



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022 – 2026

Unidad Administrativa Especial de Alimentación  
Escolar – Alimentos para Aprender (UApA)

# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE  
ALIMENTACIÓN ESCOLAR**

**ALIMENTOS PARA APRENDER**

2022–2026

BOGOTÁ, D.C, Mayo de 2025

**Sebastián Rivera Ariza**

Director General

**Helga Paola Pacheco Ríos**

Asesora de Dirección General

**John Alexander Hernández Mejía**

Asesor de Planeación

**Jennifer Daniela Callejas Núñez**

Asesora de Comunicaciones

**Liliana Castro Sánchez**

Asesora Jurídica

**Erika Milena Sánchez Sánchez**

Asesora de Control Interno

**Valentina Vásquez Sánchez**

Subdirectora General

**Angélica Nohelia Molina Rivera**

Subdirectora de Análisis, Calidad e Innovación

**Támara Paola Ávila Hernández**

Subdirectora de Fortalecimiento

**Diego Fernando Salgado Castro**

Subdirector de Información

**Marysol Méndez Cortés**

Subdirectora de Gestión Corporativa

## **Contenido**

PRESENTACIÓN.....	6
INTRODUCCIÓN .....	9
MARCO NORMATIVO .....	13
METODOLOGÍA .....	18
ALINEACIÓN CON PLANES NACIONALES.....	24
CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	42
PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	49
COHERENCIA ESTRATÉGICA .....	62
MAPA ESTRATÉGICO .....	68
ANEXO. Riesgos estratégicos.....	71

## **Lista de siglas:**

- **CHIP** Sistema Consolidador de Hacienda e Información Pública
- **DAPRE** Departamento Administrativo de la Presidencia de la República
- **DAFP** Departamento Administrativo de la Función Pública
- **DNP** Departamento Nacional de Planeación
- **ETC** Entidades Territoriales Certificadas
- **EtnoC** Entidades Territoriales no Certificadas
- **ICBF** Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
- **INSAN** Inseguridad Alimentaria y Nutricional
- **MEN** Ministerio de Educación Nacional
- **MFMP** Marco Fiscal de Mediano Plazo
- **MGMP** Marco de Gasto de Mediano Plazo
- **MIPG** Modelo Integrado de Planeación y Gestión
- **ODAN** Observatorio del Derecho a la Alimentación y Nutrición
- **ODS** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **PAE** Programa de Alimentación Escolar
- **PAEstar al día** Herramienta de información, seguimiento y monitoreo del PAE
- **PGN** Presupuesto General de la Nación
- **PND** Plan Nacional de Desarrollo
- **PNDE** Plan Nacional Decenal de Educación
- **PQRS** Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias
- **SEIP** Sistema Educativo Indígena Propio
- **SiPAE** Sistema de Información para la Política Pública de Alimentación Escolar
- **SNGPDA** Sistema Nacional para la Garantía Progresiva del Derecho a la Alimentación
- **SNSM** Sistema Nacional de Seguimiento y Monitoreo para la Superación de la Malnutrición
- **UApA** Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – Alimentos para Aprender

# PRESENTACIÓN

En el año 2022, el **Programa de Alimentación Escolar (PAE)** benefició a 5.8 millones de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, alcanzando una cobertura del 76,38% de los estudiantes matriculados en el sector oficial. Para el año 2024, la cobertura aumentó al 80.26% debido a la disminución en la matrícula oficial, manteniéndose el número de beneficiarios en 5.8 millones. Sin embargo, según la meta del Plan Nacional de Desarrollo (PND), faltaron 4.74 puntos porcentuales para alcanzar el objetivo establecido para dicho año. Esto implica que la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar (UApA) debe revisar su estrategia y otros elementos para cumplir con lo estipulado en el PND.

Actualmente, el programa opera en cerca de 10,000 instituciones educativas y más de 43,000 sedes, proporcionando raciones que cubren entre el 20% y el 30% del requerimiento diario de energía y nutrientes. Esto ha requerido inversiones de más de 5.1 billones de pesos en el último año, provenientes de diversas fuentes de financiación de la Nación y de las entidades territoriales.

Desde el último trimestre de 2022 y gracias a los diálogos vinculantes con las regiones, se construyeron las bases del nuevo **Plan Nacional de Desarrollo** (PND) 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de Vida” que plantea nuevos desafíos para el programa”. El PND tiene como objetivo principal sentar las bases para que el país se convierta en un líder mundial de lucha por la vida, a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestra forma de relacionarnos con el ambiente, y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza.

Uno de los principales retos que tiene Colombia es la seguridad alimentaria. En este sentido, entre los cinco ejes de transformación del PND, el Programa de Alimentación Escolar (PAE), en el marco de la estrategia de lucha contra el hambre, tiene un rol fundamental en dos de ellos: **Seguridad Humana y Justicia Social** y **Derecho Humano a la alimentación**. En estas transformaciones se menciona la necesidad de convertir al PAE en un programa más equitativo, que contribuya no sólo al acceso y la permanencia escolar, sino que amplíe su alcance y contribuya a la seguridad alimentaria y nutricional, avanzando de manera progresiva en su cobertura hasta alcanzar la universalidad (95%), incluyendo los periodos de receso académico en la operación del programa en regiones priorizadas, privilegiando la participación de las comunidades en la operación del programa y el control social con transparencia.

Esto se materializa en la consolidación de una Política Pública de Alimentación Escolar que logre movilizar de manera sostenible y progresiva una gestión con calidad, equidad, transparencia, inclusión y atención a la diversidad, y que contribuya a la garantía progresiva del derecho humano a la alimentación a través de estrategias sectoriales, intersectoriales y comunitarias con enfoque territorial.

Así, para lograr la transformación del PAE se han propuesto los siguientes retos: incrementar progresivamente la cobertura hasta alcanzar la universalidad; brindar atención durante el receso escolar en municipios priorizados; promover una operación más descentralizada del PAE privilegiando la participación de las comunidades en la operación y control social del programa; fortalecer las capacidades de las entidades territoriales para promover entornos escolares saludables y el desarrollo socioemocional orientado a la alimentación saludable; implementar modelos diferenciales, inclusivos y diversos para la operación del PAE tanto en zona urbana como en las ruralidades, con pertinencia territorial y enfoque étnico, priorizando las modalidades de preparación en sitio; promover la eficiencia y transparencia a partir del desarrollo y despliegue del sistema de información del PAE. Además, se fortalecerá a la Unidad que permita la debida gestión institucional.

Este documento marca el actuar de estos cuatro años de la Unidad Administrativa de Alimentación Escolar- Alimentos para Aprender. Es el producto de una construcción participativa, con aportes de funcionarios internos y consultas específicas a los grupos de valor. Por tanto, se insta a los colaboradores de la entidad, a apropiarlo con gran entusiasmo e incorporarlo en las labores específicas que a diario se realizan, con el fin de contar con un mejor programa de alimentación para los estudiantes de Colombia.

**Sebastián Rivera Ariza**  
**Director General**

# INTRODUCCIÓN

Durante el año 2023, se llevó a cabo un ejercicio integral de diagnóstico institucional que permitió identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la Unidad. Este proceso sirvió como punto de partida para orientar la planificación estratégica y operativa de los años siguientes.

El Plan Estratégico Institucional 2022–2026 de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – Alimentos para Aprender (UApA) fue actualizado con el propósito de incorporar una plataforma estratégica renovada, alineada con las nuevas realidades del contexto nacional y sectorial. Este instrumento establece la hoja de ruta que orientará la gestión institucional en el corto y mediano plazo, con el fin de dar respuesta efectiva a las necesidades y expectativas de la población beneficiaria y demás grupos de valor.

Asimismo, el plan busca la coherencia entre las líneas estratégicas de la Unidad y las metas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026, “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, el cual contempla de manera explícita una meta orientada al fortalecimiento del Programa de Alimentación Escolar, así como diversas acciones que contribuyen a garantizar su sostenibilidad, calidad y cobertura. Esta articulación permite que la UApA consolide su rol como entidad rectora en la implementación de políticas públicas orientadas al bienestar de los niños, niñas jóvenes y adolescentes del país.

Adicionalmente, el Plan Estratégico Institucional incorpora los principios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), del que trata el Decreto 1499 de 2017, el cual constituye el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, ya que permite orientar la gestión institucional hacia el logro de resultados que den cumplimiento y respondan de manera efectiva a las necesidades de la ciudadanía, con integridad, transparencia y calidad en el servicio.

Este modelo busca mejorar la capacidad del Estado para cumplirle a la ciudadanía, incrementando su confianza hacia las entidades y sus servidores públicos, logrando mejores niveles de gobernabilidad y legitimidad, generando resultados con valores, con una mejor coordinación institucional, compromiso del servidor público, mayor presencia en el territorio, mejor aprovechamiento y difusión de información confiable y oportuna, entre otros aspectos.

La política de planeación institucional, como componente de la dimensión de direccionamiento estratégico del MIPG, tiene como objetivo impulsar una reflexión profunda en las entidades públicas sobre su razón de ser y el propósito para el cual fueron creadas. En este sentido, orienta la definición de sus acciones, los grupos de valor a los que deben dirigirse, los productos y servicios que deben ofrecer, así como las necesidades o problemáticas

sociales que deben atender. Además, establece los derechos humanos que deben garantizar y las prioridades institucionales, tanto las propias como las identificadas por la ciudadanía y los grupos de valor. Estas prioridades deben alinearse con el plan de desarrollo, el presupuesto, el marco normativo y los distintos instrumentos de gestión, como los planes estratégicos y de acción, asegurando coherencia y eficacia en la actuación pública.

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo, PND, 2022-2026, en un trabajo de articulación con todos los sectores del gobierno, y construido en las regiones a través de los diálogos vinculantes, sienta las bases para que el país se convierta en líder mundial de lucha por la vida, a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestra forma de relacionarnos con el ambiente, y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza.

Uno de los principales retos que enfrenta Colombia es garantizar la seguridad alimentaria, especialmente en la población infantil. En este contexto, el Programa de Alimentación Escolar (PAE) desempeña un papel fundamental al contribuir no solo a la nutrición adecuada, sino también a la garantía del derecho a la educación de niñas, niños, adolescentes y jóvenes del sector educativo oficial.

En el marco de la estrategia nacional de lucha contra el hambre, el PAE se encuentra vinculado a dos de los cinco ejes de transformación del Plan Nacional de Desarrollo (PND): **Seguridad Humana y Justicia Social, y el Derecho Humano a la Alimentación**. Estas transformaciones reconocen la necesidad de fortalecer el PAE como un programa más equitativo, que no solo favorezca el acceso y la permanencia escolar, sino que amplíe su cobertura y profundice su impacto en la seguridad alimentaria y nutricional. Se proyecta avanzar de manera progresiva hacia su universalización (95%), incluyendo su operación durante los periodos de receso académico en regiones priorizadas, promoviendo la participación activa de las comunidades en su ejecución, y fortaleciendo el control social con enfoque de transparencia.

Para garantizar de manera efectiva los derechos a la educación y seguridad alimentaria, se requiere una política pública sólida que oriente el accionar del Estado y sea liderada por la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – Alimentos para Aprender (UApA). Esta política debe impulsar la ampliación progresiva y sostenida de la cobertura del servicio de alimentación escolar, a través de modelos de operación que integren actores de base comunitaria y promuevan soluciones integrales con enfoque diferencial y territorial, ajustadas a las realidades y necesidades propias de cada región.

