliados, distribuidos así:

- Cátedra: 113 docentes "59.4%".
- Ocasionales: 38 docentes "20%".
- Carrera: 37 docentes "19.4%".
- Especiales: 2 docentes "1.2%".

Nota Metodológica: Se identificó una alta concentración en la Territorial Tolima (25 afiliados) y Bolívar "28 afiliados", lo que centro parte del análisis en estas zonas.

4.4. Fases Metodológicas Detalladas

Fase 1: Minería de Datos y Marco Legal: Revisión exhaustiva del Acuerdo Colectivo 2023 firmado en conjunto con el SINDICATO PARA LOS TRABAJADORES DEL SECTOR PUBLICO y UNESAP para entender el ecosistema de negociación. Se tuvo que revisar y realizar un análisis del Decreto 243/2024 para así mismo actualizar los estatutos en materia de garantías sindicales.

Fase 2: Sistematización y Cruce de Variables: Procesamiento de la Matriz 4 Sindicatos para comparar los beneficios logrados vs. las solicitudes pendientes del Pliego 2024.

Saneamiento ante la base de datos financiera para desglosar todos los aportes por tipo de vinculación.

Fase 3: Formulación Estratégica: Se debía y se hizo un diseño de la Plataforma Estratégica que sirve de puente entre la situación actual y la visión planteada en el Plan de Desarrollo 2026-2027.

En contexto, Evidencia Empírica de la Modernización Gremial demostrando que la disfunción administrativa de SINDESAP es un fenómeno recurrente en organizaciones gremiales que han postergado su modernización, y que la solución estratégica y tecnológica es la tendencia global y efectiva. Mutación del Sindicalismo: Hacia la Provisión de Valor Agregado.

El sindicalismo contemporáneo (Siglo XXI) enfrenta la necesidad de transformarse radicalmente, transitando de ser un mero defensor laboral a un proveedor de Valor Agregado Diferencial. Esta exigencia postindustrial requiere adaptación estructural y formalización gremial, lo que justifica plenamente la Reingeniería Estatutaria (D1) en SINDESAP. El Posicionamiento Temático (Caso ASOINCA). I En el contexto nacional, el caso del Sindicato Docente ASOINCA ilustra esta mutación, destacando la necesidad de ir más allá de las reivindicaciones típicas para desarrollar una identidad político-pedagógica y propuestas de transformación social (como la soberanía alimentaria).

Este ejemplo respalda la Estrategia FO/FA de SINDESAP, que busca el Liderazgo Temático y el Posicionamiento Institucional. La credibilidad institucional, cimentada en la transparencia interna, es la base que permite a SINDESAP proyectar una agenda externa coherente con los altos estándares misionales de la ESAP. La Digitalización como Mecanismo de Trazabilidad (SIM). El Estado del Arte confirma que la Digitalización de Procesos (Eje III) es un

requisito sine qua non para la gestión gremial moderna. La Falta de Trazabilidad Financiera (D2) es un síndrome de obsolescencia tecnológica y metodológica, resuelto globalmente mediante la implementación de Sistemas de Información Misional. Experiencias Exitosas en Gestión de Información Gremial.

El caso del Sindicato de Trabajadores de la Universidad de Ciego de Ávila UNICA en Cuba, que enfrentaba deficiencias en la información no fiable y la falta de control de afiliación, evidenció que el desarrollo de un Sistema Informático Web (SIM) corrigió estas carencias. De igual manera, el Sindicato de Profesores de la Educación de Caála en Angola superó las pérdidas documentales y las dificultades de actualización al implementar un sistema informático basado en Python y Django. Estos casos reafirman que la implementación del SIM propuesto para SINDESAP es el antídoto directo para corregir la opacidad, la ineficacia operativa (D2) y el Riesgo Fiscal. Además, se evidencia la tendencia hacia plataformas de servicios al afiliado, como las aplicaciones en Chile (MiSindicato) que fortalecen la comunicación y la participación mediante votaciones electrónicas.

Primera Fase: "La Carreta Sindical | Sindicalismo docente: historia y luchas de SINDESAP"

SINDESAP, *La Carreta Sindical*, 2025.

Transcripción del LIVE-RADIO ESAP, basada en el segmento del video entre 00:59:09 y 01:00:38: ver anexo n° 1. Figura 1.

Entrevistador ESAP (Milton): Profesor Álvaro Cruz, presidente de SINDESAP, ¿podría contarnos cómo nació esta organización sindical de docentes en la ESAP?

Vocero SINDESAP (Álvaro Cruz Varon): Claro que sí. En el año 2022 surgió la necesidad de crear una asociación para docentes no vinculados a la carrera profesoral. Así nació ASODESAP, con una participación inicial del 40% de docentes ocasionales y catedráticos. Sin embargo, ante los constantes inconvenientes con la administración —como el desconocimiento de derechos laborales y algunos abusos— decidimos dar un paso más firme: constituir el sindicato SINDESAP.

Entrevistador: ¿Cuándo se formalizó legalmente el sindicato?

Álvaro Cruz: El 7 de febrero de 2023, hace poco más de dos años. Es la primera vez en los 65 años de historia de la ESAP que se crea un sindicato exclusivamente para docentes. Incluye todas las modalidades: carrera, ocasionales, tiempo completo, cátedra y especiales. Ya contamos con registro oficial del Ministerio de Trabajo.

Entrevistador: ¿Cuántos afiliados tienen actualmente?

Álvaro Cruz: Comenzamos con 45 afiliados. Hoy somos cerca de 120 docentes en todo el país. Hemos logrado consolidar el sindicato como una entidad gremial reconocida a nivel nacional.

Entrevistador: ¿Qué logros destacarías en las negociaciones sindicales?

Álvaro Cruz: Participamos en dos convenciones: 2023 y 2024. En la última logramos que se aprobara cerca del 90% demuestra solicitudes. Ahora estamos en etapa de seguimiento para que esos acuerdos no queden en letra muerta. Tenemos voceros designados que se reúnen mensualmente con la administración para verificar avances.

El Sindicato de Docentes de la ESAP SINDESAP ha demostrado un crecimiento significativo desde su inicio con 45 afiliados hasta reportar 120, agrupando exitosamente a todas las modalidades docentes; sin embargo, su principal desafío estratégico reside en la consolidación gremial y la activación efectiva de su base con datos actualizados a octubre de 2025, de un registro total de 224 docentes inscritos, solo 132 se mantienen como afiliados activos, lo que representa aproximadamente el 58.93% de la base nominal. Esto deja a 92 docentes en el registro como inactivos o no participantes, constituyendo un 41.07% de la membresía potencial que no está contribuyendo o participando activamente. Este considerable 41% no activo obliga al sindicato a priorizar estrategias y sensibilización para comprender las barreras a la participación y reforzar el valor de la afiliación. Adicionalmente, se presenta un punto de incertidumbre en la gestión de datos, ya que la falta de registro de 3 docentes que realizaron pagos señala una fuga de información crítica que requiere un enfoque directo.

4.5. Diagnóstico Estratégico Integral

Mapeo PESTEL

El diagnóstico señala categóricamente que los Estatutos están desactualizados y existe una ausencia de protocolos de verificación de afiliados. En la *praxis* de la administración, esto se traduce en un deterioro de la legitimidad y la eficacia institucional el cual debe de garantizar la libertad sindical, presenta retos significativos en su aplicación y cumplimiento. Sobre Riesgo Jurídico y de Legitimidad, la normativa interna no incorpora el marco de la Negociación Colectiva (Resolución 1454/2024, entre otras), ni el pensamiento estratégico contemporáneo (definición clara de Misión, Visión, Valores éticos), esto limita la capacidad de respuesta de la Junta Directiva ante litigios y puede exponer al sindicato a impugnaciones; al no reflejar la

realidad operativa ni las demandas de la modernización administrativa, genera una desconexión entre el cuerpo directivo y la base afiliada.

Ver anexo n° 2, Tabla 1 de Contenido Matriz Pestel,

Sostenibilidad financiera y Transparencia en el sindicato, goza de una **fuerte solvencia** producto de una gestión austera y el aumento en la recaudación de cuotas 0,5% de lo devengado, análisis del estado de resultados "Cifras Acumuladas a marzo 31 de 2025".

Ver anexo n° 3, Tabla 2 de Sostenibilidad Financiera y Transparencia Sindical,

El principal rubro de gasto en 2024 fue el de viajes **\$7.156.410** en Transportes y Tiquetes Aéreos, lo cual justifica la estrategia de la Junta Directiva de reducir costos operativos logrando que la ESAP cubra los gastos de desplazamiento a las Territoriales.

Evidencia en un crecimiento neto de 97 afiliados activos de 190 inscritos, una solvencia financiera respaldada por un excedente de \$10.7 millones en 2024, y el apoyo legal que garantiza su afiliación a la CUT.

No obstante, el principal desafío estructural reside en la inactividad de su base más grande y precaria, con un crítico 77% de los docentes Cátedra inscritos sin voz ni voto, lo cual plantea un serio riesgo de fragmentación y limita su capacidad real de movilización. Este panorama coexiste con dos grandes oportunidades: el Decreto 0243/2024, que da estabilidad a los acuerdos, y el crucial Plan de Formalización Laboral Docente (Art. 28), que debe ser la palanca estratégica para activar a la base Cátedra.

Para capitalizar estas oportunidades y mitigar amenazas como la persistencia de la tercerización y el lento ritmo de ejecución de mejoras de infraestructura, SINDESAP debe

implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que enfoque su gestión en la Sostenibilidad de Recursos optimizando el excedente financiero, la Activación de Afiliados incrementando la tasa de participación Cátedra y la Descentralización de Procesos mediante la creación de Subdirectivas activas para atender eficazmente a su base territorial.

El crecimiento del 115% en afiliados activos (de 45 a 97) y el éxito del 90% en la negociación 2024 son fortalezas clave. La debilidad crítica radica en la base docente de Cátedra.

Ver anexo n° 4, Tabla 3 Entrevista Jefe Inmediato Orlando Acuña.

EL intercambio de ideas, que tuvo lugar de forma espontánea, se dedicó principalmente a la meticulosa elaboración y estructuración de un plan de trabajo integral para el sindicato. Este plan abarcó diversos aspectos fundamentales, comenzando con un exhaustivo análisis de contexto que consideró tanto el panorama nacional como las particularidades internas de la organización. A partir de este análisis, se delinearon una serie de acciones estratégicas y se establecieron mecanismos de seguimiento para asegurar la implementación efectiva y la consecución de los objetivos propuestos, la discusión fue profunda y detallada, buscando sentar las bases para una gestión sindical más eficiente y orientada a resultados. Durante la sesión, se enfatizó la imperiosa necesidad de desarrollar un plan de trabajo que no solo fuera ambicioso en sus metas, sino también realista en su ejecución.

Este plan incorporar completamente de manera explícita un análisis del contexto nacional, que permitiera comprender las dinámicas políticas, económicas y sociales que influyen en la labor sindical. Asimismo, se consideró crucial la definición clara de acciones concretas y medibles, así como la implementación de un sistema de seguimiento robusto que permitiera

evaluar el progreso y realizar los ajustes necesarios en tiempo real. La idea era crear un documento vivo, adaptable a las circunstancias cambiantes.