Teniendo como referente estas iniciativas del PND para el sector educación, la construcción del documento de planeación estratégica institucional se diseñó en un primer momento con la realización de talleres internos, las ideas de los funcionarios y colaboradores de la entidad, así como la participación de los usuarios externos. Este proceso fue liderado por la Dirección General de la Unidad, con el apoyo del equipo de Planeación, de manera que su formulación y consolidación se diera conforme a lo contemplado por el MIPG.

Con base en lo anterior, la alta dirección de la Unidad en el 2025 reconoció la necesidad de actualizar la plataforma estratégica para asegurar su alineación con las bases del Plan Nacional de Desarrollo y con la visión de un modelo territorial renovado para la entidad. Partiendo de la primera versión del Plan Estratégico Institucional, se llevó a cabo un exhaustivo trabajo técnico bajo el liderazgo de los directivos, en el que se realizaron mesas de trabajo que permitieron revisar, ajustar y actualizar el documento, resultando en una versión fortalecida que responde de manera más eficaz a los retos y prioridades del sector.

El presente documento se organiza en siete secciones. La primera sección expone el marco normativo relacionado con las funciones de la Unidad y la política de planeación institucional del MIPG. En la segunda sección se presenta el análisis del objeto de la entidad y el marco estratégico vigente. La tercera sección resume la metodología utilizada en la elaboración del plan. En la cuarta, se detallan los resultados del análisis FODA de la primera versión, así como la descripción de las mesas de trabajo realizadas para la actualización. La quinta sección presenta los elementos correspondientes a la actualización de la misión, visión, objetivos, acciones e indicadores estratégicos. El análisis de coherencia se aborda en la sexta sección. Finalmente, la séptima sección incluye el mapa estratégico actualizado, el cual facilita visualmente la comprensión de la nueva plataforma estratégica institucional. El documento concluye con algunos anexos que complementan la información expuesta.

**MARCO NORMATIVO**

A continuación, se presenta el marco normativo que sustenta y orienta tanto la misión institucional como la planeación estratégica de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – Alimentos para Aprender (UApA). Este conjunto de disposiciones legales y reglamentarias constituye la base que guía el accionar de la entidad en el cumplimiento de sus objetivos misionales.

Norma	Descripción	Artículo
Constitución Política de Colombia	Define la educación como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social. Establece que corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. Se vincula con el Art. 44 referente a los derechos fundamentales de los niños.	(Art. 44) (Art. 67)
Constitución Política de Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de Desarrollo, la UApA debe alinear su planeación institucional con los lineamientos del PND</li> </ul>	(Art.339)
Ley 7 de 1979	"Por la cual se dictan normas para la protección de la Niñez, se establece el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, se reorganiza el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones"	(Art.6)
Ley 115 de 1994	Por la cual se expide la ley general de educación	(Art.1.2. 4.5)
Ley Orgánica 152 de 1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo: -Planes de acción. Con base en el Plan Nacional de Desarrollo aprobado, cada uno de los organismos públicos de todo orden a los que se aplica esta Ley, preparará su correspondiente plan de acción.	(Art.26)
Ley 489 de 1998	<p>Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Audiencias públicas. Cuando la administración lo considere conveniente y oportuno, se podrán convocar a audiencias públicas en las cuales se discutirán aspectos relacionados con la formulación, ejecución o evaluación de políticas y programas a cargo de la entidad, y en especial cuando esté de por medio la afectación de derechos o intereses colectivos.</li> <li>Las unidades administrativas especiales y las superintendencias con personería jurídica son entidades descentralizadas, con autonomía administrativa y patrimonial.</li> </ul>	(Art.33, 82)
Ley 1098 de 2006	Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia	(Art.8, 10)

Norma	Descripción	Artículo
<b>Ley 715 de 2001</b>	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los Art. 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.	(Art.1, 2, 43, 76)
<b>Ley 1176 de 2007</b>	Desarrolla los Art. 356 y 357 de la Constitución Política sobre el Sistema General de Participaciones de los departamentos, distritos y municipios. Señala la forma de financiación del programa de alimentación escolar, así como los criterios de distribución de los recursos y la destinación que debe dársele a los mismos. Define asignaciones especiales para el programa de alimentación escolar, establece sus criterios de distribución, la destinación de los recursos y los criterios de focalización del servicio.	(Art.16, 17, 18 y 19)
<b>Ley 1355 de 2009</b>	Por medio de la cual se define la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles asociadas a esta como una prioridad de salud pública y se adoptan medidas para su control, atención y prevención.	(Art. 1, 5, 16)
<b>Ley 1450 de 2011</b>	Por el cual el Gobierno Nacional trasladó del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) al Ministerio de Educación Nacional (MEN), la orientación, ejecución y articulación del Programa de Alimentación Escolar.	(Art. 136, Parágrafo 4)
<b>Ley 1474 de 2011</b>	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública". -Todas las entidades del Estado a más tardar el 31 de enero de cada año, deberán publicar en su respectiva página web el Plan de Acción para el año siguiente, en el cual se especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión. -Todas las entidades y organismos de la Administración Pública tienen la obligación de desarrollar su gestión acorde con los principios de democracia participativa y democratización de la gestión pública."	(Art. 74,78)
<b>Acto Legislativo 05 de 2011</b>	Por el cual se constituye el Sistema General de Regalías, se modifican los Art. 360 y 361 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones sobre el Régimen de Regalías y Compensaciones. Con base en el derecho a la educación, la Nación y las entidades territoriales participan en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales.	(Art.361)
<b>Ley 1551 de 2012</b>	Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. Asigna a los municipios la atribución de ejecutar el Programa de Alimentación Escolar con sus propios recursos y los provenientes del Departamento y la Nación, quienes podrán realizar el acompañamiento técnico, acorde con sus competencias	(Art.6)
<b>Ley 1712 de 2014</b>	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.	(Art. 9, 11, 17, 25, 26)
<b>Decreto 185 de 2013</b>	Regula la cofinanciación de la Nación en las coberturas de Alimentación Escolar de las entidades territoriales productoras que destinaron regalías para dicho Programa, en cumplimiento de lo previsto en el Art. 145 de la Ley 1530 de 2012. Este Decreto fue compilado por el Decreto 1082 de 2015 en su Capítulo 8.	Todo el articulado

Norma	Descripción	Artículo
<b>Decreto 1075</b> (adicionado por el D. 1852 de 2015)	Decreto Único Reglamentario que compila y ordena la normatividad del sector educativo, simplificando la normatividad educativa vigente en Colombia. Frente al PAE, cumplimiento de los elementos técnicos administrativos y estándares mínimos que deben tener todos los actores y operadores del Programa para la prestación del servicio de alimentación escolar con calidad.	Todo el articulado
<b>Decreto 1082 de 2015</b>	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Planeación Nacional.	Cap. 8, Título 5. Cap. 3
<b>Decreto 1083 de 2015</b>	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.	Título 9
<b>Decreto 501 de 2016</b>	Incorpora en los componentes de la jornada única la alimentación escolar, cuando este servicio se preste en los establecimientos educativos. Dispone las acciones que deben desarrollar las entidades territoriales certificadas respecto del PAE en el contexto de la jornada única.	(Art. 2.3.3.6.2.3 y 2.3.3.6.2.9)
<b>Decreto 1499 de 2017</b>	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. • Medición de la gestión y desempeño institucional	(Art. 2.2.22.3.10)
<b>Resolución 19530 de 2016</b>	Por medio de la cual se establecen las condiciones del reporte de información para el seguimiento y monitoreo de los recursos destinados para el Programa de Alimentación Escolar (PAE), en los establecimientos educativos oficiales del país.	Todo el articulado
<b>Resolución 18858 de 2018</b>	Por la cual se expiden los Lineamientos Técnicos - Administrativos, los Estándares y las Condiciones Mínimas del Programa de Alimentación Escolar -PAE para Pueblos Indígenas Permite contribuir al acceso con permanencia al Sistema Educativo Indígena Propio SEIP de los NNAJ indígenas matriculados en los establecimientos educativos a través de la entrega de un complemento alimentario que ayude a recuperar y fortalecer los procesos culturales de alimentación, independiente de la modalidad de atención educativa.	Todo el articulado
<b>Ley 1955 de 2018</b>	Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 pacto por Colombia, pacto por la equidad. Por el cual se crea la Unidad Especial Administrativa de Alimentación Escolar y se definen sus objetivos.	Art. 189
<b>Decreto 218 de 2020</b>	Por el cual se establece la estructura interna de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender.	Todo el articulado

Norma	Descripción	Artículo
Decreto 219 de 2020	Por el cual se establece la planta de personal de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar -Alimentos para Aprender.	Todo el articulado
Ley 2046 de 2020	Por la cual se establecen mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos.	Cap. II Art. 7
Ley 2056 de 2020	<p>Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías</p> <p>Con los recursos del Sistema General de Regalías se financiarán proyectos de inversión en sus diferentes etapas, siempre y cuando esté definido en los mismos el horizonte de realización. Los recursos de que trata este artículo podrán ser usados para financiar parte del Programa de Alimentación Escolar (PAE) y del programa de transporte escolar</p>	Título IV Cap. I. Art 28 Parágrafo
Ley 2167 de 2021	<p>“Por medio del cual se garantiza la operación del Programa de Alimentación Escolar (PAE) durante el calendario académico”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza estabilidad de recursos.</li> <li>• Inicio oportuno y continuidad del servicio durante todo el calendario escolar.</li> <li>• Modelo diferenciado para ruralidad.</li> </ul>	Todo el articulado
Ley 2195 de 2022	<p>“Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones”.</p> <p>-Inhabilidades por incumplimiento reiterado en contratos de alimentación escolar</p> <p>-Clausulas excepcionales en contratos de alimentación escolar</p>	Art. 51, 52
Resolución 335 de 2021 (adicionada con la Res.002 de 2022)	<p>Suministrar un complemento alimentario que contribuya al acceso, la permanencia, la reducción del ausentismo y al bienestar en los establecimientos educativos de los NNAJ registrados en la matrícula oficial desde preescolar hasta básica y media, fomentando hábitos alimentarios saludables y aportando al logro de las trayectorias educativas completas con resultados de calidad. Esto durante el calendario escolar y en la jornada Académica</p> <p>Lineamientos Técnicos – Administrativos, Estándares y Condiciones Mínimas del PAE.</p> <p>Aspectos generales vinculantes para los actores del PAE en todas sus etapas. Abarca seis (6) aspectos: Administrativos y financieros; Alimentación saludable; Calidad e inocuidad; Participación ciudadana; Compras públicas; Seguimiento y monitoreo.</p>	Todo el articulado
Ley 2294 de 2023	Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Colombia potencia mundial de la vida.	Art.213, 216,
Decreto 0846 de 2023	<p>Por el cual se modifican y adicionan disposiciones al Decreto 1075 de 2015 – Único Reglamentario del Sector Educación- y se reglamenta la Ley 2167 de 2021</p> <p>Reglamenta las transferencias a los Fondos de Servicios Educativos de los establecimientos educativos, a efectos de que se ejecute la prestación del servicio de alimentación escolar con las asociaciones de padres de familias o las juntas de acción comunal, y se lleve a cabo la planeación del servicio de alimentación escolar para garantizarlo durante todo el calendario escolar, en los términos establecidos en la Ley 2167 de 2021.</p>	Todo el articulado

**Fuente:** Elaboración propia con base en (UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR-ALIMENTOS PARA APRENDER, s.f.)



# **METODOLOGÍA**

## Generalidades

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG; en la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, cuenta con la política de gestión y desempeño denominada Planeación Institucional, la cual tiene como propósito permitir que las entidades públicas, entre ellas, la Unidad Administrativa de Alimentación Escolar-Alimentos para Aprender, definan la ruta estratégica y operativa que guíe su gestión, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor. Así, la planeación estratégica se concibe como la integración de al menos cuatro elementos:



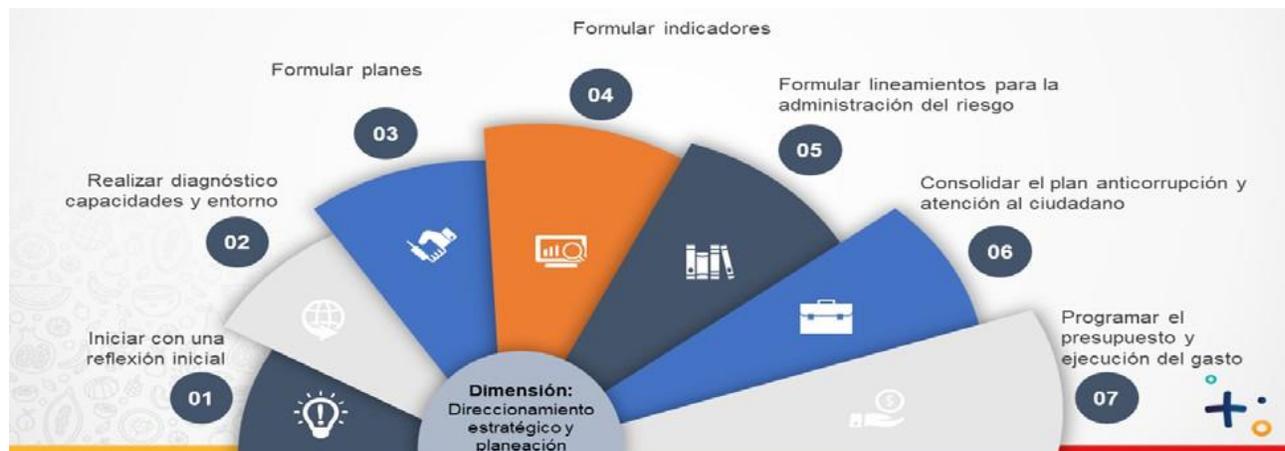
**Fuente:** Elaboración propia a partir de DAFP (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, s.f.)

Bajo la política de planeación institucional del MIPG, se destacan las siguientes normas:

- Constitución Política, artículos 339 al 344.
- Ley 152 de 1994, orgánica del Plan de Desarrollo.
- Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública
- Decreto 1499 de 2017, por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015
- Decreto 612 de 2018, mediante el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.

Conforme a lo mencionado en estos referentes normativos, el ejercicio de planeación en la Unidad debe cumplir los criterios del MIPG.

**Figura 1. Política de Planeación Institucional en el MIPG**



**Fuente:** Elaboración propia a partir del DAFP (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, s.f.)

## Metodología aplicada

En la UApA, la planeación estratégica desarrolla una metodología que responde a los lineamientos del MIPG así:

- **Reflexión inicial.** Revisión sobre el quehacer de la entidad para actualizar la misión, visión y objetivos teniendo como referente de la normatividad vigente. Además, incluye la revisión del marco estratégico contenido en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); Plan Decenal de Educación, Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Sectorial (en este caso, el correspondiente al sector educación).
- **Diagnóstico.** Se realizan talleres de planeación interna y se convoca a la participación de los grupos de valor y funcionarios internos.
- **Formulación.** Construcción de la actualización de la plataforma y el plan estratégico institucional, que incluye indicadores y riesgos estratégicos.

Es así como la construcción del plan estratégico institucional, promovido por la Dirección General de la UApA, en particular del área de Planeación, se contempla como un ejercicio eminentemente participativo, con ideas de diversos actores, externos e internos. Para ello, se desarrollaron siete pasos, como se presenta en la siguiente figura:





**Fuente:** Elaboración propia

La primera versión del documento (2023) se construyó mediante encuestas virtuales respondidas por 21 entidades territoriales y ciudadanos, que generaron 358 registros. Estos insumos, junto con 289 propuestas de colaboradores internos y los resultados de un taller directivo, permitieron estructurar la matriz FODA institucional.

A partir de los insumos de la primera versión del documento y la nueva visión la alta dirección de la Unidad con su enfoque impulsador para el cumplimiento de las metas inicialmente planteadas, el equipo de planeación adelantó mesas de trabajo enfocadas en revisar la plataforma estratégica vigente, para diagnosticar su cumplimiento, suficiencia y pertinencia. Este ejercicio técnico permitió alinear la hoja de ruta con el nuevo enfoque institucional, simplificar la plataforma estratégica y definir líneas estratégicas, acompañadas de indicadores medibles que faciliten la evaluación, el seguimiento y su efectiva implementación y cumplimiento. Finalmente en estos

espacios, se presentaron las propuestas de mejoramiento ante la alta dirección para ajustes y aprobación.

Como resultado de los ejercicios de revisión y articulación, la alta dirección, en diversas sesiones de planeación estratégica, definió una visión enfocada en garantizar el derecho a la educación, la soberanía y seguridad alimentaria. En este contexto, se consolidaron enfoques estratégicos orientados a fortalecer la formulación, desarrollo e implementación de una política pública integral de alimentación escolar; ampliar progresivamente la cobertura del programa; fomentar su democratización mediante la participación comunitaria, incluyendo organizaciones de base; asegurar la asistencia técnica a las entidades territoriales certificadas; y avanzar hacia un modelo integral de territorialización que responda a las particularidades de cada región.

De manera paralela a la construcción de la nueva plataforma estratégica, se ha avanzado en la actualización del mapa de procesos, con el objetivo de que este responda de forma eficaz a los nuevos retos institucionales. Este ejercicio ha tomado como base dicha construcción, lo que ha permitido revisar los factores críticos de éxito, definir objetivos de proceso alineados con la estrategia, identificar las actividades clave que deben ser gestionadas y garantizar su coherencia con la planeación. Todo ello con el propósito de lograr una gestión de procesos más ágil, que aporte valor a la gestión institucional.

Adicionalmente, esta actualización contribuirá al fortalecimiento de la estructura documental del Sistema Integrado de Gestión de la Unidad, en el marco del ciclo de mejoramiento continuo institucional.



**ALINEACIÓN CON PLANES  
NACIONALES**

En cumplimiento del MIPG y con el propósito de revisar la misión, visión y objetivos institucionales, se toma como referente la normatividad vigente, incluyendo el objeto de la entidad y el marco estratégico que orienta su gestión. Esto implica, entre otros aspectos, considerar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, el Plan Decenal de Educación 2016–2026, el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 y el Plan Estratégico del Sector. De esta manera, el Plan Estratégico Institucional 2022–2026 se articula con estos planes superiores, al igual que los planes de acción anuales de la Unidad, que responden a dicha alineación.

En la siguiente figura se representa la integración de estos elementos:

**Figura 3. Integración de la planeación**



**Fuente:** Elaboración propia con base en DAFP (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2023)

## Objeto

La Unidad tiene como objeto, dentro del marco de sus competencias, fijar y desarrollar la política en materia de alimentación escolar (Art. 2 del Decreto 218 de 2020<sup>6</sup>). Además, el Decreto 218 de 2020 determina objetivos específicos para la Unidad, así:

- 01 Fortalecer los esquemas de financiación del Programa de Alimentación Escolar
- 02 Definir esquemas para promover la transparencia en la contratación del Programa de Alimentación Escolar
- 03 Ampliar su cobertura y garantizar la continuidad con criterios técnicos de focalización
- 04 Garantizar la calidad e inocuidad de la alimentación escolar
- 05 Proponer modelos de operación para fortalecer la territorialidad en esta materia

## Marco estratégico

### Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS 2030

La **agenda 2030** de **Desarrollo Sostenible**<sup>1</sup> es un plan a implementar por los países y partes interesadas mediante una alianza de colaboración. Pretende hacer realidad los **derechos humanos** de **todas** las personas. Plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas asociadas. Los objetivos y metas son de carácter integrado e indivisible e integran tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.

<sup>1</sup> En 2015, las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. (Tomado de: (NACIONES UNIDAS, s.f.)

Para Colombia, esta Agenda representa la necesidad de un enfoque intersectorial, integrando entidades del Gobierno Nacional, autoridades subnacionales y actores no gubernamentales. La Agenda 2030 constituye una oportunidad para que todas las personas, sin ninguna clase de discriminación, sean beneficiarias del desarrollo sostenible.

Para el gobierno colombiano, la Agenda 2030 y los ODS constituyen una herramienta integradora que facilita la alineación de las agendas globales, nacionales, territoriales y sectoriales. Cuenta, entre otros, con marcos de política pública y acciones para asumirla. Es preciso lograr entonces que la política pública reconozca y actúe de acuerdo con las interrelaciones existentes.<sup>2</sup>

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



**Fuente:** (NACIONES UNIDAS, s.f.)

La gestión de la Unidad se enmarca en los objetivos 1, 2 y 4. El objetivo 1 busca poner fin a la pobreza en todas sus formas. Incluye garantizar la protección de todos los niños y otros grupos vulnerables. El objetivo 2, “Hambre Cero”, persigue poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Por su parte, el objetivo 4 busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad; e igualmente, promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

<sup>2</sup> (Departamento Nacional de Planeación, s.f.)

El Programa de Alimentación Escolar cumple un rol fundamental en el logro de estos objetivos, al eliminar barreras de acceso, promover la permanencia escolar y generar condiciones de bienestar que favorecen el aprendizaje. Además, contribuye a la soberanía y a la seguridad alimentaria y nutricional.

## Plan Decenal de Educación

El Plan Decenal de Educación, PNDE, 2016-2026 es un documento orientador de la política educativa, que se materializa en estrategias, proyectos y acciones para avanzar hacia una educación que contribuya a la equidad, compensando las desventajas socioeconómicas para generar igualdad de oportunidades y lograr resultados socialmente deseables para todos, lo cual exige un Estado que tome las medidas necesarias para que el sistema educativo mejore continuamente con el concurso decidido de toda la sociedad como educadora<sup>3</sup>.

El PNDE trazó líneas específicas de trabajo orientadas a lograr resultados e impactos concretos y medibles en la educación de todos los colombianos atendiendo la diversidad de las poblaciones. Guarda correspondencia con los objetivos de planeación del país a la hora de orientar la gestión pública a resultados de desarrollo y rendición de cuentas a la ciudadanía. Los diez desafíos estratégicos de este plan corresponden a:

- 01 Regular y precisar el alcance del derecho a la educación
- 02 La construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos eficaces de concertación
- 03 El establecimiento de lineamientos curriculares generales, pertinentes y flexibles
- 04 La construcción de una política pública para la formación de educadores

<sup>3</sup> Ministerio de Educación Nacional, 2017). Pág. 15

**05**

Impulsar una educación que transforme el paradigma que ha dominado la educación hasta el momento

**06**

Impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida

**07**

Construir una sociedad en paz sobre una base de equidad, inclusión, respeto a la ética y equidad de género

**08**

Dar prioridad al desarrollo de la población rural a partir de la educación

**09**

La importancia otorgada por el Estado a la educación se medirá por la participación del gasto educativo en el PIB y en el gasto del gobierno, en todos sus niveles administrativos

**10**

Fomentar la investigación que lleve a la generación de conocimiento en todos los niveles de la educación

En virtud de lo anterior, a través de su gestión, la Unidad está llamada a trabajar en pro de los desafíos “2. La construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos eficaces de concertación” y “8. Dar prioridad al desarrollo de la población rural a partir de la educación”.

## Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026, “Colombia, Potencia Mundial de la Vida” tiene como objetivo principal sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestro relacionamiento con el ambiente y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza.

## Bases del PND

Las bases del PND 2022-2026 se construyeron con amplia participación, a partir de 51 Diálogos Regionales Vinculantes<sup>4</sup> con los ciudadanos, siendo estos los que definieron jerarquías a los focos de cada transformación. Así, el Plan Nacional de Desarrollo está estructurado por unos ejes de transformación y otros transversales. A su vez, cada transformación está compuesta por unos catalizadores o habilitadores, desagregados en componentes específicos, según se expone en la siguiente figura:

Figura 4. Estructura del PND 2022-2026



Fuente: Elaboración propia a partir de DNP. PND 2022-2026

<sup>4</sup> Para mayor información de los diálogos, ver <https://dialogosregionales.dnp.gov.co>



Fuente: @DNP\_Colombia

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) se materializa en las siguientes cinco (5) transformaciones:

- 01 Ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental
- 02 Seguridad Humana y Justicia
- 03 Derecho Humano a la Alimentación
- 04 Internacionalización, transformación productiva para la vida y acción climática
- 05 Convergencia Regional

Fuente: Elaboración propia a partir de DNP. PND 2022-2026

El PAE, y por ende, la gestión de la Unidad, se asocian principalmente con los ejes transformacionales “2. Seguridad Humana y Justicia Social”, “3. Derecho Humano a la Alimentación” y “5. Convergencia Regional”.

**Figura 5. El PAE en las bases del PND**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de DNP. PND 2022-2026

## Eje: Seguridad Humana y Justicia Social

El segundo eje, “Seguridad Humana y Justicia Social”, se define como la transformación de la política social para la adaptación y mitigación del riesgo, que integra la protección de la vida con la seguridad jurídica e institucional, así como la seguridad económica y social. Parte de un conjunto de habilitadores estructurales, entre los cuales está asegurar la universalidad y primacía de un conjunto de derechos, así como la seguridad y defensa integral de los territorios, comunidades y poblaciones.



**Fuente:** @DNP\_Colombia

Contempla el catalizador “B. Superación de privaciones como fundamento de la dignidad humana y condiciones básicas para el bienestar”. Su tercer componente, comprende una “Educación de calidad para reducir la desigualdad” que, entre otros aspectos, plantea que el PAE amplíe su alcance como estrategia de permanencia escolar para contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional.

Así, propone avanzar en el incremento progresivo de la cobertura hasta alcanzar la universalidad, atención durante todo el año escolar, incluyendo los periodos de receso académico en las regiones priorizadas. Adicionalmente, que se privilegiará la participación de las comunidades en la operación del programa y el control social con transparencia, en concordancia con lo establecido en la transformación de Derecho Humano a la Alimentación.

## Eje: Derecho Humano a la Alimentación

El eje 3, “Derecho Humano a la Alimentación” busca que las personas puedan acceder, en todo momento, a una alimentación adecuada. Se desarrolla a través de tres pilares principales: disponibilidad, acceso y adecuación de alimentos. Bajo este contexto, se establecen las bases para que progresivamente se logre la soberanía alimentaria y para que todas las personas tengan una alimentación adecuada y saludable, que reconozca las dietas y gastronomías locales y que les permita tener una vida activa y sana. Además, es indispensable que, de manera progresiva, se suplan las necesidades nutricionales de la población de acuerdo con el curso de vida.



**Fuente:** @DNP\_Colombia

Este tercer eje contiene el catalizador “C. Adecuación de Alimentos”. En su segundo componente “Prácticas de alimentación saludable y adecuadas al curso de vida, poblaciones y territorios” y específicamente en “Prácticas de alimentación saludable y adecuadas al curso de vida, poblaciones y territorios” reitera lo contenido en el segundo eje en cuanto a que desde el entorno educativo se llegará progresivamente a una cobertura universal del Programa de Alimentación Escolar (PAE). Agrega que esto se realizará con modelos de operación diferencial, pertinencia territorial y enfoque étnico, con el fin de contribuir al derecho humano a la alimentación de las niñas, niños y jóvenes del sistema educativo más allá del calendario escolar.

Se fortalecerá el territorio, privilegiando la participación de las comunidades en la operación y el control social con transparencia del PAE y se brindará asistencia técnica a las secretarías de educación para el fortalecimiento de entornos escolares saludables y el desarrollo socioemocional orientado a la alimentación saludable, la práctica de actividad física y prácticas de higiene en el consumo de alimentos.

## **Eje: Convergencia Regional**

Por otra parte, en el eje 5 “Convergencia Regional”, el PND propone que el proceso de reducción de brechas sociales y económicas se logra al garantizar un acceso adecuado a oportunidades, bienes y servicios. Así, es necesario fortalecer los vínculos intra e interregionales, y aumentar la productividad, competitividad e innovación en los territorios. Así mismo, se requiere transformar las instituciones y la gestión de lo público, poniendo al ciudadano en el centro de su accionar y construyendo un relacionamiento estrecho, mediado por la confianza, entre las comunidades, y, a su vez, entre éstas y las instituciones, para responder de manera acertada a sus necesidades y atender debidamente sus expectativas.

Busca el cumplimiento efectivo de lo dispuesto en el marco normativo de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, a partir del trabajo articulado entre instituciones públicas y ciudadanía, ejecutar acciones para el seguimiento y evaluación de la contratación y compra pública, mejorando la calidad y alcance de la información de los procesos contractuales a través de datos abiertos, interoperabilidad entre sistemas de información, adopción de tecnologías (analítica de datos, entre otros) que permita identificar riesgos de corrupción, anomalías, malas prácticas en la gestión de la contratación y promover el control social.

Persigue impulsar la coordinación interinstitucional en lo preventivo, en el control, investigación y sanción de casos de corrupción en los territorios. Adicionalmente, se pretende fortalecer a las entidades públicas, mejorando la eficiencia institucional y generación de valor público en el marco de un Estado Abierto, con énfasis en los territorios.

## **Articulado del PND**

De interés particular para el PAE, en el articulado del PND, se establecen los siguientes artículos:

### **○ – Art. 65: Creación del Sistema de Transferencias.**

Estará bajo la dirección y coordinación del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS). Se define como el conjunto de políticas, programas, planes, proyectos y actores, orientados a la entrega de transferencias monetarias y en especie. Esto último, consiste en la entrega de recursos en especie para garantizar el derecho humano a la alimentación de la población en situación de pobreza y pobreza extrema, con enfoque de derechos, y con participación de las economías popular y comunitarias, y la agricultura campesina, familiar y comunitaria.

Los recursos para atender los costos de los programas del sistema de transferencias se darán de acuerdo con las disponibilidades presupuestales, el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) y el Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP).

### **○ – Art. 67. Creación de la transferencia “Hambre Cero”.**

Hará parte del Sistema de Transferencias, a cargo del DPS, que lo reglamentará. Consiste en la transferencia de recursos para garantizar el derecho humano a la alimentación de la población en pobreza y en extrema pobreza y vulnerabilidad, con enfoque de género y derechos, soberanía alimentaria, priorizando la participación de la economía popular, comunitaria y solidaria, la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los diferentes mecanismos que se desarrollen para el cumplimiento de las transferencias.

Cuando la atención sea colectiva, la transferencia se realizará a través de las organizaciones comunitarias legalmente constituidas.

### **○ – Art. 100. Participación en contratación y compras públicas mediante asociaciones público populares.**

Las Entidades Estatales podrán celebrar directamente contratos hasta por la mínima cuantía con personas naturales o entidades sin ánimo de lucro que hagan parte de la economía popular y comunitaria. Los contratos se denominarán

Asociaciones Público Populares y podrán celebrarse para la ejecución de obras, o la adquisición de bienes y servicios relacionados con infraestructura social, vivienda rural, vías terciarias y caminos vecinales, cultura, infraestructura productiva local, proyectos de eficiencia energética, producción de alimentos, suministro de bienes y servicios, gestión comunitaria del agua, saneamiento básico, economía del cuidado, fortalecimiento ambiental y comunitario y adquisición de productos de origen o destinación agropecuarios. El Departamento Nacional de Planeación reglamentará este artículo.

El contratante apoyará y acompañará el trámite de la facturación electrónica mediante los canales gratuitos habilitados por la DIAN, así como los trámites de la expedición, seguimiento y control en caso de exigir registros y certificados fitosanitarios.

En situaciones de emergencia y desastres, las entidades públicas podrán comprar de manera directa productos agropecuarios de pequeños productores agrícolas y campesinos que hayan sido afectados y donarlos al Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.

#### ○ – **Art. 213. (Modificación de la CISAN).**

Fija su presidencia en el DAPRE y queda conformada por: el director del DAPRE o su delegado; Ministro de Agricultura o su delegado; Ministro de Salud o su delegado; Ministro de Comercio o su delegado; **Ministro de Educación o su delegado**; Ministro de Ambiente o su delegado; Ministro de Vivienda o su delegado; Ministro de Igualdad; Director del DNP o su delegado; Director del DPS o su delegado; Director del ICBF o su delegado; y, un miembro de la Asociación Colombiana de Facultades de Nutrición, designado por su junta directiva.

#### ○ – **Art. 214. Zonas de Recuperación Nutricional dentro de Ecosistemas Estratégicos para la Soberanía Alimentaria.**

Con la dirección del Ministerio de Salud e ICBF se establecerán áreas de recuperación nutricional en los territorios con mayores niveles de bajo peso al nacer, de morbilidad y mortalidad asociadas a desnutrición en la población infantil, bajo peso en mujeres gestantes e inseguridad alimentaria.

Estas áreas tienen como fin implementar modelos integrales de acción transectorial, pertinentes y oportunos para incidir en los determinantes sociales de la situación y contribuir a la garantía del derecho humano a la alimentación. En estas áreas se podrán tomar medidas especiales con otros ministerios que permitan articular las cadenas de abastecimiento alimentario, facilitar las compras locales en el marco de la contratación pública definida para cada entidad, promover soberanía alimentaria e implementar un sistema de cuidado infantil comunitario. Han de contar con monitoreo de indicadores para medir cambios estratégicos en la garantía del pleno desarrollo de la infancia.

El Gobierno nacional, dentro de los 6 meses siguientes a la entrada en vigencia de la ley, reglamentará la implementación, seguimiento y supervisión de las áreas de recuperación nutricional. Establecerá los indicadores para determinarla, la delimitación y la articulación de los recursos técnicos, financieros, administrativos y logísticos necesarios para desarrollar la actuación de un modelo integrado transectorial en dichas áreas, así como establecer la finalización de las mismas una vez superada la situación y el monitoreo lo indique.