En el transcurso de la discusión, se hace referencia a tres documentos los cuales son de vital importancia para la formulación del plan. En primer lugar, se mencionaron las medidas lesivas de la Secretaría de Asuntos Docentes (SAD), que representan un desafío significativo para los derechos de los trabajadores y que, por lo tanto, debían ser abordadas de manera prioritaria en el plan. En segundo lugar, se hizo alusión a una carta de aprobación, cuyo contenido y alcance eran relevantes para la legitimidad y el respaldo de las acciones sindicales. Finalmente, se destacó la importancia de la organización sindical interna, reconociendo que una estructura sólida y bien definida es fundamental para la eficacia de cualquier iniciativa.

el objetivo es fortalecer la estructura y el funcionamiento del sindicato, Por se llevo a cabo una investigación sobre diversas estructuras sindicales existentes en Latinoamérica. Este estudio comparativo buscaba identificar modelos exitosos, buenas prácticas y lecciones aprendidas que pudieran ser adaptadas y aplicadas al contexto específico del sindicato. La intención era enriquecer el marco organizacional, incorporando elementos que contribuyeran a una mayor eficiencia, representatividad y capacidad de acción. Se analizaron diferentes enfoques en cuanto a la toma de decisiones, la participación de los afiliados y la relación con otras organizaciones.

Un punto de discusión relevante fue la inherente dificultad de trabajar con datos cualitativos al intentar establecer indicadores de rendimiento claros y objetivos. Si bien los datos cualitativos son esenciales para comprender las percepciones, las experiencias y las motivaciones

de los afiliados, su naturaleza subjetiva presenta desafíos a la hora de cuantificar el impacto de las acciones sindicales. Se reconoció la necesidad de desarrollar metodologías que permitieran integrar de manera efectiva tanto los datos cualitativos como los cuantitativos, buscando un equilibrio que ofreciera una visión completa y matizada del desempeño.

Para la comprensión profunda de la situación actual y las necesidades del sindicato, se ha realizado un diagnóstico multifacético. Este diagnóstico incluye una investigación externa, que implica la recopilación y el análisis de información de fuentes externas, tales como estudios de opinión, informes sectoriales o análisis de políticas públicas. Por otro lado, se planteó la realización de un diagnóstico interno, que se llevaría a cabo a través de reuniones directas y participativas con los docentes, permitiendo recabar sus inquietudes, sugerencias y perspectivas de primera mano. La combinación de ambos enfoques garantizaría una visión integral.

En el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), se identificó las fortalezas y debilidades inherentes al sindicato. Entre las fortalezas, se destacó la significativa cantidad de afiliados a nivel nacional, lo que confiere al sindicato una base sólida de apoyo y una voz potente en las negociaciones. Sin embargo, también se reconocieron debilidades importantes, como la existencia de intereses divergentes entre los docentes, lo que puede dificultar la cohesión interna y la formulación de una agenda unificada. Abordar estas debilidades se consideró crucial para el éxito a largo plazo del sindicato.

Tareas: Se estableció como una tarea prioritaria la generación de un documento de propuesta detallado y bien estructurado, dirigido específicamente al eje presidente de la nacional. Este documento deberá articular de manera clara y concisa las principales líneas de acción, los

objetivos estratégicos y las justificaciones para cada una de las iniciativas planteadas en el plan de trabajo. La finalidad es presentar una visión coherente y convincente que obtenga el respaldo y la aprobación de la máxima autoridad sindical, asegurando así la viabilidad y el impulso necesario para su implementación. La redacción de este documento requerirá una cuidadosa consideración de los argumentos y una presentación profesional.

Se acordó la necesidad de convocar y realizar una reunión específica, cuyo propósito central será discutir en profundidad el plan de trabajo propuesto. Esta reunión no solo servirá para presentar los detalles del plan a los actores clave, sino también para fomentar un diálogo abierto y constructivo sobre su continuidad y alcance. Se analizará si el plan debe ser implementado a largo plazo, con una visión estratégica que abarque varios años, o si, por el contrario, se requiere un enfoque a corto plazo, con objetivos más inmediatos y adaptables a las circunstancias cambiantes. La decisión sobre la temporalidad del plan será crucial para su diseño y ejecución.

Se fijó una fecha límite perentoria para la presentación formal del plan de trabajo, estableciéndose que este deberá ser entregado antes del 3 o 4 de diciembre. Esta fecha límite subraya la urgencia y la importancia de tener el plan listo para su revisión y aprobación en un plazo determinado. El cumplimiento de este plazo es fundamental para asegurar que el sindicato pueda avanzar con sus iniciativas de manera oportuna y para que se puedan asignar los recursos necesarios para su implementación. La anticipación en la preparación y la revisión del plan será clave para cumplir con esta fecha.

Para obtener una comprensión exhaustiva de las necesidades y preocupaciones de la base, se determinó que se debe realizar un diagnóstico interno. Este diagnóstico se llevará a cabo

mediante la organización de reuniones conjuntas y participativas con todos los docentes. El objetivo es crear un espacio de diálogo abierto donde los educadores puedan expresar sus opiniones, compartir sus experiencias y plantear sus inquietudes de manera directa. La información recopilada a través de estas reuniones será invaluable para identificar las áreas de mejora, las prioridades y las expectativas de los afiliados, permitiendo así que el plan de trabajo sea verdaderamente representativo y responda a sus necesidades.

Se asignó la tarea de dar un seguimiento constante y riguroso a los enlaces municipales. Esta acción es de vital importancia para prevenir y evitar la rotación de incentivos, un problema que puede generar desmotivación y afectar la estabilidad de los miembros del sindicato. El seguimiento implica una comunicación fluida y regular con los enlaces, monitoreando las condiciones laborales, los beneficios y las oportunidades que se ofrecen a los docentes en cada municipio. El objetivo es asegurar que los incentivos sean equitativos, transparentes y que se mantengan a lo largo del tiempo, contribuyendo así a la retención y el compromiso de los afiliados.

Finalmente, se estableció como una tarea esencial la actualización periódica y meticulosa del registro de personas activas en el sindicato. Mantener un registro preciso y al día de los afiliados es fundamental para la gestión interna, la comunicación efectiva y la toma de decisiones estratégicas. Esta tarea implica verificar la información de contacto, el estado de afiliación y la participación de cada miembro, asegurando que los datos sean correctos y completos. Un registro actualizado permite al sindicato conocer su base de apoyo, identificar a los miembros más comprometidos y dirigir sus comunicaciones de manera más eficiente, fortaleciendo así la cohesión y la capacidad de movilización de la organización.

1. Resultados Logrados

Caracterización Institucional del Sindicato

Nombre de la organización: SINDICATO DE DOCENTES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION PUBLICA, SINDESAP.

Tipo de organización: Sindical

Grado: Primero 1°

NURS: 202302071001026

Logo: Ver anexo n° 5, Figura 2: Logo SINDESAP.

Domicilio: Sede Principal: Calle 33 No. 8-142 /Esquina Barrio Gaitán- 2° Piso

Escuela Superior de Administración Pública, ESAP Territorial Tolima

Teléfono: 316 6867322 - 3122201323 – 3213509914

Buzón de radicación electrónica: sindesap@esap.edu.co

Código postal: 730001

Ver anexo n° 6, Figura 3: Ubicación de Domicio GPS.

5.1 Reseña Histórica Sindical

La revisión documental facilita la estructuración de la siguiente cronología fundacional del sindicato de docentes de la Escuela de Administración pública, en cuanto a su motivación (o el impulsor del cambio), La creación del Sindicato de Docentes de la ESCUELA SUPERIOR DE

ADMINISTRACION PUBLICA no fue un evento aislado, sino el producto evolutivo del crecimiento gremial dentro de la Escuela, que si se revisa hacia atras, este mismo se remonta a una asociación sindical anterior. Esta evolución fue impulsada por un motor de cambio clave: la necesidad apremiante de establecer una figura jurídica más robusta y combativa. La urgencia de interlocución frente a los problemas continuos por parte de la administración, como el desconocimiento de los derechos laborales y alguno que otro abuso, fue lo que le dio fuerza a esta transformación. Estas circunstancias requerían que se pasara de una simple asociación a una organización sindical con fuero y capacidad para negociar.

El 22 de noviembre de 2022, la organización se constituyó jurídicamente en un entorno de modernización digital, donde la asamblea fundacional tuvo lugar a través de Microsoft Teams, estableciendo así un precedente de cobertura y agilidad. Cuarenta docentes participaron en el evento, lo que sobrepasó con creces el mínimo legal de 25 miembros requerido por la legislación colombiana. Además, la voluntad de asociarse fue unánime, lo que evidenció la cohesión del gremio en ese momento crítico. En dicha asamblea del 22 de noviembre de 2022 presidida por la mesa directiva provisional conformada por Álvaro Cruz Varón como Presidente Ad-Hoc y José Miguel Cubillos Munca como Secretario Ad-Hoc se consolidó el grupo de fundadores que dieron vida jurídica a la entidad. Entre los docentes que lideraron este proceso y asumieron las primeras responsabilidades directivas y de comisiones figuran Álvaro Cruz Varón, Javier Cadavid, Pedro Forero, Maximino Mafla Arango, Luisa Fernanda Gutiérrez García, Jaime Maldonado Acosta, Álvaro Javier Burbano, Antonio Bastidas Unigarro, José Aldemar Loaiza y Obert Alejandro Ortiz.

Durante la misma asamblea fundacional se sometió a discusión y votación el cuerpo normativo de la organización resultando en unos estatutos estructurados técnicamente en 12 capítulos y 41 artículos los cuales fueron aprobados con una mayoría cualificada de 31 votos, estableciendo así las reglas de juego, los deberes y los derechos que regirían la vida institucional de SINDESAP.

Finalmente la formalización ante el Estado se surtió en dos momentos administrativos claves que dotaron al sindicato de plena capacidad jurídica y fiscal. En primer lugar el Ministerio del Trabajo concedió la inscripción oficial en el Registro Sindical bajo el número NURS 202302071001026 con fecha del 7 de febrero de 2023 reconociendo a SINDESAP su estatus como sindicato de primer grado, y posteriormente la personería tributaria se materializó con la obtención del Registro Único Tributario ante la DIAN el 10 de marzo de 2023 habilitando al sindicato para administrar sus propios recursos y patrimonio.

5.2 Diagnóstico Institucional del Sindicato

Identificación y Análisis del Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico de SINDESAP se articula en tres niveles de operación bien definidos: primero, la estrategia corporativa (Nivel Central CUT/ANE): SINDESAP asume las directrices estratégicas de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) y, por ende, se beneficia del marco general de negociación del ámbito público, como el "ACTA ACUERDO FINAL DE LA NEGOCIACION COLECTIVA... 2023 - 2024". Seguidamente, se encuentra la estrategia de negocio (Nivel Territorial-ESAP): este constituye el centro de su labor, lo que conlleva la negociación colectiva directa con la ESAP. El logro principal de esta estrategia es el "ACTA ACUERDO COLECTIVO 2024-2025" (adoptado por la ESAP mediante la Resolución 1454), y

el triunfo de esta estrategia representa la fortaleza más destacada: se consiguió la aprobación de cerca del 90% de las peticiones. Finalmente, está la estrategia funcional (Gestión Interna): esta equivale a las labores cotidianas, especificadas en el PLAN DE ACCION 2025 SINDESAP. Dicho plan se concentra en siete ejes tácticos, a saber: comunicaciones, socialización en territorios, apoyo administrativo (practicante), actualización de base de datos, carnetización, encuentro nacional y participación en eventos externos. Adicionalmente, se identifica una visión estratégica incipiente que pretende ir más allá de la operación anual, lo cual se manifiesta en diálogos internos para "la creación de un plan de acción a cuatro años" y la "necesidad de actualizar la misión, visión, principios y valores del sindicato".

5.3 Análisis Interno y Externo

Análisis Interno y Externo: El análisis PESTEL revela una notoria paradoja en sindicato de docentes de la Escuela de Administración pública ESAP, ostenta una considerable fortaleza externa junto a una crítica fragilidad interna. En cuanto al análisis externo (Oportunidades y Amenazas), se observa que, en el ámbito político-legal, el reciente Decreto 0243 de 2024 normaliza la negociación y representa una oportunidad para la formalización de procesos. Del mismo modo, la coalición con UNESAP y SINTRAPÚBLICA constituye una oportunidad clave que robustece el poder de negociación. Sin embargo, la amenaza principal reside en las acciones administrativas de la ESAP "pérdida de 2300 cupos" que impactan la carga y calidad laboral. En el aspecto social, el perfil de los miembros es heterogéneo " Carrera 39%, Ocasional 35%, Cátedra 26%", lo que ofrece una oportunidad para la representación integral. No obstante, se identifica una amenaza de desafección: la participación en la encuesta diagnóstica fue de apenas

el 12% "23 de 199 notificados ". Pasando al análisis interno " Fortalezas y Debilidades ", en el plano económico (Fortaleza): la organización disfruta de solvencia financiera y una administración austera. Los ingresos por cuotas en 2024 alcanzaron \$18.983.801, y el saldo en cuentas bancarias a marzo de 2025 ascendía a \$23.384.097. En la esfera político-legal interna (Fortaleza): la habilidad de negociación es una fortaleza demostrada, con el triunfo del 90% en el acuerdo 2024. Adicionalmente, existe un mecanismo de seguimiento operativo, con representantes que se congregan mensualmente con la administración. En contraste, en el ámbito sociocultural " Debilidad Crítica ": se percibe un alarmante desinterés de la base. El 41.07% de los miembros registrados "92 de 224" son considerados inactivos. Además, la recaudación entre docentes de cátedra es mínima " menos de 15 de 150 abonan la cuota ". Finalmente, en el aspecto tecnológico/gestión " Debilidad Crítica ": la administración documental y la sistematización son deficientes "todo se pierde". Se evidencian carencias estructurales y de recursos elementales, como un computador propio de la entidad.

5.3. DOFA Institucional del Sindicato

Ver anexo N° 7, Tabla 4: Matriz DOFA institucional del Sindicato.

5.4. Planes, Programas y Proyectos del Sindicato

La administración pública en Colombia atraviesa una organización crítica caracterizada por la exigencia de modernización, transparencia y eficiencia, no solo en las entidades estatales, sino también en las organizaciones de la sociedad civil que interactúan con ellas. De esta forma el Sindicato de Docentes de la Escuela Superior de Administración Pública se encuentra en un punto de tono histórico. des el momento en que se ha logrado consolidar una posición relevante

en la mesa de negociación colectiva, evidenciada por un éxito del 90% en los acuerdos pactados para la vigencia 2024-2025, la organización enfrenta ahora el desafío de ordenar su estructura administrativa interna con su capacidad de influencia política externa. La discrepancia entre una gestión política exitosa y una administración interna caracterizada por la informalidad operativa y la obsolescencia tecnológica constituye el problema central que este informe aborda.

El presente documento técnico, elaborado bajo un enfoque de consultoría experta en Administración Pública Territorial y Gestión Organizacional, ofrece una redacción reorganizada, fluida y profesional de los componentes estratégicos de el sindicato de docentes de la escuela superior de administracion publica . Se centra exhaustivamente en dos macro-dimensiones: la arquitectura de "Planes, Programas y Proyectos" y el "Fortalecimiento de la Gestión de Procesos y Calidad". A diferencia de los diagnósticos convencionales fragmentados en listas, este análisis se despliega a través de una narrativa continua que interconecta las variables financieras, jurídicas, sociodemográficas y tecnológicas, ofreciendo una visión holística de la ruta que debe seguir el sindicato para garantizar su sostenibilidad.

La relevancia de este análisis se magnifica al considerar el entorno normativo cambiante, marcado por la expedición del Decreto 0243 de febrero de 2024, el cual reconfigura las reglas de la negociación colectiva en el sector público.³ Este nuevo marco legal exige a las organizaciones sindicales un nivel de profesionalización superior, demandando no solo la capacidad de movilizar bases, sino la habilidad técnica para sustentar pliegos, auditar presupuestos públicos y gestionar el conocimiento. Por lo tanto, la modernización de SINDESAP no es una aspiración estética, sino un requisito de supervivencia y legitimidad institucional ante un patrono —la

ESAP— que opera bajo lógicas burocráticas complejas y que enfrenta sus propios desafíos fiscales y de gestión.

A lo largo de las siguientes secciones, se desglosará cómo la teoría de la acción colectiva de Mancur Olson, los principios de la Nueva Gestión Pública (NGP) y los estándares de calidad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se entrelazan para fundamentar una propuesta de reingeniería estatutaria y operativa. Se examinará la paradoja financiera de una organización con superávit de caja pero con déficit de inversión social, y se propondrán soluciones estructurales para la "fuga de información" y la inactividad de la base docente de cátedra. Este informe no solo diagnostica, sino que prescribe, trazando el camino hacia un SINDESAP moderno, digital y centrado en la generación de valor público para sus afiliados.

Ahora bien el Plan de Acción 2025 se construye como el instrumento rector de la gestión sindical, concebido para operar bajo una lógica de gobernanza anticipatoria. Históricamente, el sindicato había operado bajo un esquema reactivo, respondiendo a las crisis administrativas de la ESAP "como el déficit de 50.000 millones de pesos o los recortes de cupos" mediante la movilización coyuntural. Sin embargo, el nuevo Plan de Acción propone un cambio de paradigma hacia la prospección estratégica. Este movimiento implica que la organización no esperará a que surjan los conflictos para actuar, sino que bajo su paciencia establecerá una agenda propia de desarrollo institucional que blinde los derechos adquiridos y expanda la cobertura de bienestar docente.

La forma en que se orienta el Plan de Acción 2025 se articula en torno a la necesidad de descentralizar la gestión sindical. El diagnóstico sociodemográfico ha revelado una alta concentración de la actividad en nodos específicos como Tolima y Bolívar, mientras que otras

territoriales permanecen desconectadas de la dinámica central. En respuesta, el plan integra un programa grande y pesado de "Socialización y Despliegue Territorial", diseñado para llevar la presencia institucional de SINDESAP a las sedes periféricas de la ESAP. Esta descentralización no es meramente geográfica, sino operativa y política, buscando empoderar a líderes locales que puedan actuar como enlaces efectivos entre las necesidades particulares de cada territorio y la Junta Directiva Nacional. La cohesión de una base docente dispersa por la geografía nacional depende de la capacidad del plan para hacer sentir al docente de la territorial más remota que es parte integral del cuerpo colectivo.

Asimismo, el Plan de Acción incorpora como eje transversal el "Apoyo Administrativo Cualificado". Reconociendo que la voluntad política de la Junta Directiva es insuficiente sin un brazo ejecutor técnico, se ha formalizado la vinculación de practicantes de Administración Pública Territorial. Esta decisión estratégica busca inyectar capacidad analítica e investigativa en el corazón de la operación sindical. El practicante no se limita a funciones secretariales, sino que asume roles de analista de gestión, encargado de la depuración de bases de datos, la revisión de marcos normativos y la producción de informes de inteligencia institucional. De esta manera, el plan transforma la práctica estudiantil en un mecanismo de transferencia de conocimiento que profesionaliza la gestión diaria y libera a los directivos para concentrarse en la alta política gremial.

El activo más valioso del sindicato de docentes de la escuela superior de administración pública no es su saldo bancario, sino su base de afiliados. Aun así, el diagnóstico ha sido contundente: existe una "fuga de información bastante peligrosa" y una desconexión alarmante con la base, evidenciada por el hecho de que el 41% de los inscritos figuran como inactivos y la

participación en instrumentos de diagnóstico es inferior al 12%.¹ El Proyecto de Gestión del Talento Humano y Gremial se ha diseñado para revertir esta situación, transformando la administración de listados en una verdadera "Gestión del Talento" basada en inteligencia de datos y sociología organizacional.

El núcleo de este proyecto es la limpieza y cualificación de la base de datos maestra. No basta con tener nombres y cédulas; el sindicato requiere conocer el perfil académico, la situación contractual, la ubicación geográfica y las necesidades específicas de cada docente. Mediante la triangulación de fuentes "nómina ESAP, formularios de afiliación, encuestas", el proyecto busca construir una matriz de información dinámica que permita segmentar la oferta de valor. Por ejemplo, las necesidades de un docente de carrera "estabilidad, ascenso" son diferentes a las de un catedrático "una debida continuidad contractual, seguridad social en receso". Al entender estas diferencias, el sindicato puede crear y organizar estrategias de "Incentivos Selectivos" diferenciados, tal como lo sugiere la teoría de Olson, ofreciendo beneficios a medida que maximicen la percepción de utilidad de la afiliación.

La estrategia de crecimiento de la base se fundamenta en la campaña de "Sindicalización con Valor". En lugar de apelar únicamente a la solidaridad de clase, el proyecto propone atraer a los "Free Riders" (aquellos que se benefician de los logros sindicales sin afiliarse) mediante la exclusividad de servicios. Esto incluye el acceso a asesoría jurídica premium para procesos disciplinarios, cupos preferenciales en diplomados de alta gerencia pública y convenios de bienestar que sean tangibles. La carnetización, en este contexto, deja de ser un trámite administrativo para así evolucionar en un símbolo que de por sí genere estatus y pertenencia a una comunidad centrada profesional protegida.

Finalmente, el proyecto aborda el desafío de la sucesión y el liderazgo. La sostenibilidad del sindicato de docentes de la escuela superior de administración pública depende de su capacidad para formar nuevos cuadros directivos. Por ello, se incluye un componente de "Escuela de Liderazgo Sindical" que capacite a los docentes jóvenes y de las regiones en temas de negociación colectiva, derecho laboral administrativo y gestión pública. El objetivo es democratizar el poder dentro de la organización y asegurar que el relevo generacional se produzca de manera ordenada y cualificada, evitando la personalización del liderazgo que a menudo debilita a las organizaciones gremiales.

5.5. Análisis de la Capacidad Institucional del Sindicato

Análisis de la Capacidad Institucional del Sindicato: En lo referente a la capacidad financiera "Alta": tal como se detalló en 5.3.2, la organización es solvente, con un saldo de \$23.3M y una gestión austera. Por consiguiente, tiene capacidad operativa para financiar proyectos como la carnetización o el encuentro nacional. Del mismo modo, la capacidad de negociación "Alta": es la principal fortaleza; el éxito del 90%, las alianzas estratégicas y los mecanismos de seguimiento mensual "Comité Bipartito" demuestran una alta capacidad para lograr y ejecutar acuerdos colectivos. La contraposición, la capacidad de gestión y administrativa "Baja": es la debilidad central; los procesos no tienen fuerza, las bases de datos están desactualizadas y faltan recursos tecnológicos. La falta de sistematización "todo se pierde" invalida el trabajo realizado, siendo la contratación del practicante "este informe" una respuesta directa para mitigar esta debilidad. Finalmente, la capacidad de movilización "Baja": a pesar del éxito en la negociación, la capacidad de movilizar a su base es baja; el 41% de inactivos y la baja

participación indican que los logros colectivos no se están traduciendo en lealtad o participación activa "apatía".

5.6. Análisis y Mapeo de procesos

Análisis y Mapeo de Procesos: La evaluación de la práctica determinó que la organización no posee procedimientos formalmente delineados o estandarizados, lo cual conduce a una administración documental deficiente y a documentación no integrada. En efecto, una conclusión notable del análisis PESTEL (Legal) identificó la Necesidad imperativa de creación Mapa de procesos como una medida de mejora de vital importancia. Entre los procesos clave identificados Es decir los No Mapeados, se encuentra la gestión de afiliados: actualmente débil y desactualizada (D3). Asimismo, la gestión financiera (Recaudo): es eficaz en el resultado (alto saldo), pero presenta una (Falta de Trazabilidad Financiera) y dificultades de recaudo en la base de Cátedra. Por otro lado, la negociación colectiva: se define como un proceso robusto y exitoso (F2). Mientras que el seguimiento de acuerdos: es un proceso funcional (Comité de doble participación mensual). Finalmente, las comunicaciones internas/externas: se muestran como un proceso débil, identificado como una prioridad de mejora en el Plan 2025. En consecuencia, el (Programa de Sistematización y Gestión), junto con el soporte del practicante, constituyen las acciones de mejora concebidas para comenzar la formalización de dichos procedimientos.