El Sistema Nacional de Bienestar Familiar y el Ministerio de la Igualdad coordinarán estas áreas y el seguimiento con base en los indicadores definidos, en el marco del Sistema de Seguimiento y Monitoreo para la Superación de la Malnutrición (Art. 215)

### **○ – Art. 215. Sistema Nacional de Seguimiento y Monitoreo para la Superación de la Malnutrición (SNSM)**

Crea el SNSM, liderado y administrado por el Ministerio de la Igualdad, como mecanismo de identificación, focalización, seguimiento y monitoreo de la situación de malnutrición priorizando las gestantes, niñas, niños y adolescentes y sus familias. Utilizará el Registro Social administrado por el DNP, en el cual se integrarán fuentes de información de las entidades que cuenten con datos nominales sobre malnutrición y beneficiarios en los programas sociales.

Las instituciones con oferta social del Estado dirigida a la población objetivo, tales como Ministerio de salud, Ministerio de Vivienda, Ministerio de la Igualdad, Ministerio de trabajo, DPS, ICBF, Ministerio del Deporte, entre otras, efectuarán el reporte de información al SNSM utilizando criterios: territorial, diferencial, de género, interseccional y nominal.

El Ministerio de la Igualdad, en coordinación con la CISAN, realizará un análisis de resultados de la pertinencia de los programas sociales ofertados para superar la malnutrición de gestantes, niñas, niños y adolescentes y sus hogares, para optimizar o crear nueva oferta social, en caso de requerirse. La Nación asignará los recursos para las transferencias referidas en el presente artículo de acuerdo con las disponibilidades presupuestales, el MFMP y el MGMP.

El SNSM proporcionará información al Programa Hambre Cero que ayude a la atención focalizada, informada y actualizada, atendiendo a las eventualidades y emergencias que pudiesen presentarse, y monitoreando los avances en el tema.

○ – **Art. 216 Sistema Nacional para la Garantía Progresiva del Derecho a la Alimentación (SNGPDA) y Programa Hambre Cero.**

- –Crea el SNGPDA, liderado y administrado por el DAPRE, en articulación con la CISAN e instancias territoriales.
- –Garantizará la participación paritaria de las organizaciones de la sociedad civil y de titulares de derechos en las instancias de gobernanza alimentaria.
- – Fungirá como mecanismo de articulación, coordinación y gestión entre los actores que intervienen en las acciones para la Garantía Progresiva del Derecho en sus escalas de realización: seguridad, autonomía y soberanía alimentaria.
- –Coordinará el **Programa Hambre Cero**, creado y liderado por el DAPRE.
- – Acompañará la formulación e implementación participativa de la política pública para la garantía progresiva del derecho humano a la alimentación adecuada y de lucha contra el hambre.
- – Se apoyará en el Observatorio del Derecho a la Alimentación y Nutrición – ODAN – y en el Sistema Nacional de Seguimiento y Monitoreo para la Superación del Hambre y la Malnutrición (sic), instancias que serán reguladas por el Gobierno nacional.
- –Los recursos estarán de acuerdo con las disponibilidades presupuestales, el MFMP y el MGMP.

El programa Hambre Cero articulará, al menos:

1. El Sistema Nacional de Seguimiento y Monitoreo para la Superación del Hambre y la Malnutrición (sic).
2. El Plan Decenal de Lactancia Materna y Alimentación Complementaria.
3. **EI PAE.**
4. La Ley de Compras Públicas a la Agricultura Familiar.
5. La oferta de otras instituciones públicas.
6. La celebración de convenios con privados y con alianzas público-populares.
7. Las áreas de recuperación nutricional, direccionadas por el ICBF y el Min-Salud.
8. La transferencia “Hambre Cero” a cargo del DPS.

○ – **Art. 226. Políticas de Investigación e Innovación orientadas por misiones.**

La política de Ciencia, Tecnología e Innovación estará basada principalmente en el enfoque de políticas de investigación e innovación orientadas por misiones, encaminadas a resolver grandes desafíos sociales, económicos y ambientales del país asociados a la transición energética, el derecho humano a la alimentación, la innovación agropecuaria, la salud de la población, el desarrollo de la bioeconomía, la gestión del riesgo de desastres, el reconocimiento de la diversidad natural, cultural y territorial, la paz total, entre otros.

El Gobierno nacional liderará e implementará políticas orientadas por misión a partir de articulaciones interinstitucionales.

○ – **Seguimiento y evaluación del PND**

Las acciones específicas contempladas en este nuevo Plan Nacional de Desarrollo para el sector educación y la Unidad, tendrán el debido monitoreo a través de indicadores y metas a registrarse en el Sistema de Seguimiento SINERGIA<sup>5</sup> del DNP, según lo dispuesto por el Título 7 de la Parte 2 del

---

<sup>5</sup> Para mayores detalles sobre SINERGIA – Seguimiento, ver <https://sinergiaapp.fnp.gov.co/#HomeSeguimiento>

Decreto 1082 de 2015 (o Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional). Lo anterior, sin perjuicio del seguimiento que realizará el equipo de Planeación de la Dirección General de la Unidad a los indicadores estratégicos asociados y objetivos definidos en el presente documento de manera articulada con el seguimiento al PND.

## ○ - Plan Estratégico Sectorial

El Ministerio de Educación Nacional, como cabeza de sector, lidera la construcción del Plan Sectorial 2022-2026, a partir del establecimiento de las iniciativas definidas en el PND 2022–2026.

Propone cuatro (4) pilares como esencia de la Política Pública en Educación para la transformación del sector:



**Fuente:** Elaboración propia con base en MEN  
(MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, s.f.)

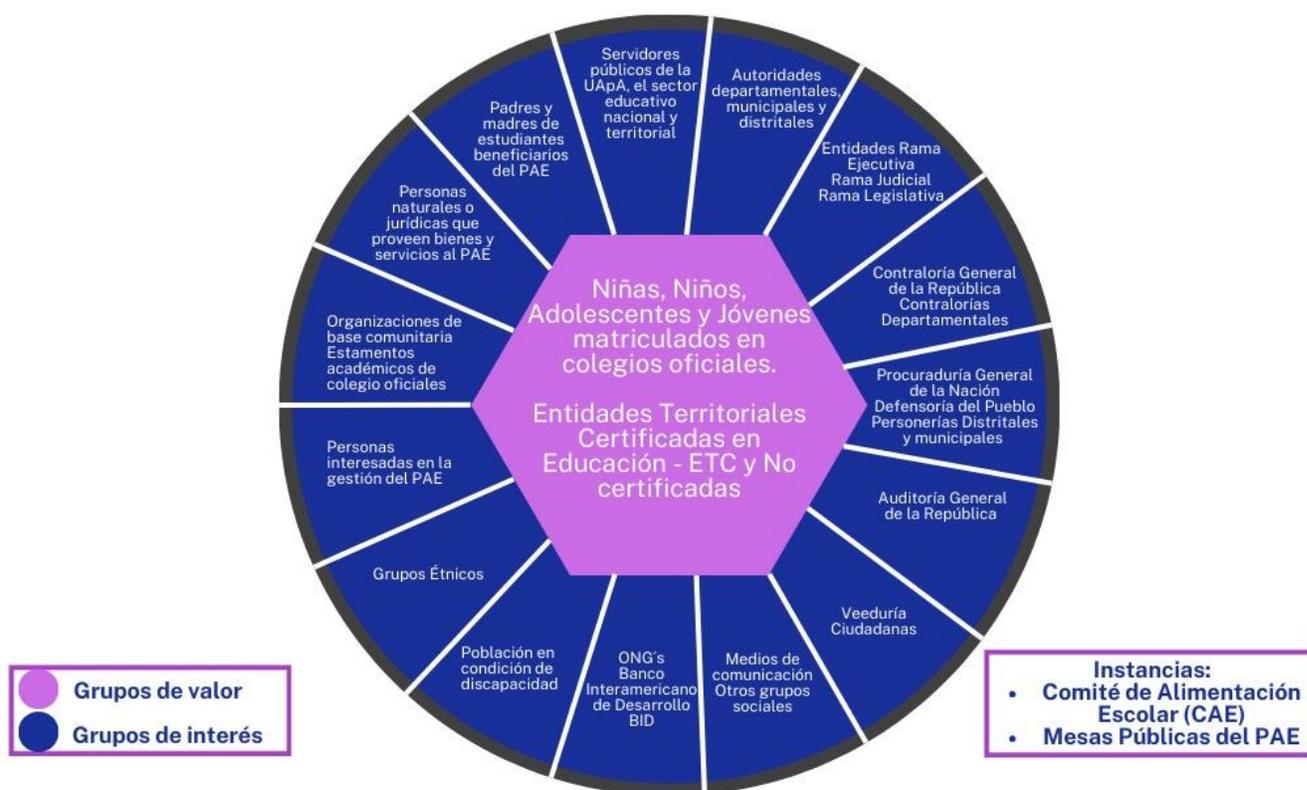
Bajo este marco, la Unidad aporta fundamentalmente en el pilar 3, que busca la universalidad en cobertura del Programa Alimentación Escolar (PAE), como estrategia, acompañada de otras gestiones en el marco de su mandato y direccionamiento, en la que las organizaciones de base comunitaria, como las asociaciones de padres de familias y las Juntas de Acción Comunal, deberán operar el PAE.



**CONTEXTO  
ESTRATÉGICO**

El diagnóstico a partir del cual se elaboró el Plan Estratégico Institucional tuvo en cuenta las necesidades y percepciones identificadas de los grupos de valor e interés que interactúan con la Unidad, como se ilustra en el mapa de actores que se presenta a continuación:

## Grupos de valor – Mapa de actores



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las orientaciones establecidas por el DAFP (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2022)

## Diagnóstico estratégico

De acuerdo con la metodología descrita en el segundo capítulo, en 2023 se aplicó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), a partir del cual se recogieron los aportes de los grupos de valor y de los colaboradores internos de la Unidad. Este insumo se presenta a continuación:

## FORTALEZAS

La capacidad técnica constituye para la Unidad un pilar fundamental en la prestación de servicios a los distintos grupos de valor, al permitirle operar con elevados niveles de especialización, experiencia y conocimiento, orientados al cumplimiento efectivo de su misión.

Categoría	Fortalezas identificadas
Talento humano y cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal técnico con experiencia en PAE y respuesta efectiva (F1)</li> <li>- Compromiso, actitud y mejora continua (F2)</li> </ul>
Acompañamiento y soporte técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia técnica y seguimiento a equipos PAE (F3)</li> <li>- Caja de herramientas para la gestión territorial (F7)</li> </ul>
Tecnología y gestión digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de medios virtuales (correo, Teams) para trabajo remoto y cero papeles (F4)</li> <li>- Experiencia en trabajo remoto por pandemia (F13)</li> </ul>
Gestión financiera y operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos financieros ágiles y oportunos (F5)</li> <li>- Sistema de gestión consolidado con avances en procesos y procedimientos (F6)</li> </ul>
Institucionalidad y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía administrativa, financiera y técnica (F6)</li> <li>- Dirección con liderazgo y objetivos claros (F10)</li> </ul>
Articulación y relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación con entidades territoriales, órganos de control y MEN (F8)</li> <li>- Respuesta oportuna a inquietudes (F12)</li> </ul>
Enfoque territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información detallada sobre los territorios (F9)</li> <li>- Priorización de zonas rurales (F11)</li> </ul>

## OPORTUNIDADES

El Plan Nacional de Desarrollo representa una oportunidad para que la Unidad consolide su rol como entidad responsable de fijar y desarrollar la política de

alimentación escolar, al asumir los nuevos retos en materia de cobertura, calidad y modelos de operación con enfoque territorial.

<b>Categoría</b>	<b>Oportunidades identificadas</b>
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento del PAE en el Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>- Existencia de normativa y posibilidad de emitir nuevos lineamientos.</li> </ul>
Financiación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntad de cofinanciación nacional.</li> <li>- Posibilidad de aumentar recursos para el programa y la Unidad.</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avances en conectividad y analítica de datos.</li> <li>- Regulación para el trabajo flexible y remoto.</li> </ul>
Producción Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial agrícola del país para compras locales.</li> <li>- Modelos adaptados a características de los territorios.</li> <li>- Prácticas de reciclaje y políticas de adaptación climática.</li> </ul>
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto interés y control social del programa.</li> <li>- Reconocimiento nacional e internacional.</li> </ul>
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de establecer requisitos de operación para calidad.</li> <li>- Desarrollo de habilidades blandas en el equipo.</li> <li>- Articulación con campañas de comunicación y alianzas estratégicas.</li> </ul>

## DEBILIDADES

La operación de la Unidad requiere el mejoramiento y ampliación de la capacidad interna para afrontar los retos del Plan Nacional de Desarrollo en términos de calidad y eficiencia en la prestación de servicios de la entidad a los distintos grupos de valor.

Categoría	Debilidades identificadas
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planta laboral insuficiente en áreas misionales (D1).</li><li>- Deficiencias en el clima laboral (D2).</li><li>- Falta de articulación interna, trabajo en equipo y apropiación de responsabilidades (D3).</li><li>- Necesidad de fortalecer competencias blandas y liderazgo (D8).</li><li>- Debilidades en la gestión del talento humano (D10).</li></ul>
Gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"><li>- Deficiencias en comunicación interna y difusión de información (D4).</li><li>- Gestión de información desorganizada o poco analítica (D7).</li><li>- Respuestas tardías o incompletas a entidades territoriales (D9).</li></ul>
Tecnología de la información	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad tecnológica limitada: web, sistemas de PQRS, apps (D5).</li><li>- Deficiencia de equipos de cómputo (D6).</li><li>- Bajo aprovechamiento del teletrabajo (D12).</li><li>- Debilidades en herramientas como CHIP y PAEstar al día (D13).</li></ul>
Gestión territorial	<ul style="list-style-type: none"><li>- Escaso acompañamiento presencial a entidades territoriales (D11).</li><li>- Lineamientos poco adaptados a los territorios (D3 repetido, lo consideramos aquí).</li><li>- Articulación limitada con otras entidades y órganos de control (D15).</li><li>- Debilidades en la asistencia técnica (D13).</li></ul>
Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Algunas debilidades en gestión contractual y financiera (D14, D18).</li><li>- Asignación de presupuestos (D16).</li><li>- Débil seguimiento a cambios administrativos (D17).</li></ul>
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procesos no documentados en varias áreas (D19).</li><li>- Falencias en la gestión del conocimiento institucional (D20).</li></ul>

## AMENAZAS

Así como el entorno ofrece nuevas oportunidades, también cambia con el tiempo, lo que puede dar lugar a la aparición de nuevas amenazas. Por esta razón, es fundamental realizar revisiones periódicas que permitan identificar a tiempo estos factores externos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional.

Categoría	Debilidades identificadas
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A1: Influencias políticas inapropiadas en los territorios.</li> <li>- A12: Compleja situación política y época electoral.</li> <li>- A10: Alta rotación de equipos PAE y cambios en administraciones territoriales.</li> </ul>
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A5: Alto costo de vida (alimentos y transporte).</li> <li>- A9: Compleja situación económica y social del país.</li> <li>- A6: Recursos presupuestales insuficientes.</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A2: Bajo acceso a las TIC y conectividad en áreas rurales.</li> <li>- A7: Desastres naturales y factores climáticos dificultan el acceso.</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A4: Paros, protestas, bloqueos y presencia de grupos armados ilegales.</li> <li>- A16: Grupos armados ilegales.</li> </ul>
Gestión en territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A8: Malos manejos del PAE y corrupción en los territorios.</li> <li>- A18: Deficiente prestación del servicio por parte de operadores y proveedores.</li> <li>- A19: Falta de compromiso con el PAE en los territorios.</li> </ul>
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A11: Desconocimiento del programa y sus objetivos.</li> <li>- A15: Descuido de los padres de familia sobre la responsabilidad de la alimentación escolar.</li> </ul>
Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A13: Incertidumbre por cambios normativos.</li> <li>- A20: Inexistencia de una política pública nacional de alimentación escolar.</li> </ul>

Con base en los insumos recopilados, en una segunda fase desarrollada durante el año 2025 se adelantó la actualización de la plataforma estratégica, con el propósito de alinear el quehacer institucional con los compromisos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo. Este proceso se fundamentó en el reconocimiento del derecho a la educación y a la seguridad alimentaria, y partió de un análisis del estado actual de la Unidad, así como de las nuevas necesidades identificadas. Lo anterior permitió establecer una base sólida para una alineación estratégica que facilite el logro de los objetivos institucionales.

En este marco, se llevaron a cabo diversas mesas de planeación estratégica, en las cuales el equipo directivo realizó una revisión integral de la situación actual de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar (UApA). Este ejercicio permitió actualizar el diagnóstico institucional y ajustar la misión, visión y objetivos estratégicos, asegurando que las acciones derivadas estén plenamente articuladas con las metas del Plan Nacional de Desarrollo. Asimismo, la inclusión de indicadores por cada línea estratégica fortalece el enfoque de gestión orientado a resultados y garantiza la coherencia con otros instrumentos de planificación nacional, contribuyendo a una respuesta institucional más eficiente y efectiva frente a los desafíos del sector.

A partir de la propuesta inicial, en abril de 2025 se realizó una jornada institucional dirigida a todos los funcionarios y contratistas de la Unidad, con el propósito de socializar el contenido del documento y recoger aportes, perspectivas y sugerencias por parte de los diferentes equipos de trabajo.

Para el desarrollo de esta actividad se implementó la metodología “Café del Mundo”, herramienta participativa que promueve el diálogo abierto y constructivo mediante mesas temáticas, en las cuales los participantes rotaron para contribuir a diversas discusiones. Esta dinámica permitió consolidar el conocimiento colectivo y aportar insumos relevantes para el proceso de planificación estratégica institucional.

La información recolectada fue sistematizada y analizada con el fin de identificar aportes significativos y oportunidades de mejora, los cuales fueron incorporados en la actualización y fortalecimiento de la propuesta inicial. Con ello, se garantizó que el resultado final reflejara de manera adecuada las necesidades, expectativas y visiones de toda la Unidad.



**PLATAFORMA  
ESTRATÉGICA**

## **MISIÓN**

Alimentos para Aprender es la entidad adscrita al Ministerio de Educación Nacional encargada de fijar y desarrollar política pública de alimentación escolar del país, en el marco de la convergencia regional, priorizando los enfoques diferenciales, de curso de vida, interseccional y territorial; contribuyendo así a la proyección integral de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, mediante la garantía del derecho a la educación, a través de estrategias de permanencia en el sistema educativo, que transforman y dignifican la vida.

## **VISIÓN**

En 2036, Alimentos para Aprender será reconocida por ser la entidad del sector educación encargada de liderar la implementación de política pública de alimentación escolar, que en el marco de los derechos a la educación y a la alimentación y nutrición adecuada de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, se proyecta para atender la cobertura universal y equitativa de la alimentación escolar en las instituciones educativas oficiales de Colombia. Con lo anterior, Alimentos para Aprender contribuye a la protección integral de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, con modelos que incluyan en la operación actores de base comunitaria; con enfoques diferencial, de curso de vida, interseccional y territorial; e incentivando el control social, la transparencia y el fortalecimiento de capacidades de los diversos actores territoriales.

## **VALORES**

Los valores de la Unidad son:



El código de integridad vigente para la Unidad tiene por objetivo establecer las directrices necesarias para promover una cultura organizacional enfocada a la integridad, la transparencia, al servicio y a la prevención de actos de corrupción, mediante la apropiación de estos valores y generación de acciones que conlleven a un cambio comportamental para aumentar la confianza de los ciudadanos, de los servidores públicos y de las demás entidades.

## OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

Para garantizar el cumplimiento de la misión y visión institucional, se actualizaron los objetivos estratégicos de la Unidad para alinearlos con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026. Esta actualización orientará la gestión en el corto y mediano plazo, teniendo en cuenta los retos específicos del PAE y de la Unidad, y asegurando su coherencia con las prioridades nacionales. Cada objetivo estratégico se vincula con acciones estratégicas e indicadores que permitirán su seguimiento y evaluación.

A continuación, se describen los 6 objetivos estratégicos para lo que resta del cuatrienio, con sus correspondientes acciones e indicadores estratégicos.

## **Objetivo estratégico 1 (OE1):**

Formular, implementar, monitorear y evaluar la política pública de alimentación escolar que materialice el derecho a la educación y el derecho a la soberanía alimentaria y nutricional de niños, niñas, adolescentes y jóvenes matriculados en las instituciones educativas oficiales de Colombia, en actuación con el Ministerio de Educación Nacional como ente rector del sector.

### **Descripción:**

Conforme al Decreto 218 del 2020, la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – Alimentos para Aprender tiene como objeto fijar y desarrollar la política pública en materia de alimentación escolar.

En este contexto, resulta necesario que la UApA formule dicha política con base en un diagnóstico técnico actualizado, que sirva de insumo para la estructuración de un plan de trabajo detallado. Este deberá contemplar los lineamientos para su implementación, así como los mecanismos de monitoreo y evaluación periódica que garanticen su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

### **Acciones estratégicas:**

**AE 1.1.** Construir el diagnóstico de la política pública de alimentación escolar.

**AE 1.2.** Diseñar la política pública de alimentación escolar.

**AE 1.3.** Implementar la política pública de alimentación escolar.

**AE 1.4.** Monitorear la implementación de la política pública de alimentación escolar.

**AE 1.5.** Evaluar la implementación de la política pública de alimentación escolar.

### **Indicadores estratégicos:**

<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
1.1. Documento diagnóstico	(No. de documentos realizados/ No. documentos planeados) *100
1.2. Documento de política pública	(No. de documentos realizados / No. de documentos planeados) *100
1.3. Plan de trabajo para la implementación	(No. de actividades ejecutadas en el periodo / No. de actividades programadas en el periodo) *100
1.4. Acciones de seguimiento	(No. de acciones finalizadas / No. de acciones programadas) *100
1.5. Evaluación	(No. de acciones de evaluación realizados / No. de acciones de evaluación proyectados) *100

## **Objetivo estratégico 2 (OE2):**

Aumentar la cobertura del Programa de Alimentación Escolar hasta alcanzar la universalidad, contribuyendo a la garantía de los derechos a la educación, la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el sistema educativo oficial, incluyendo el receso escolar, a través de los criterios de focalización de recursos disponibles; así como nuevas fuentes de financiación, que consideren la vulnerabilidad y las capacidades territoriales; mediante la implementación de lineamientos e instrumentos que permitan el seguimiento a la ejecución eficiente, transparente y la asignación progresiva de recursos.