5.7. Descripción y Análisis de la Estructura del Sindicato

Paralelo a la ejecución operativa, SINDESAP ha emprendido la tarea fundamental de reconstruir su Plataforma Estratégica. Este proyecto responde al hallazgo crítico de que los estatutos vigentes y los referentes identitarios "Misión, Visión y Valores! se encuentran desactualizados y desconectados de la realidad contemporánea de la administración pública.¹

Una organización que no tiene claridad sobre su propósito último corre el riesgo de caer en la deriva activista, donde la acción se confunde con el objetivo. Por esto mismo, la redefinición de la Plataforma Estratégica se plantea como un ejercicio de "Reingeniería Filosófica" que busca organizar y dotar de sentido al igual que de dirección a todas las operaciones del sindicato.

La nueva Misión propuesta trasciende la defensa defensiva de los derechos laborales para abrazar un enfoque de "Sindicalismo de Valor Agregado". Ahora bien revisando cada instancia, se encuentra que bajo esta nueva concepción, SINDESAP se define como una organización que no solo protege el salario y la estabilidad, sino que contribuye activamente a la cualificación profesional del docente y a la calidad académica de la ESAP. Esta visión se alinea con los movimientos modernos del sindicalismo global, donde la provisión de servicios de bienestar, formación y asesoría técnica se convierte en el principal incentivo para la afiliación en un entorno de trabajo cada vez más individualizado. La Visión, por su parte, se proyecta al sindicato hacia el 2030 como un referente de gobernanza democrática y transparencia, queriendo llegar a ser un actor clave en la formulación de las políticas de educación superior en Colombia.

Un componente crucial de esta plataforma es la incorporación explícita de un código de ética y valores corporativos. El análisis institucional identificó riesgos de legitimidad derivados de la informalidad en los procesos. Para mitigar esto, la nueva plataforma estipula la transparencia, la rendición de cuentas y la solidaridad como principios rectores innegociables. Estos valores no son letras o oraciones sin concepto o vacías; se operacionalizan a través de mecanismos concretos como la obligación de presentar informes financieros públicos, la auditoría de la gestión de la Junta Directiva y la implementación de canales de denuncia anónima. Al reaccionar y mejorar la ética a un componente estratégico, SINDESAP busca

construir un capital de confianza que es indispensable para la negociación con el Estado y para la fidelización de sus bases.

5.8. Plan de Acción 2025 y 2026

La gestión estratégica del Sindicato de Docentes de la Escuela Superior de Administración Pública se articula a través de dos instrumentos de planificación fundamentales que abarcan el periodo comprendido entre 2025 y 2027, todo fue diseñado para fortalecer la representación del estamento docente. El Plan de Acción para la vigencia 2025, presentado por el presidente de la Junta Directiva Álvaro Cruz Varón, se centra en la consolidación operativa inmediata y el crecimiento de la base social de la organización. Este documento inicial establece metas que son cuantificables precisas, siendo la más relevante lograr una cobertura de afiliación del 40% de los docentes vinculados a la entidad, proyectando alcanzar los 450 afiliados para el cierre del año mediante estrategias de divulgación y comunicación masiva.

Para soportar esta gestión administrativa, se prioriza la actualización de las bases de datos nacionales y territoriales, así como el diseño de un programa de carnetización que fomente la identidad y el sentido de pertenencia entre los miembros.

Desde una perspectiva operativa, el plan de 2025 busca estructurar el funcionamiento interno mediante la creación de diez comisiones permanentes de apoyo a la gestión, las cuales abarcan áreas críticas como asuntos laborales, género, minorías, producción académica y bienestar, debiendo estar cada una integrada por un mínimo de tres afiliados y liderada por un miembro de la directiva. Ahora bien de la misma manera se plantea una estrategia de apalancamiento operativo mediante la formalización de un convenio con la ESAP Territorial Tolima, sede del sindicato, para vincular a un estudiante de último semestre en modalidad de

práctica administrativa que apoye las labores de tesorería y secretaría técnica. La formación sindical en esta etapa se proyecta a través de convenios con la Central Unitaria de Trabajadores 'CUT' para impartir cursos y diplomados sobre filosofía sindical, complementado con la intención de realizar un Encuentro Nacional de afiliados al finalizar el año, sujeto a la disponibilidad financiera.

Por otra parte, el Plan de Desarrollo Sindical 2026–2027 se plantea como una hoja de ruta estratégica de mayor alcance, la cual fue inspirada en modelos de planificación adaptados al contexto institucional y laboral de la academia. Todo este escrito parte de un diagnóstico situacional más profundo que identifica desafíos estructurales, tales como la precarización y temporalidad en la contratación laboral, la incertidumbre en la vinculación de docentes no pertenecientes a la carrera y una débil cultura sindical que requiere fortalecimiento. A diferencia del enfoque logístico de 2025, esta proyección bianual se estructura sobre cuatro ejes de desarrollo definidos: la fortaleza organizativa, la mejora de las condiciones laborales y el bienestar, la formación y cultura sindical, y la comunicación e incidencia institucional.

Ahora bien teniendo en cuenta todo, al realizar una comparativa entre ambos textos, se evidencia una progresión lógica donde las acciones de 2025 sientan las bases administrativas necesarias para la ejecución política y estratégica de los años subsiguientes. Mientras el plan 2025 se enfoca en la captación de recursos humanos y la organización interna básica, el plan 2026–2027 profundiza en la defensa de derechos sustanciales, incluyendo la vigilancia sobre la implementación del Decreto 0391 de 2025 referente a la formalización laboral docente y la exigencia de un sistema de evaluación transparente y formativo.

Ambos documentos coinciden en la necesidad imperiosa de ampliar la participación democrática y la cobertura territorial, pasando de la socialización de acuerdos propuesta para 2025 a una participación activa en mesas de decisión institucional y la presentación de pliegos de solicitudes ante la administración proyectada para el ciclo 2026-2027.

Finalmente, la transición entre estos periodos contempla una evolución en los mecanismos de control y seguimiento. El plan bianual profesionaliza la evaluación de resultados mediante la designación de un Comité de Apoyo y Planeación Sindical encargado de realizar informes semestrales de avance, asegurando que los objetivos misionales de solidaridad, democracia, transparencia y equidad no solo se declaren, sino que se ejecuten efectivamente. De esta manera, SINDESAP busca posicionarse no solo como una entidad que agremia, objetivo central de 2025, sino como un interlocutor legítimo y propositivo ante las directivas de la ESAP y la opinión pública para el periodo 2026-2027.

5.9 Informe de Gestión 2025 del Sindicato

La modernización de SINDESAP no puede limitarse a la formulación de planes; requiere una transformación profunda en la manera en que la organización ejecuta sus operaciones diarias. El "Fortalecimiento de la Gestión de Procesos y Calidad" es la respuesta que nace desde la estrategia a la falta de eficacia operativa y la fragilidad documental identificadas en el diagnóstico. Este componente busca que se arraigue naturalmente una cultura de excelencia basada en la estandarización, la digitalización y la mejora continua, homologando las prácticas del sindicato con los estándares de calidad que rigen la administración pública moderna "MIPG, ISO 9001".

El funcionamiento actual del sindicato de docentes de la escuela superior de administración pública se caracteriza por una dependencia excesiva del conocimiento implícito de sus líderes y una ejecución de tareas fragmentada. Para superar este empirismo, es necesario y debe ser pronto diseñar e implementar una "Arquitectura de Procesos" formal. Esto implica el levantamiento de un Mapa de Procesos integral que visualice la totalidad de la operación sindical, clasificando las actividades en procesos estratégicos (direccionamiento, relaciones políticas), misionales (negociación colectiva, defensa jurídica, bienestar) y de apoyo (gestión financiera, administrativa, tecnológica).

La estandarización de estos procesos se materializa en la creación de manuales de procedimientos y guías técnicas. Por ejemplo, el debido proceso de negociación colectiva, que es el corazón de la acción sindical, no debe y no puede depender de la intuición del momento. Debe estar procedimentado en fases claras: preparación técnica de pliegos, formación de negociadores, desarrollo de la mesa y seguimiento de acuerdos. Al documentar este flujo, El sindicato de docentes de la escuela superior de administración pública asegura que la experiencia acumulada en negociaciones anteriores se convierta en capital institucional, reduciendo la improvisación y aumentando la efectividad en la defensa de los derechos docentes. De igual manera, procesos críticos como la afiliación o la gestión de cartera deben tener flujogramas claros que definan responsables, tiempos de respuesta y puntos de control.

Esta gestión por procesos permite también la identificación y mitigación de riesgos operativos. Al mapear todo el flujo de la información financiera, por ejemplo, se podría llegar a detectar los puntos vulnerables donde se produce la pérdida de trazabilidad de los aportes y establecer controles preventivos. La formalización de los procesos es, en última instancia, un

mecanismo de protección jurídica para la Junta Directiva, pues demuestra la debida diligencia en la administración de la entidad y facilita la rendición de cuentas ante los entes de control y la asamblea de afiliados.

6. Servicio al Cliente del Sindicato

el fortalecimiento de la gestión culmina en la interfaz con el usuario: el servicio al afiliado. SINDESAP debe adoptar un modelo de atención multicanal que elimine las barreras de acceso. Esto implica la profesionalización de la gestión de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS). El sistema de PQRS no debe verse como un buzón de quejas, sino como una herramienta de inteligencia que revela dónde están fallando los procesos y cuáles son los dolores más agudos de los docentes.

La propuesta incluye la estandarización de los protocolos de atención. Quien atienda al docente, ya sea el practicante, un directivo o un canal automatizado (chatbot), debe seguir un guion de servicio que garantice empatía, claridad y eficacia. Se debe erradicar la respuesta de "estamos mirando" por respuestas concretas con números de radicado y fechas estimadas de solución. La implementación de una ventanilla única virtual para trámites sindicales (certificados de afiliación, solicitudes de asesoría) es un paso necesario para modernizar la experiencia del usuario.

Este enfoque de servicio al cliente tiene un efecto directo en la legitimidad política. Un docente que recibe una respuesta rápida y eficaz a un problema de nómina o de carga académica se convierte en un promotor natural del sindicato. La calidad del servicio es, por tanto, la mejor herramienta de marketing y fidelización. En un entorno donde la afiliación es voluntaria, SINDESAP debe ganarse la lealtad de sus miembros todos los días a través de la excelencia en el

servicio, demostrando que la cuota sindical es la mejor inversión que un docente puede hacer para su tranquilidad y desarrollo profesional.

6.1 Evaluación de la Prestación del Servicio en el Sindicato

La gestión del servicio al cliente al interior de SINDESAP no debe interpretarse bajo la lógica comercial tradicional sino como un ejercicio fundamental de representación y respuesta efectiva ante las necesidades de la base social docente. Durante el desarrollo de la práctica se identificó que la interacción con los afiliados había operado históricamente de manera informal dependiendo en gran medida de la disponibilidad individual de los directivos y no de un sistema estructurado de atención lo cual generaba riesgos de saturación en los canales de comunicación y falta de trazabilidad en las respuestas. Esta dinámica si bien permitía una cercanía personal resultaba insuficiente para atender a una base creciente de 190 docentes distribuidos nacionalmente por lo cual se hizo imperativo proponer un modelo de gestión de servicio que garantizara equidad y oportunidad para todos los asociados independientemente de su ubicación territorial o tipo de vinculación.