### **Descripción:**

Para incrementar la cobertura respecto a la matrícula oficial, que cerró en 76% en 2022, 79% en 2023 y 80.26% en 2024, se propone llevarla al 95% en 2026. Además, se busca ampliar la atención durante los periodos vacacionales en los municipios priorizados con alto y medio - alto riesgo de inseguridad alimentaria y nutricional.

El Programa de Alimentación Escolar (PAE) se suma a los esfuerzos de la estrategia Hambre Cero, extendiendo su alcance más allá de las aulas de clase para llegar a los hogares durante el receso escolar del calendario académico. Esto contribuye a mitigar el hambre y asegurar la alimentación y el bienestar de los estudiantes.

Con el fin de avanzar hacia la universalidad en la cobertura de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, tanto en términos de matrícula como del total de días del calendario académico (un promedio de 180 días), y de implementar la estrategia de canastas alimentarias (PAE+), la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar (UApA) debe gestionar nuevas fuentes de financiación cierta y constante para el Programa.

La distribución de recursos del Presupuesto General de la Nación debe realizarse basándose en criterios de focalización técnicos, sustentados en una metodología medible y verificable. Esto permitirá un ejercicio justo, reconociendo las capacidades institucionales y la realidad social de cada uno de los territorios que conforman nuestro país, con el fin de avanzar hacia la universalidad del PAE.

## **Acciones estratégicas:**

**AE 2.1.** Incrementar progresivamente la cobertura del PAE en los territorios, hasta alcanzar de manera sostenida la meta del 95% de cobertura durante la totalidad el calendario escolar.

**AE 2.2.** Gestionar nuevas fuentes de recursos para la financiación del Programa de Alimentación Escolar.

**AE 2.3.** Efectuar seguimiento para la ejecución eficiente, transparente y la asignación progresiva de recursos del Programa.

**AE 2.4** Priorizar los recursos para la entrega de canastas alimentarias en receso escolar a los municipios con alto riesgo de inseguridad alimentaria (INSAN).

**AE 2.5** Priorizar los recursos para la entrega de canastas alimentarias en receso escolar a los municipios priorizados con riesgo media alto de inseguridad alimentaria (INSAN).

**AE 2.6** Formular una metodología de asignación de recursos del PGN, basada en criterios técnicos de focalización, que promueva la equidad, la eficiencia y la optimización de los recursos

## Indicador estratégico:

Indicador	Formula
2.1: Porcentaje de cobertura de beneficiarios del PAE	$(\text{No. NNAJ beneficiarios del PAE} / \text{No. total de NNAJ matriculados en el sistema oficial}) * 100$
2.2: Número de Fuentes de Financiación	$(\text{No. de nuevas fuentes de recursos para la financiación del programa de alimentación escolar} / \text{No. de fuentes existentes de recursos para la financiación del programa de alimentación escolar.})$
2.3: Número de planes financieros.	$(\text{No. de planes financieros territoriales con concepto} / 97 \text{ planes financieros territoriales.})$
2.4: Número de municipios con alto riesgo de inseguridad alimentaria.	$(\text{No. municipios con alto riesgo de inseguridad alimentaria con recursos asignados para la entrega de canastas en receso escolar} / \text{No. municipios identificados con riesgo alto de inseguridad alimentaria y nutricional (InSAN)}) * 100$
2.5: Número de municipios con riesgo medio alto de inseguridad alimentaria.	$(\text{No. municipios con riesgo medio alto de inseguridad alimentaria con recursos asignados para la entrega de canastas en receso escolar} / 25\% \text{ de los Municipios identificados con riesgo medio alto de Inseguridad Alimentaria y Nutricional (InSAN)}) * 100$
2.6: Documento diagnóstico	$(\text{No. de documentos realizados} / \text{No. documentos planeados}) * 100$
2.7: Porcentaje de aumento de cofinanciación del PAE	$(\text{Aportes ETC año actual} - \text{Aportes ETC año anterior} / \text{Aportes ETC año anterior}) * 100$

## **Objetivo estratégico 3 (OE3):**

Promover el acceso de organizaciones de base comunitaria en los procesos de contratación de la operación del Programa de Alimentación Escolar con los máximos criterios de eficiencia y calidad que garantice la provisión de alimentos priorizando a los pequeños productores de la economía popular y la operación del servicio de alimentación escolar. Con la participación preferente de las asociaciones de padres de familia, organismos comunales y organizaciones de base comunitaria con enfoque territorial y diferencial.

### **Descripción:**

Se busca promover el desarrollo y fortalecimiento de las economías locales y regionales de todos los municipios del país mediante la democratización del Programa de Alimentación Escolar. Esto se logrará a través del fortalecimiento de las compras públicas locales, la operación del Programa por parte de las Asociaciones de Padres de Familia y Juntas de Acción Comunal, y la participación incidente de las organizaciones de base comunitaria. Se hará especial énfasis en la supervisión y control social del Programa, con el fin de garantizar transparencia y corresponsabilidad en su gestión.

En este marco, se impulsará la inclusión de productos provenientes de la agricultura campesina, étnica, familiar y comunitaria (ACEFC), priorizando aquellos con base agroecológica. Esta estrategia no solo dinamiza las economías rurales, sino que también promueve sistemas alimentarios sostenibles y culturalmente pertinentes.

Asimismo, se busca asegurar la prestación del servicio desde los primeros días del calendario académico, optimizando la planificación y ejecución de los recursos. Para ello, es fundamental identificar puntos críticos con antelación, mediante una planeación estratégica que permita anticipar necesidades y mitigar riesgos de manera preventiva.

### **Acciones estratégicas:**

**AE 3.1** Elaborar lineamientos técnicos para implementar acciones que permitan el acceso preferente de organizaciones de base comunitaria en los procesos de contratación para la operación del programa.

## Indicador estratégico:

Indicador	Formula
3.1: Avance en la elaboración de lineamientos técnicos	(No. de fases completadas en la elaboración de los lineamientos / Total de fases planificadas) *100

## Objetivo estratégico 4 (OE4):

Impulsar el control social y la transparencia, a partir de generación de condiciones para la participación incidente, que incluya el uso de la herramienta de información, seguimiento y monitoreo.

### Descripción:

Se promoverá la eficiencia y transparencia en la operación del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en los procesos de planeación, gestión, ejecución, supervisión y rendición de cuentas. Asimismo, se garantizará el acceso a la información por parte de los estudiantes, padres de familia y la comunidad en general, facilitando el ejercicio del control social en todo el territorio nacional.

Para ello, es importante identificar puntos críticos que puedan facilitar actos de corrupción y fortalecer el control social de las comunidades sobre el programa, mediante el acceso a la información y una comunicación más efectiva para denunciar las malas prácticas, así como la participación incidente de las organizaciones de base comunitaria.

Adicionalmente, es clave desarrollar el sistema de información "PAEstar al día", que conectará a las comunidades con el PAE, brindándoles información y empoderamiento para construir un PAE más eficaz y transparente, entre otras herramientas desarrolladas por la Unidad.

### Acciones estratégicas:

**AE 4.1** Impulsar el uso de herramientas y estrategias de participación incidente y control social con actores y organizaciones de base comunitaria para

garantizar la transparencia del programa.

### **Indicador estratégico:**

<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
4.1: Número de espacios de participación.	(No. de acciones realizada de la estrategia de participación / No. de acciones programadas en la estrategia de participación)
4.2: Uso de herramientas de participación	(No. herramientas diseñadas /No. herramientas necesarias para adelantar los espacios de participación) * 100

### **Objetivo estratégico 5 (OE5):**

Fortalecer las capacidades y competencias de las Entidades Territoriales Certificadas, Entidades Territoriales no Certificadas y otros actores que participan en la política pública de alimentación escolar, a través de acciones diferenciales de transferencia y gestión del conocimiento, que promuevan entornos escolares saludables y el desarrollo socioemocional, orientado a la alimentación saludable de NNAJ del sistema educativo, acorde con los lineamientos de la Unidad.

### **Descripción:**

A través de los procesos de asistencia técnica liderados por la Unidad, se busca fortalecer las capacidades de las entidades territoriales certificadas y no certificadas, así como de los diferentes actores involucrados en el Programa de Alimentación Escolar (PAE). Este fortalecimiento permitirá consolidar esquemas de financiación sostenibles, asegurar recursos suficientes y promover la transparencia en los procesos de contratación, garantizando procedimientos claros, abiertos y alineados con los principios de eficiencia y legalidad.

Asimismo, es fundamental ampliar la cobertura del programa y garantizar su continuidad, priorizando a los estudiantes en condiciones de mayor vulnerabilidad mediante criterios técnicos de focalización. También se debe

asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos, cumpliendo con los estándares nutricionales y de seguridad establecidos. Para lograr estos objetivos, se promoverán modelos de operación que fortalezcan el enfoque territorial, adaptando el programa a las características sociales, culturales y geográficas de cada región.

En este contexto, resulta clave implementar acciones diferenciales de transferencia y gestión del conocimiento, orientadas a fortalecer las competencias de las entidades territoriales certificadas y demás actores del PAE. Estas acciones deberán estar alineadas con los lineamientos técnicos de la Unidad, permitiendo una implementación más efectiva, contextualizada y sostenible de la política pública de alimentación escolar.

## Acciones estratégicas:

**AE 5.1.** Implementar el modelo integral de territorialización para fortalecer las capacidades de las Entidades Territoriales y otros actores que participan en la política de alimentación escolar, a partir de la articulación de las acciones institucionales requeridas y la información sobre la operación.

**AE 5.2.** Realizar asistencias técnicas que respondan a necesidades específicas de las Entidades Territoriales en cada una de las etapas de implementación del PAE, en el marco de las líneas estratégicas de la Unidad.

**AE 5.4.** Fortalecer la implementación de los procesos de planeación alimentaria, atendiendo a las condiciones territoriales, características poblacionales y su curso de vida.

**AE 5.5.** Implementar el Ecosistema SiPAE, como el sistema de información para la política pública de alimentación escolar.

## Indicadores estratégicos:

Indicador	Formula
5.1: Acciones territoriales	$(\text{No. de acciones realizadas} / \text{No. acciones programadas en el periodo}) * 100$
5.2: Plan integral de asistencias técnicas	$(\text{No de actividades ejecutadas en el periodo} / \text{No de actividades programadas en el periodo}) * 100$

5.3 Asistencias técnicas territoriales	N.º de entidades territoriales acompañadas técnicamente en el proceso de planeación alimentaria
5.4: Información reportada	(Módulo diligenciados completamente / Módulos disponibles en el sistema) *100

## **Objetivo estratégico 6 (OE6):**

Impulsar una gestión institucional transparente, participativa e innovadora, fortaleciendo el talento humano y optimizando los procesos internos, mediante el uso efectivo de la información, el desarrollo de capacidades y la promoción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a los valores públicos.

### **Descripción:**

La Unidad trabajará en la optimización y simplificación de sus procesos con calidad, la articulación interna, el bienestar y desarrollo de su talento humano, la gestión del conocimiento, las tecnologías de la información y la comunicación para optimizar la gestión institucional.

### **Acciones estratégicas:**

**A.E. 6.1.** Fortalecer los mecanismos para facilitar la transparencia y la participación ciudadana.

**A.E. 6. 2.** Implementar mecanismos para la gestión del conocimiento y la innovación a través del uso adecuado de los sistemas de gestión de información.