Al realizar la evaluación diagnóstica de la prestación del servicio se evidenció una marcada dicotomía entre la percepción de la gestión política y la gestión administrativa percibida por el docente revelando un panorama complejo donde a pesar de mantener una cifra de desafiliación inferior al 37% desde su conformación la realidad operativa expone puntos de fricción significativos que comprometen la eficiencia institucional. Esta métrica de retención aunque aparentemente positiva enmascara una dinámica interna frágil donde funciones críticas son frecuentemente pospuestas debido a la falta de personal disponible y a una dependencia excesiva del conocimiento implícito de los líderes actuales. Mientras los afiliados valoran los

logros en la negociación colectiva existe una brecha significativa en la satisfacción respecto a los trámites cotidianos situación que obliga a la organización a depender de acuerdos esporádicos y verbales en lugar de protocolos establecidos generando un ciclo operativo redundante donde las tareas se repiten innecesariamente o se omiten por simple descuido administrativo.

En virtud de lo anterior este fenómeno se ve agravado por la ausencia de canales digitales estandarizados y el uso discrecional de las herramientas de gestión entre directivos y usuarios suplentes lo que ha llevado a una desintegración documental donde la información clave se dispersa o se pierde y obliga al docente a realizar múltiples contactos para resolver una sola inquietud. Por consiguiente se configura un escenario que demanda con urgencia la implementación de mecanismos rigurosos de control y seguimiento tales como la formalización de manuales de procedimientos y la digitalización de la memoria institucional. Se concluye que la calidad del servicio sindical debe medirse por la eficiencia en el día a día del afiliado implementando protocolos que transformen la experiencia del usuario de una vivencia reactiva a una proactiva y eviten que la gestión dependa exclusivamente de la memoria o la voluntad individual de los encargados de turno.

6.1 Análisis de las Peticiones, Quejas y Reclamos

En relación con el comportamiento de las Peticiones Quejas Reclamos y Sugerencias el análisis detallado permitió tipificar las demandas de la base docente identificando que el mayor volumen de requerimientos no está relacionado con conflictos laborales graves sino con dudas operativas sobre procedimientos internos y beneficios estatutarios. Se detectó asimismo que un alto porcentaje de las consultas recurrentes provenía de docentes de cátedra quienes debido a su intermitencia contractual y la falta de inducción desconocían los mecanismos para mantener su estatus activo durante los periodos de receso académico o cómo acceder a los auxilios solidarios.

Esta tendencia en las PQRS evidencia una falla histórica en la comunicación preventiva pues la organización reaccionaba ante la duda del docente en lugar de anticiparse a ella mediante campañas informativas claras. De igual manera la sistematización de estas solicitudes durante la práctica permitió crear una base de conocimiento preliminar que servirá para estandarizar las respuestas a preguntas frecuentes liberando así capacidad operativa de la Junta Directiva para atender los casos de defensa jurídica que verdaderamente requieren intervención especializada y personalizada.

Tras el análisis integral de la gestión sindical y la ejecución de la práctica se concluye que existe una desconexión estructural entre la base mayoritaria compuesta por docentes de cátedra y la dirección del sindicato puesto que el modelo actual diseñado inadvertidamente para la estabilidad del docente de planta genera barreras de participación para el docente temporal debilitando la legitimidad política de la organización ante la administración de la ESAP. En materia financiera se determina que SINDESAP ha logrado acumular un capital significativo demostrando disciplina en el ahorro pero esta solvencia es estática y pasiva dado que la falta de reinversión estratégica en servicios al afiliado convierte al sindicato en una entidad de ahorro y no en una entidad de gestión desaprovechando oportunidades valiosas para fidelizar a sus asociados mediante beneficios tangibles. Finalmente se evidencia un contraste entre la madurez política y la inmadurez administrativa de la organización ya que mientras SINDESAP muestra una alta capacidad al negociar en bloque con otros sindicatos sus procesos administrativos internos operaban de manera artesanal por lo que la intervención realizada en esta práctica marca el inicio de la profesionalización necesaria para soportar el peso de las responsabilidades adquiridas en la negociación colectiva.

Con miras a la consolidación institucional y la modernización gremial se sugiere prestar especial atención al posicionamiento en el mundo digital y su influencia determinante en la vida actual de las entidades y organizaciones. En la coyuntura contemporánea la relevancia y capacidad de influencia de las instituciones dependen intrínsecamente de su robustez en el ecosistema virtual por lo que aquellas que no logran transitar hacia una existencia digital sólida corren el riesgo de la invisibilidad y la irrelevancia ante unas bases cada vez más conectadas. Se recomienda por tanto adoptar una estrategia de identidad digital que permita la interacción en tiempo real y la rendición de cuentas transparente eliminando las barreras geográficas que hoy aíslan a las territoriales.

En concordancia con lo anterior se recomienda gestionar la actualización de la extensión o micrositio de SINDESAP dentro de la plataforma virtual oficial de la ESAP trámite administrativo y técnico que debe gestionarse directamente ante la Sede Central en Bogotá aprovechando la infraestructura tecnológica ya existente de la entidad. Esta vía institucional resulta sustancialmente más factible económica y ágil que esperar los permisos y recursos para crear una plataforma externa desde cero lo cual implicaría costos de servidores y desgastes administrativos innecesarios garantizando así una integración inmediata con el canal de comunicación natural de todos los docentes.

6.2 Acciones de Mejora

Transformación Digital y Posicionamiento Institucional: En el ecosistema organizacional contemporáneo, la legitimidad de una entidad no se mide solo por sus estatutos, sino por su huella digital y capacidad de respuesta en tiempo real. Se recomienda priorizar el posicionamiento de SINDICATO DE DOCENTES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION

PUBLICA en el entorno digital, entendiendo que la influencia en la vida actual de los afiliados pasa por la inmediatez y la accesibilidad de la información. Una estrategia de comunicación digital bastante gigante no es un lujo, sino un requisito de supervivencia para mantener la cohesión gremial, visibilizar la gestión ante la opinión pública y atraer a las nuevas generaciones de docentes que exigen interacciones ágiles y transparentes.

Integración Tecnológica con la Plataforma ESAP (Optimización de Recursos): Para la modernización de los sistemas de información, se recomienda gestionar la actualización y habilitación de una extensión propia dentro de la plataforma virtual institucional de la ESAP, en lugar del desarrollo de software externo independiente. Este trámite, que debe gestionarse directamente ante la Sede Central en Bogotá D.C., resulta técnica y financieramente más factible que iniciar un desarrollo desde cero. Aprovechar la infraestructura tecnológica existente de la entidad garantiza no solo un ahorro concurrente de recursos y tiempos de implementación, sino que asegura la interfuncionamiento de los datos y la aceptación institucional del sindicato dentro del ecosistema académico de la Escuela.

6.3 Fortalecimiento de la Gestión de Procesos y Calidad Sindesap

En la actual era de la información, la gestión de procesos y calidad es inoperante sin un soporte tecnológico adecuado que permita entrar a el de manera natural. El diagnóstico del sindicato de docentes de la escuela superior de administración pública fue lapidario: "todo se pierde", la documentación no está integrada y los procesos son manuales y propensos al error. La respuesta que genera una mejor estrategia es la implementación de un Plan de Transformación Digital que tiene como eje central el desarrollo del Sistema de Información Misional (SIM).

El SIM no se concibe como una simple página web, sino como una plataforma integral de gestión de recursos empresariales (ERP) la cual es adaptada a las necesidades sindicales. Este sistema debe integrar en una sola base de datos la información de afiliados, el recaudo de tesorería, el seguimiento de casos jurídicos y el archivo documental. La propuesta técnica innovadora señala y sugiere que se debe explorar la interoperabilidad o la integración con la plataforma tecnológica de la ESAP, gestionando un espacio propio dentro del ecosistema digital de la Escuela. Esto no solo optimizaría costos, sino que facilitaría el acceso de los docentes, quienes ya interactúan diariamente con los sistemas institucionales.

La digitalización también abarca la gestión documental. Es imperativo aplicar las Tablas de Retención Documental (TRD) y proceder a la digitalización certificada del archivo histórico del sindicato. Esto preservara y ayudara a que la memoria institucional de las luchas y logros, protegiéndola de pérdidas físicas o desastres. Además, la implementación de herramientas de voto electrónico y asambleas virtuales —validadas legalmente— es fundamental para garantizar la participación democrática de los docentes en las territoriales, superando las barreras geográficas que históricamente han limitado la democracia sindical.

La seguridad de la información es un componente crítico de esta transformación. Dado que el sindicato maneja datos sensibles (filiación política, datos personales, descuentos de nómina), el fortalecimiento tecnológico debe incluir protocolos robustos de ciberseguridad y cumplimiento estricto de la Ley de Habeas Data. Garantizar la confidencialidad de los datos del afiliado es una cuestión de confianza básica. Un sindicato que no puede proteger los datos de sus miembros no puede pretender proteger sus derechos laborales.

6.4. Estrategias de Recaudo de Cartera Sindesap

El análisis financiero de el SINDICATO DE DOCENTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA SINDESAP revela una paradoja inquietante: la organización goza de solvencia y liquidez, con un superávit de caja que supera los 23 millones de pesos, pero carece de una estrategia de inversión que transforme esos recursos en bienestar tangible o crecimiento político.¹ Además, se ha detectado una vulnerabilidad estructural en el recaudo, donde la inmensa mayoría de los docentes de cátedra "que constituyen el 59% de la población objetivo" no cotizan regularmente debido a la intermitencia de sus contratos. Para poder tocar y llevar bien esta complejidad, se ha estructurado el "Programa de Gestión de Recursos Públicos y Financiera", con un énfasis específico en Estrategias de Recaudo de Cartera y Trazabilidad Financiera.

Este programa da inicio de la premisa de que los recursos sindicales, al provenir de descuentos de nómina de servidores públicos y contratistas del Estado, deben administrarse con estándares de rigor homologables a los fondos públicos. La estrategia central para el recaudo se enfoca en la implementación de la "Fidelización en Receso". Esta innovación estatutaria y financiera propone crear un mecanismo mediante el cual los docentes de cátedra puedan mantener su estatus de afiliado activo durante los meses en que no tienen contrato vigente con la ESAP, a través de aportes mínimos solidarios o pagos diferidos. El objetivo es romper el ciclo de afiliación-desafiliación que debilita la base social del sindicato cada semestre, garantizando así un flujo de caja más predecible y, sobre todo, manteniendo la continuidad de los derechos políticos y de bienestar del docente precariado.

La trazabilidad financiera es el otro pilar de este programa. Actualmente, la falta de integración entre los reportes de tesorería y la base de datos de afiliados genera una "zona gris"

donde no es posible identificar con certeza quién está al día en sus aportes. El proyecto contempla la implementación de un sistema de conciliación bancaria automatizada y auditoría forense periódica. Se busca que cada peso que ingresa a las arcas del sindicato pueda ser rastreado hasta su origen y que su ejecución esté vinculada a una línea estratégica del Plan de Acción. Esta tecnificación de las finanzas no solo optimiza el recaudo, sino que protege a la organización contra riesgos de corrupción o malversación, cumpliendo con las exigencias de la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción) que aplica por extensión a la gestión de intereses colectivos.

Adicionalmente, el programa aborda el costo de oportunidad de mantener recursos ociosos en cuentas bancarias en un entorno inflacionario. Se discute y se propone la creación de un Comité de Inversiones que diseñe algunos portafolios de bajo riesgo pero con rentabilidad social, destinando los excedentes de liquidez a fondos de educación sindical, auxilios de calamidad o proyectos de investigación gremial. De esta manera, la gestión financiera deja de ser una labor de contabilidad pasiva para convertirse en una herramienta activa de redistribución y fortalecimiento institucional.

Se presenta el informe comparativo de los aportes SINDESAP, liquidados por la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, para el periodo comprendido entre junio y octubre de 2025. Generando un Impacto positivo para gestionar y actualizar la base de datos de afiliados y tesorería.

Ver anexo n° 8, Tabla 5 Analisis comparativo Reportes de Nomina ESAP-SINDESAP.

En el análisis Desagregado por Tipo de Vinculación para el mes de septiembre se analizó una actividad La participación total en la encuesta fue del 11,56% (23 encuestas recibidas de 199

notificaciones), lo que significa que aproximadamente 1 de cada 7 docentes notificados la completó. Analizando solo a los 23 docentes que participaron, la representación por tipo de vinculación fue la siguiente: los docentes de Carrera lideraron la participación con 9 encuestados (39,01% del total de respuestas), seguidos muy de cerca por los Ocasionales con 8 respuestas (34,78%); en tercer lugar, se encontraron los docentes de Cátedra con 7 encuestas (26.09%), mientras que los docentes de Planta tuvieron la menor representación, con solo 1 respuesta, constituyendo el 11.56% de los participantes.

Ver anexo N°8, Figura 4: Analisis Desagregado por tipo de Vinculacion afiliados nivel nacionl.

Basándonos en el conteo previo por Territorial:

Ver anexo n° 10, Tabla 6: Nivel Territorial.

Donde donde se asume que cada uno de los 23 encuestados representa una participación, la incidencia más alta se encuentra en: Sede central - Tolima (5 docentes/participaciones); Sede Nacional -Cundinamarca (4 docentes/participaciones) .

El departamento o municipalidad con mayor incidencia de participación en el análisis es Tolima, con 5 de las 23 encuestas recibidas.

Ver anexo n° 11, Figura 5: Participación Sindical.

Alcance de la Practica

Para garantizar el funcionamiento operativo de esta nueva personería jurídica, se diseñó y estructuró un organigrama jerárquico que establece a la Asamblea General como la máxima autoridad soberana, de la cual se desprende la Junta Directiva encargada de la ejecución política y administrativa, y subsiguientemente las comisiones estatutarias permanentes que actúan como brazos técnicos de apoyo; esta estructura piramidal asegura que la toma de decisiones fluya de manera democrática desde la base docente hacia los órganos de dirección, permitiendo una gobernanza clara y delimitada. En consonancia con esta estructura, se procedió a la formulación del Direccionamiento Estratégico, el cual trasciende la simple planeación para convertirse en la brújula institucional que guía las acciones del sindicato, definiendo la transición de un modelo de gestión reactivo (enfocado únicamente en la defensa legal) hacia un modelo proactivo basado en la gestión por resultados y la propuesta académica, alineando así los objetivos misionales con las capacidades reales de la organización y proyectándola como un futuro centro de pensamiento en temas de administración pública.

Ver anexo n° 12, Figura 6: Organigrama SINDESAP.

La operatividad de este direccionamiento estratégico se materializó a través de una de las intervenciones más críticas realizadas durante el periodo de prácticas, correspondiente a la auditoría, actualización y registro de la matriz de afiliados, abarcando el ciclo operativo comprendido ininterrumpidamente entre los meses de junio, julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre. Durante este semestre se ejecutó un proceso de barrido sistemático de la información, cruzando los reportes de tesorería con los listados de nómina y las bases de datos históricas, lo que permitió subsanar las inconsistencias acumuladas por la falta de seguimiento previo; esta labor minuciosa de verificación mes a mes garantizó que la organización contara por

primera vez en el año con un censo real y depurado, eliminando los registros duplicados y clarificando el estatus de cada docente, lo cual resulta fundamental para la proyección de los ingresos por cuota sindical y para la legitimidad de los quórum en las asambleas decisorias. De manera simultánea y con miras a garantizar la sostenibilidad de la memoria institucional generada por estas acciones, se diseñó el Plan de Organización Documental en el aplicativo ONE DIRVE con acceso a personas clave para la vigencia 2025, el cual establece los protocolos técnicos para el manejo, clasificación y conservación del archivo sindical, buscando erradicar la dispersión de la información y centralizando los expedientes físicos y digitales bajo criterios archivísticos estandarizados que faciliten su consulta, recuperación y la preservación del patrimonio político de la organización.

Como complemento indispensable a la organización interna, se reestructuró el modelo de gestión de envío y salida de correspondencia, oficializando los canales de comunicación institucional y estableciendo el correo electrónico de la organización sindical como la única línea de atención válida y vinculante, desplazando el uso de plataformas informales; esta centralización asegura la trazabilidad de los requerimientos y fortalece la imagen de eficiencia ante la administración de la ESAP, brindando seguridad jurídica a los docentes de que sus trámites se gestionan bajo el debido proceso. Finalmente, y reconociendo la realidad demográfica de la Escuela, se llevó a cabo un proceso exhaustivo de caracterización de docentes cátedra y actualización y verificación de la relación de afiliados con estado activo. Este análisis permitió identificar las dinámicas de intermitencia laboral que afectan al segmento mayoritario de catedráticos y depurar la base de datos para distinguir con precisión quiénes gozan de plenitud de derechos políticos, permitiendo a la Junta Directiva tomar decisiones financieras y políticas basadas en datos reales, reduciendo la incertidumbre sobre la representatividad y asegurando que

los beneficios de la organización lleguen efectivamente a quienes mantienen su compromiso solidario con el proyecto sindical.

7. Conclusiones

La ejecución de la Práctica Administrativa en SINDESAP ha permitido corroborar la hipótesis inicial sobre la disfuncionalidad operativa de la organización arrojando conclusiones determinantes para su futuro institucional. Se ha identificado una marcada dicotomía entre la fuerza política y la debilidad administrativa evidenciada en una brecha estructural donde el éxito del 90% en los acuerdos colectivos y la solvencia financiera con un superávit de caja superior a los 23 millones de pesos contrastan con una infraestructura administrativa que opera bajo lógicas informales y manuales. Esta inmadurez interna pone en riesgo la sostenibilidad de los logros políticos ya que la ausencia de procesos estandarizados impide realizar un seguimiento técnico riguroso a los compromisos adquiridos por el patrono generando un escenario donde la gestión depende excesivamente de la memoria individual de los directivos y no de un sistema de calidad institucionalizado.

Profundizando en el análisis de la información el proceso de depuración de la base de datos evidenció una fuga de información crítica determinándose que de una base nominal de 224 inscritos el 41.07% figuran como inactivos lo que permite concluir que el sindicato ha funcionado bajo una ceguera de datos desconociendo el estado real de su membresía. En concordancia con lo anterior el análisis financiero señala la vulnerabilidad del modelo de recaudo actual el cual resulta excluyente e ineficiente para los docentes de cátedra quienes representan la mayoría de la muestra con un 59.4%. La intermitencia contractual propia de la

ESAP sumada a la falta de mecanismos de fidelización en receso genera un ciclo de deserción semestral que debilita las finanzas y la legitimidad representativa de la organización ante las directivas nacionales.

Finalmente la intervención validó que la incorporación de estudiantes de Administración Pública Territorial trasciende el apoyo secretarial pues a través de la formulación del Plan de Acción 2025 y la reingeniería de la Plataforma Estratégica se demostró que el perfil profesional aporta la capacidad analítica necesaria para transformar la gestión gremial empírica en una gerencia basada en resultados alineada con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG y la normativa vigente como el Decreto 0243 de 2024. Se establece así que la modernización administrativa no es un lujo corporativo sino un requisito de supervivencia para que SINDESAP pueda mantener su capacidad de incidencia en el largo plazo.

8. Recomendaciones

Con el objetivo de garantizar la sostenibilidad de los procesos iniciados durante la práctica y avanzar hacia la modernización de SINDESAP se formulan recomendaciones técnicas y estratégicas orientadas a la eficiencia y la cohesión gremial. En materia tecnológica se sugiere desistir de la contratación de desarrollos de software externos costosos y en su lugar gestionar ante la Sede Central la creación de una extensión o micrositio oficial de SINDESAP dentro del dominio web de la ESAP. Esta acción estratégica garantizará la interoperabilidad de los datos y reducirá costos de mantenimiento facilitando el acceso a los docentes que ya utilizan el

ecosistema digital institucional y dotando al sindicato de un canal de comunicación oficial y seguro.

Simultáneamente se insta a la Junta Directiva a la institucionalización de la estrategia denominada Fidelización en Receso mediante una reforma estatutaria o la emisión de una resolución interna que permita a los docentes de cátedra mantener su estatus de afiliado activo durante los periodos intersemestrales en los que no cuentan con contrato vigente. Esta medida que podría implementarse a través de aportes simbólicos o diferidos resulta vital para detener la rotación de afiliados y garantizar la continuidad de la base social evitando que la inestabilidad laboral de la ESAP se traduzca en una debilidad estructural para el sindicato.

En el ámbito operativo es imperativo abandonar la tradición oral y la gestión por mensajería informal por lo que se recomienda adoptar oficialmente los instrumentos diseñados en esta práctica tales como el Mapa de Procesos y la organización documental en la nube estableciendo el correo institucional como único canal vinculante para Peticiones Quejas y Reclamos. Asimismo se debe aplicar una Tabla de Retención Documental para digitalizar el archivo histórico y proteger la memoria sindical de pérdidas físicas. Por último y dado que se identificó una alta concentración de gestión en la territorial Tolima y una participación desigual en otras regiones se recomienda activar la descentralización operativa mediante la creación de Subdirectivas o comités de enlace en las territoriales con mayor potencial como Bolívar y Santander otorgándoles una autonomía operativa limitada pero controlada centralmente para asegurar que la oferta de valor del sindicato llegue a la periferia y consolide un verdadero carácter nacional.

9. Glosario

Acción Colectiva

Concepto de la teoría de Mancur Olson que refiere a la movilización de recursos y esfuerzos por parte del sindicato para lograr bienes públicos y mejoras laborales que benefician a todos los docentes superando el interés individualista.

Accountability (Rendición de Cuentas)

Obligación ética y estatutaria de los líderes sindicales de informar justificar y responsabilizarse por sus actividades decisiones financieras y políticas ante sus afiliados y representados.

Acuerdo Colectivo

Documento legal final que suscribe los pactos alcanzados entre la administración de la ESAP y las organizaciones sindicales el cual tiene fuerza vinculante para las partes y materializa los logros de la negociación.

Aforados

Docentes que gozan de fuero sindical una protección especial otorgada por el Estado que impide su despido traslado o desmejora de condiciones laborales sin una justa causa previamente calificada por un juez laboral.

Caracterización

Proceso de análisis descriptivo realizado sobre la base social del sindicato que permite identificar las particularidades demográficas territoriales y contractuales de los docentes para diseñar estrategias de bienestar diferenciadas.

Catedráticos (Docentes)

Modalidad de vinculación docente caracterizada por el pago por horas lectivas dictadas y periodos contractuales definidos por el calendario académico siendo el grupo más vulnerable a la inestabilidad laboral y la intermitencia en la afiliación sindical.

Cuota Sindical

Aporte económico ordinario correspondiente al 0.5% del salario deducido de la nómina del docente que constituye la base fundamental del patrimonio y la sostenibilidad operativa del sindicato.

Direccionamiento Estratégico

Instrumento de gestión de alto nivel elaborado durante la práctica administrativa que define la ruta de navegación institucional alineando los recursos disponibles con la visión de convertir al sindicato en un centro de pensamiento a mediano plazo.

Docentes de Carrera

Servidores públicos docentes que han ingresado a la ESAP mediante concurso de méritos gozando de estabilidad laboral reforzada y derechos de carrera administrativa lo que les permite una participación sindical más constante.

Free Ryder (Polizón)

Término económico utilizado para describir a aquellos docentes que sin estar afiliados ni pagar cuota sindical se benefician de los logros aumentos y garantías obtenidos por la gestión del sindicato sin asumir los costos de la participación.

Gestión de Cartera

Conjunto de actividades administrativas y financieras orientadas a la recuperación cobro y seguimiento de los aportes sindicales adeudados o descontados esenciales para mantener la liquidez de la organización.

Lucro Cesante

En el contexto financiero del sindicato refiere a los ingresos por cuotas sindicales que se dejan de percibir debido a la desconexión administrativa o la falta de mecanismos de cobro durante los periodos de receso académico de los docentes de cátedra.

Matriz

Herramienta técnica de sistematización (generalmente en formato de hoja de cálculo) utilizada para consolidar depurar y cruzar la información de los afiliados permitiendo el monitoreo en tiempo real del estado activo o inactivo de la membresía.

Minuta

Registro documental borrador o esquema básico que recoge los puntos esenciales tratados en las reuniones de Junta Directiva o Asambleas sirviendo de base para la elaboración de las actas oficiales y el seguimiento de compromisos.

MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión)

Marco de referencia estatal para dirigir planear ejecutar y controlar la gestión de las entidades públicas en Colombia cuyos principios de eficiencia y calidad se busca aplicar a la gestión interna de SINDESAP para profesionalizarla.

Negociación Colectiva

Proceso de diálogo social regulado actualmente por el Decreto 0243 de 2024 entre las organizaciones sindicales y la entidad pública para determinar las condiciones de empleo y las relaciones laborales.

Negociación en Bloque

Estrategia política mediante la cual múltiples organizaciones sindicales como SINDESAP SINTRAPUBLICA y UNESAP unifican sus pliegos de peticiones para negociar con mayor fuerza y representatividad ante la administración.

Nómina

Registro financiero oficial de la ESAP que detalla los pagos salariales y honorarios de los docentes y que sirve como fuente primaria de información para verificar la aplicación correcta de los descuentos por cuota sindical.

Ocasionales de Tiempo Completo

Docentes vinculados mediante resolución por periodos fijos (generalmente inferiores a un año) con dedicación exclusiva a la entidad quienes a pesar de no tener derechos de carrera gozan de una mayor estabilidad relativa comparados con los catedráticos.

Plataforma Estratégica

Conjunto de lineamientos fundamentales compuestos por la Misión Visión Valores y Objetivos que definen la identidad el propósito a largo plazo y la ruta de acción institucional del sindicato.

Pliego de Solicitudes

Documento formal presentado por la organización sindical al inicio de la negociación colectiva que contiene la lista articulada de aspiraciones económicas y normativas para mejorar las condiciones de empleo de los docentes.

Reportes

Informes periódicos generados a partir de los sistemas de información o matrices manuales que presentan el estado de la tesorería el recaudo y las novedades de afiliación para la toma de decisiones de la Junta Directiva.

Riesgo Moral (Moral Hazard)

Situación en la que una parte toma decisiones ineficientes o riesgosas porque las consecuencias negativas recaen sobre otra parte aprovechando asimetrías de información.

Sindicato

Asociación permanente de trabajadores constituida para el estudio defensa y mejoramiento de sus intereses comunes sociales y económicos que en el caso de SINDESAP agremia a los docentes de la administración pública.

Trazabilidad Financiera

Capacidad técnica de rastrear el origen ubicación y destino de cada recurso económico del sindicato a través de todas las etapas de su gestión garantizando la transparencia absoluta en el manejo de fondos.

Valor Público

Valor creado por la organización gremial que satisface necesidades sociales y genera confianza credibilidad y legitimidad ante sus asociados y la comunidad educativa en general.

10. Referencias

Análisis SINDESAP (n.d.). *Borrador: Análisis del Sindicato de Docentes de la ESAP.*

Documento interno no publicado.

Díaz, C. A. (n.d.-a). *Modelo de Propuesta - Plan de Trabajo: Programa de Práctica*

Administrativa. [Documento de Práctica Estudiantil].

ESAP (2024a). *Resolución No. 1454 (18 JUL 2024) Por la cual se adoptan los acuerdos pactados entre la ESAP y las organizaciones sindicales en la negociación colectiva 2024 - 2025.*

Escuela Superior de Administración Pública.

ESAP (2024b). *Resolución No. 2364 (29 NOV 2024) Por la cual se adoptan las tablas de honorarios para los contratistas de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP.* Escuela Superior de Administración

Pública.

SINDESAP (2025). *Plan de Acción del Sindicato de Docentes de la Escuela Superior de Administración Pública- SINDESAP para el año 2025.* [Documento interno].

CINEP. (2014). *Retos y coyuntura sindical en Colombia.* https://www.cinep.org.co/public-files/PDFS/20140901i.retos_coyuntura83.pdf

D4Ki. (s.f.). *La unión del DAFO con el Cuadro de Mando Integral.* Recuperado el 26 de octubre de 2025, de <https://www.d4ki.com/la-union-del-dafo-con-el-cuadro-de-mando-integral/>

Escuela Nacional Sindical. (s.f.). *Ejes políticos y programáticos: Visión de cambio. Profundizar el papel de la ENS como el principal centro de pensamiento sindical*. Recuperado el 26 de octubre de 2025, de <https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/11/Lineamientos-Plan-Estrategico.pdf>

Escuela Nacional Sindical. (s.f.). *Objetivos estratégicos*. Recuperado el 26 de octubre de 2025, de <https://www.ens.org.co/objetivos-estrategicos/>

Informe de Gestión. (s.f.). *Diseño de plan de trabajo* [Archivo PDF].

ITUC-CSI. (s.f.). *Herramienta para la capacidad organizacional sindical (herramienta TUOC)*. Recuperado el 26 de octubre de 2025, de https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/tuoc_es_final.pdf

Scribd. (s.f.). *Matriz DOFA Sintravifer | PDF | Sindicato | Corrupción política*. Recuperado el 26 de octubre de 2025, de <https://es.scribd.com/document/516133317/Matriz-DOFA-sintravifer>

BSC Designer. (s.f.). *Ejemplo de Cuadro Integral de Mando de Proyectos sin Fines de Lucro con 14 KPIs*. Recuperado el 26 de octubre de 2025, de <https://bscdesigner.com/es/cmi-org-sin-fines-de-lucro.htm>

11. Anexos

ANEXO N° 1, FIGURA 1:



Nota. Adaptado de *La Carreta Sindical | Sindicalismo docente: historia y luchas de Sindesap* [Video], por Radio ESAP Oficial, 2025, YouTube (https://www.youtube.com/live/pt_OLJ5o1hA).

ANEXO N° 2, TABLA 1: CONTENIDO MATRIZ PESTEL

<p>Político</p>	<p><i>Reconocimiento legal por parte del Ministerio de Trabajo, lo que fortalece su legitimidad institucional.</i></p> <p><i>Posibilidad de incidir en políticas públicas relacionadas con la educación superior y el trabajo docente.</i></p> <p><i>Riesgo de cambios normativos que afecten la estabilidad laboral de los docentes afiliados.</i></p> <p><i>Necesidad de fortalecer la relación con entidades gubernamentales para garantizar respaldo y participación.</i></p>
<p>Legal</p>	<p><i>Existencia de estatutos, actas y resoluciones que respaldan el funcionamiento del sindicato.</i></p> <p><i>Necesidad urgente de actualizar los estatutos para incorporar elementos de pensamiento estratégico, misión, visión y toma de decisiones.</i></p> <p><i>Cumplimiento de normativas laborales y sindicales vigentes, obtención de organigrama.</i></p>

	<p><i>Riesgo de sanciones o pérdida de legitimidad si no se actualiza la documentación legal conforme a los cambios del entorno.</i></p> <p><i>Necesidad imperativa de creación Mapa de procesos en conformidad con muestra visualmente el flujo de actividades e interrelaciones de los procesos dentro de la organización facilitando Estandarización y Documentación.</i></p>
Económico	<p><i>Limitaciones en el recaudo financiero por falta de herramientas para identificar ingresos bancarizados.</i></p> <p><i>Posibles restricciones presupuestales que dificultan la implementación de mejoras tecnológicas y administrativas.</i></p> <p><i>Oportunidad de gestionar fondos o apoyos institucionales para el fortalecimiento sindical.</i></p> <p><i>Necesidad de establecer mecanismos de control financiero para garantizar la transparencia y trazabilidad.</i></p>
Social	<p><i>Desconfianza o desconocimiento por parte de algunos docentes sobre el sindicato.</i></p> <p><i>Baja participación de los asociados en procesos decisionales.</i></p> <p><i>Demanda creciente de espacios de formación, representación y defensa de derechos laborales.</i></p> <p><i>Potencial para fortalecer la identidad organizacional y el sentido de pertenencia mediante campañas de sensibilización. Tecnológico</i></p> <p><i>Avances tecnológicos que facilitan la digitalización de información y la gestión documental.</i></p> <p><i>Deficiencias actuales en el protocolo de servicio al cliente y medición de la calidad del servicio, uso de herramientas digitales, como el correo institucional (PQRS).</i></p> <p><i>Oportunidad de implementar plataformas tecnológicas para mejorar la verificación de afiliados y la trazabilidad financiera.</i></p> <p><i>Necesidad de modernizar procesos administrativos y de comunicación interna.</i></p>
Ecológico	<p><i>Aunque no se identifican impactos ambientales directos, la digitalización de procesos contribuye a la sostenibilidad al reducir el uso de papel y recursos físicos.</i></p>

	<p><i>Posibilidad de incorporar prácticas sostenibles en eventos, capacitaciones y gestión documental.</i></p> <p><i>Incorporar el uso de herramientas digitales para su gestión interna, como Apps o herramientas de impacto digital (como el Digital Impact Framework), que permiten evaluar y mejorar sus políticas externas y operaciones internas.</i></p>
--	---

Nota. Elaboración propia.

ANEXO N° 3, TABLA 2: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y TRANSPARENCIA SINDICAL.

<i>Estado de Resultados Acumulado</i>	<i>Enero 1 - Dic 31 Vigencia 2024</i>	<i>Enero 1 - Mar 31 Vigencia 2025</i>
INGRESOS OPERACIONALES <i>Cuotas Sindicales</i>	\$18.983.801	\$7.433.235
TOTAL: EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$10.752.391	\$3.607.285
<i>Saldo en Bancos</i>	\$23.361.760	\$23.384.097

Nota. Elaboración propia.

ANEXO N° 4, TABLA 3: ENTREVISTA JEFE INMEDIATO ORLANDO ACUÑA.

Tema	Pregunta (Inferida de estructuración y Planeación)	Respuesta del Personal del Sindicato (ENTREVISTA)
Documentación Inicial	<i>¿Qué elementos básicos debería tener el documento fundacional o inicial del sindicato?</i>	<i>Contexto: Se habla de un ciclo de acto. Debe haber una parte del contexto en SENDESAP. Objeto Social: Después viene el objeto social.</i>
Parte Histórica y Misión	<i>¿Es necesario incluir un apartado histórico y cómo definir la Misión/Visión/Valores?</i>	<i>Histórico: Histórico como tal no está, pero sí cómo inició, en qué se está proyectando, qué es lo que se tiene escrito. Misión/Visión: Después viene la parte de la misión, la visión, los principios, los valores y demás.</i>

Valores y Principios	<i>¿De dónde podemos tomar los valores y principios del sindicato?</i>	<i>Podemos tomar los de la CUT si queremos. Y si no, pues los principios, los valores, somos muy abiertos, o sea, para que se puedan tomar de lo que es la CUT.</i>
Estrategia y Plan de Acción	<i>¿Cómo se debe estructurar la planificación estratégica del sindicato?</i>	<i>Después viene el plan. Después del plan, pues, vienen acciones ya concretas. Esto debe servir para todas las instancias. Si se hace un direccionamiento estratégico solamente con eso, es bastante.</i>
Importancia de la Gestión	<i>¿Qué tan crucial es la gestión y la documentación en el trabajo sindical?</i>	<i>Si no es con gestión, si no se hace la gestión, todo lo que haga, todo se pierde. La gestión demuestra que se han tenido conversaciones con la parte directiva, financiera y académica. Todo va a ser un indicador de gestión.</i>
Elaboración de Propuestas	<i>¿Cuál debe ser el proceso para elaborar y llevar propuestas a la Dirección Nacional?</i>	<i>Se debe hacer reuniones con el sindicato para ver qué se le lleva de propuesta y hacer el plan de trabajo. El plan de gestión será con un ciclo de 4 años (2025/2026-2030). No se debe ir a una reunión sin datos.</i>
Tipos de Diagnóstico	<i>¿Qué compone el diagnóstico interno y el externo para la planeación?</i>	<i>El interno es detectar qué tenemos y qué no tenemos, y lo hacemos con los profesores y</i>

		<i>afiliados. Lo externo son las oportunidades y las amenazas.</i>
Situación de Afiliados	<i>¿Cuál es la situación actual respecto al registro y pago de la hora cátedra?</i>	<i>El registro está, hay como 120 o 150 personas vinculadas. Sin embargo, a la fecha no pasan de 15 personas las que han pagado la cátedra.</i>

Nota. Elaboración propia.

ANEXO N° 5, FIGURA 2 :LOGO SINDESAP.



Nota. Tomado base datos, SINDESAP.

ANEXO N° 6, FIGURA 3: UBICACION DE DOMINIO GPS.



Nota. Adaptado de Escuela Superior de Administración Pública - Territorial Tolima, por Google, s.f., Google Maps. Recuperado el 3 de diciembre de 2025, de <https://maps.google.com>

ANEXO N° 7, TABLA 4 : MATRIZA DOFA INSTITUCIONAL DEL SINDICATO.

Factor	Elementos	Implicación
Político-Legal	<i>Debilidad institucional para garantizar derechos; Abuso del Contrato Sindical; Marco CST y Leyes posteriores.</i>	<i>Definir estrategias de incidencia política y legal (acciones de inconstitucionalidad, quejas OIT) para combatir la intermediación ilegal y la impunidad.</i>
Económico	<i>Alta informalidad (56%); Tasas de desempleo fluctuantes (10.8%).</i>	<i>Estrategia doble de organización de la economía popular y defensa de la base formal; Asegurar la transparencia y eficiencia en la gestión de recursos (Sostenibilidad CMI).</i>
Sociocultural	<i>Violencia contra sindicalistas; Riesgo de exclusión social y brecha digital; Necesidad de defensa de usuarios.</i>	<i>Implementar estrategias de protección y usar la tecnología para reducir la brecha digital interna; Asumir un rol sociopolítico amplio.</i>
Tecnológico	<i>Digitalización, Uberización, Sesgos algorítmicos, Sistemas de vigilancia; Herramientas digitales disponibles.</i>	<i>Integrar la "Nueva Agenda Sindical" en negociación colectiva (datos personales, desconexión); Adoptar herramientas digitales para mejorar la gestión interna.</i>

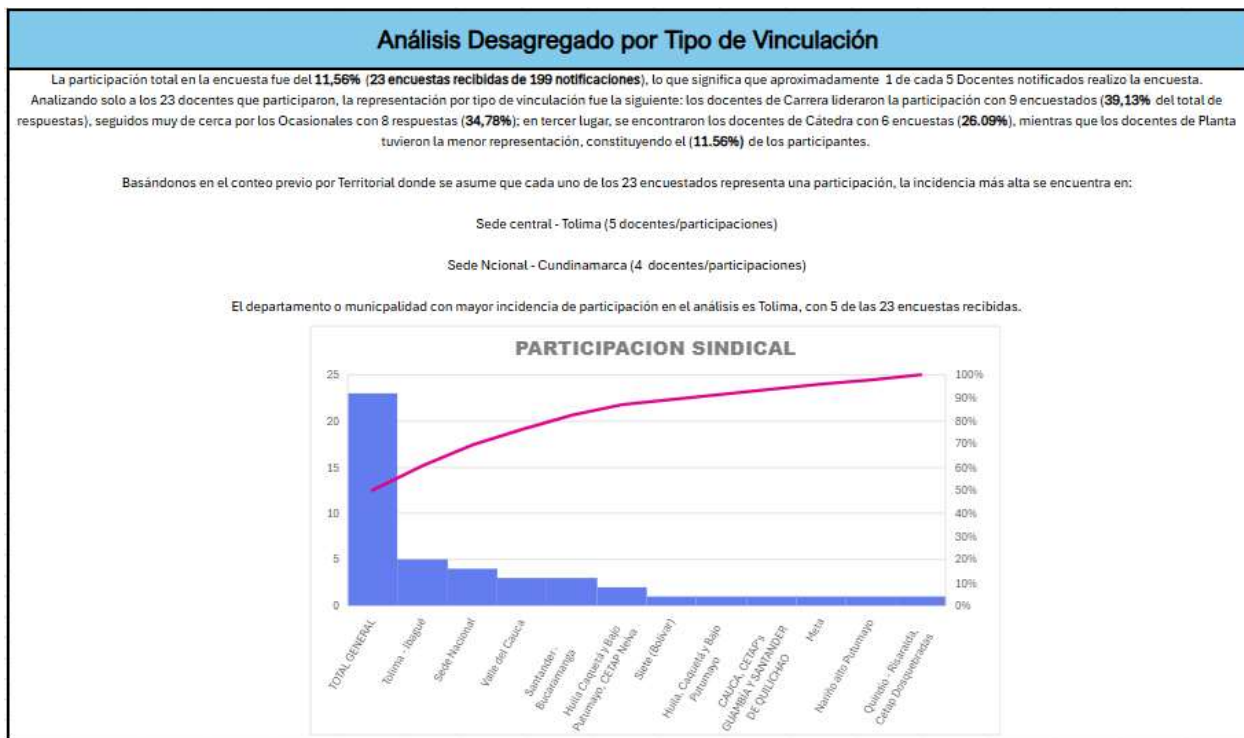
Nota. Elaboración propia.

ANEXO N° 8, TABLA 5 ANALISIS COMPARATIVO REPORTES DE NOMINA ESAP-SINDESAP.

Mes	Código de la Nómina	Total Aportes	Número de Registros
Octubre 2025	20251031	\$2.423.767,00	52
Septiembre 2025	20250930	\$2.473.083,00	54
Agosto 2025	20250831	\$1.956.231,00	42
Julio 2025	20250731	\$1.854.801,00	41

Nota. Elaboración propia.

ANEXO N°9, FIGURA 4: ANALISIS DESAGREGADO POR TIPO DE VINCULACION AFILIADOS NIVEL NACIONAL.



Nota. Elaboración propia.

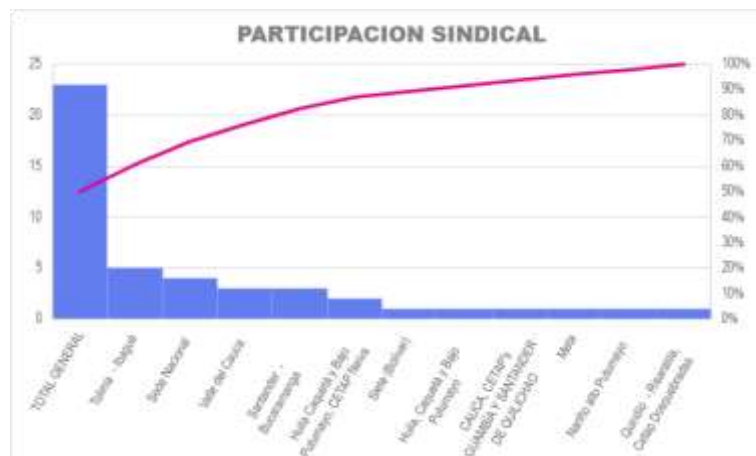
ANEXO N° 10, TABLA 6: NIVEL TERRITORIAL.

Territorial	Docentes
Valle del Cauca	3

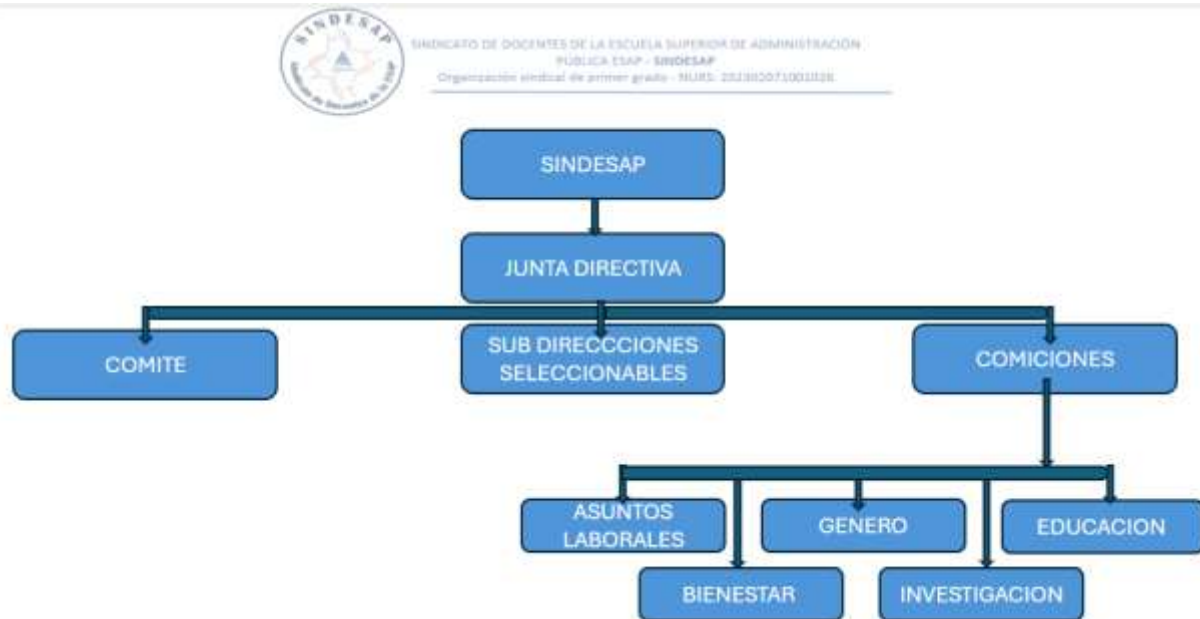
<i>Santander - Bucaramanga</i>	3
<i>Huila Caquetá y Bajo Putumayo, CETAP Neiva</i>	2
<i>Sede Nacional (Bogotá)</i>	4
<i>Sede (Bolívar)</i>	1
<i>Huila, Caquetá y Bajo Putumayo</i>	1
CAUCA, CETAP's GUAMBÍA Y SANTANDER DE QUILICHAO	1
<i>Meta</i>	1
<i>Tolima - Ibagué</i>	5
<i>Nariño alto Putumayo</i>	1
<i>Quindío - Risaralda, Cetap Dosquebradas</i>	1
TOTAL GENERAL	23

Nota. Elaboración propia.

ANEXO N° 11, FIGURA 5: PARTICIPACIÓN SINDICAL.



ANEXO N° 12, FIGURA 6: ORGANIGRAMA SINDESAP



Nota. Elaboración propia.