**A.E. 6.3.** Fortalecer las capacidades del Talento Humano en el marco de los valores institucionales y el código de integridad.

**A.E. 6.4.** Fortalecer la gestión pública a través procesos administrativos, financieros y jurídicos.

## Indicador estratégico:

Indicador	Formula
6.1: Estrategia de transparencia y participación ciudadana	(No. de acciones realizadas/ No. actividades planeadas) *100
6.2: Estrategia para la gestión del conocimiento y la innovación	(No. documentos realizados/ No. documentos planeados) *100
6.3: Actividades para fortalecer el Talento Humano	(No. de acciones realizadas/ No. actividades planeadas) *100
6.4: Acciones de fortalecimiento de la gestión pública	(No. de actividades realizadas/ No. actividades planeadas) *100

## Riesgos estratégicos:

Dentro de los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en su “Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas”, se recomienda que cada institución realice un análisis de las estrategias, formulación e implementación de objetivos para la toma de decisiones y un análisis de los objetivos con el fin de identificar los posibles riesgos que afectan su cumplimiento y puedan ocasionar su éxito o fracaso; propendiendo por una correcta gestión de los mismos. Por este motivo, la Unidad establece la matriz de riesgos, identificando, a partir de los objetivos estratégicos, los riesgos asociados, sus causas, las consecuencias generadas, una valoración del riesgo inherente, la identificación de los procesos que ejecutan los controles correspondientes, una evaluación del riesgo residual y las acciones estratégicas a desarrollar.

Así, en el **anexo** se presentan estos riesgos, los cuales han tomado como insumos los resultados obtenidos en el contexto estratégico relacionados en el presente documento.

6

**COHERENCIA  
ESTRATÉGICA**

En el ejercicio de consolidación de los elementos de la plataforma estratégica de la Unidad, es esencial que la misión, visión y objetivos estratégicos se encuentren orientados a un mismo propósito

Para ello, es posible usar la metodología *HOSHIN PLANNING*<sup>6</sup>. Su nombre adopta las palabras japonesas *HO* (compás) y *SHIN* (punto), que sumadas significan “marcar el rumbo”, así como el vocablo inglés *PLANNING* (planificación). Es una herramienta de planificación que da dirección a los elementos estratégicos. A través de un análisis matricial se establece la coherencia entre los elementos estratégicos. Para este caso, se realizan cruces entre:

- Misión Vs. Visión
- Misión Vs. Objetivos estratégicos
- Visión Vs. Objetivos estratégicos

Así, en las siguientes matrices, en los ejes X y Y aparecerá cada elemento estratégico, desagregado en sus correspondientes factores críticos de éxito.

En la intercepción entre los elementos estratégicos se establecerá el grado de relación entre los mismos, al responder las siguientes preguntas:

- “¿La misión ayuda o impide el cumplimiento de cada componente (desagregado) de la visión?”
- “¿Cada objetivo estratégico ayuda o impide el cumplimiento de cada componente de la misión o la visión?”

Una vez analizados los componentes desagregados en cada matriz, si la respuesta en la intercepción correspondiente es favorable, dicha intercepción se resalta en color **verde**, pero si lo impide, será de color **rojo**. Si no presenta ningún tipo de afectación o su afectación es neutral, se dejará **en blanco texturizado**. En este sentido, los resultados obtenidos de esta relación entre los elementos estratégicos son los siguientes:

---

<sup>6</sup> El origen de esta metodología de planificación es atribuido al profesor japonés Yōii Akao (Akao.2020)

# Coherencia entre la misión y la visión institucional

## Visión

En 2026, Alimentos para Aprender será reconocida por ser la entidad del sector educación encargada de liderar la implementación de política pública de alimentación escolar, que en el marco de los derechos a la educación y a la alimentación y nutrición adecuada de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, se proyecta para atender la cobertura universal y equitativa de la alimentación escolar en las instituciones educativas oficiales de Colombia. Con lo anterior, Alimentos para Aprender contribuye a la protección integral de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, con modelos que incluyan en la operación actores de base comunitaria; con enfoques diferencial, de curso de vida, interseccional y territorial; e incentivando el control social, la transparencia y el fortalecimiento de capacidades de los diversos actores territoriales.

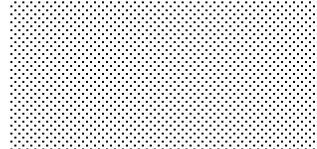


En 2026, Alimentos para Aprender será reconocida por ser la entidad del sector educación encargada de liderar la implementación de política pública de alimentación escolar, que en el marco de los derechos a la educación y a la alimentación y nutrición adecuada de niños, niñas, adolescentes y jóvenes

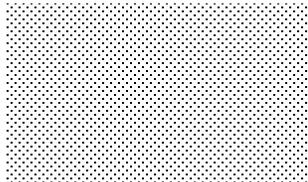
se proyecta para atender la cobertura universal y equitativa de la alimentación escolar en las instituciones educativas oficiales de Colombia. Con lo anterior, Alimentos para Aprender contribuye a la protección integral de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud,

con modelos que incluyan en la operación actores de base comunitaria; con enfoque diferencial y territorial; incentivando el control social, la transparencia y el fortalecimiento de capacidades de los diversos actores territoriales.

Alimentos para Aprender es la entidad adscrita al Ministerio de Educación Nacional encargada de fijar e implementar la política pública de alimentación escolar del país



en el marco de la convergencia regional, priorizando los enfoques diferenciales, de curso de vida, intersectorial y territorial:



contribuyendo así a la proyección integral de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, mediante la garantía del derecho a la educación, a través de estrategias de permanencia en el sistema educativo, que transforman y dignifican la vida.



**Conclusión:** La misión se encuentra totalmente alineada con la visión ya que presenta una afectación positiva. Es decir, ayuda al cumplimiento de la misma.

## Coherencia entre los objetivos estratégicos y la misión institucional

## Misión

Alimentos para Aprender es la entidad adscrita al Ministerio de Educación Nacional encargada de fijar e implementarla política pública de alimentación escolar del país, en el marco de la convergencia regional, priorizando los enfoques diferenciales, de curso de vida, intersectorial y territorial: contribuyendo así a la proyección integral de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, mediante la garantía del derecho a la educación, a través de estrategias de permanencia en el sistema educativo, que transforman y dignifican la vida.



Alimentos para Aprender es la entidad adscrita al Ministerio de Educación Nacional encargada de fijar e implementarla política pública de alimentación escolar del país

en el marco de la convergencia regional, priorizando los enfoques diferenciales, de curso de vida, intersectorial y territorial:

contribuyendo así a la proyección integral de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, mediante la garantía del derecho a la educación, a través de estrategias de permanencia en el sistema educativo, que transforman y dignifican la vida.

**OE1:** Formular, implementar, monitorear y evaluar la política pública de alimentación escolar que materialice el derecho a la educación y el derecho a la soberanía alimentaria y nutricional de niños, niñas, adolescentes y jóvenes matriculados en las instituciones educativas oficiales de Colombia.

**OE2.** Aumentar la cobertura del Programa de Alimentación Escolar hasta alcanzar la universalidad, contribuyendo a la garantía de los derechos a la educación, la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el sistema educativo oficial, incluyendo el receso escolar, a través de los criterios de focalización de recursos disponibles; así como nuevas fuentes de financiación, que consideren la vulnerabilidad y las capacidades territoriales; mediante la implementación de lineamientos e instrumentos que permitan el seguimiento a la ejecución eficiente, transparente y la asignación progresiva de recursos.

**OE3.** Promover el acceso de organizaciones de base comunitaria en los procesos de contratación de la operación del Programa de Alimentación Escolar con los máximos criterios de eficiencia y calidad que garantice la provisión de alimentos priorizando a los pequeños productores de la economía popular y la operación del servicio de alimentación escolar. Con la participación preferente de las asociaciones de padres de familia, organismos comunales y organizaciones de base comunitaria con enfoque territorial y diferencial.

**OE4.** Impulsar el control social y la transparencia, a partir de generación de condiciones para la participación incidente, que incluya el uso de la herramienta de información, seguimiento y monitoreo.

**OE5.** Fortalecer las capacidades y competencias de las Entidades Territoriales Certificadas, Entidades Territoriales no Certificadas y otros actores que participan en la política pública de alimentación escolar, a través de acciones diferenciales de transferencia y gestión del conocimiento, que promuevan entornos escolares saludables y el desarrollo socioemocional, orientado a la alimentación saludable de NNAJ del sistema educativo, acorde con los lineamientos de la Unidad.

**OE6.** Impulsar una gestión institucional transparente, participativa e innovadora, fortaleciendo el talento humano y optimizando los procesos internos, mediante el uso efectivo de la información, el desarrollo de capacidades y la promoción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a los valores públicos

**Conclusión:** los objetivos estratégicos se encuentran totalmente alineados con la misión ya que presentan una afectación positiva. Es decir, ayudan al cumplimiento de la misma.

# Coherencia entre los objetivos estratégicos y la visión institucional

## Visión

Visión desagregada

Objetivos estratégicos

En 2026, Alimentos para Aprender será reconocida por ser la entidad del sector educación encargada de liderar la implementación de política pública de alimentación escolar, que en el marco de los derechos a la educación y a la alimentación y nutrición adecuada de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, se proyecta para atender la cobertura universal y equitativa de la alimentación escolar en las instituciones educativas oficiales de Colombia. Con lo anterior, Alimentos para Aprender contribuye a la protección integral de la primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, con modelos que incluyan en la operación actores de base comunitaria; con enfoques diferencial, de curso de vida, interseccional y territorial; e incentivando el control social, la transparencia y el fortalecimiento de capacidades de los diversos actores territoriales.

En 2026, Alimentos para Aprender será reconocida por ser la entidad del sector educación encargada de liderar la implementación de política pública de alimentación escolar, que en el marco de los derechos a la educación y a la alimentación y nutrición adecuada de niños, niñas, adolescentes y jóvenes

se proyecta para atender la cobertura universal y equitativa de la alimentación escolar en las instituciones educativas oficiales de Colombia. Con lo anterior, Alimentos para Aprender contribuye a la protección integral de la primera

con modelos que incluyan en la operación actores de base comunitaria; con enfoque diferencial y territorial; incentivando el control social, la transparencia y el fortalecimiento de capacidades de los diversos actores territoriales

**OE1:** Formular, implementar, monitorear y evaluar la política pública de alimentación escolar que materialice el derecho a la educación y el derecho a la soberanía alimentaria y nutricional de niños, niñas, adolescentes y jóvenes matriculados en las instituciones educativas oficiales de Colombia.

**OE2:** Aumentar la cobertura del Programa de Alimentación Escolar hasta alcanzar la universalidad, contribuyendo a la garantía de los derechos a la educación, la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el sistema educativo oficial, incluyendo el receso escolar, a través de los criterios de focalización de recursos disponibles; así como nuevas fuentes de financiación, que consideren la vulnerabilidad y las capacidades territoriales; mediante la implementación de lineamientos e instrumentos que permitan el seguimiento a la ejecución eficiente, transparente y la asignación progresiva de recursos

**OE3:** Promover el acceso de organizaciones de base comunitaria en los procesos de contratación de la operación del Programa de Alimentación Escolar con los máximos criterios de eficiencia y calidad que garantice la provisión de alimentos priorizando a los pequeños productores de la economía popular y la operación del servicio de alimentación escolar. Con la participación preferente de las asociaciones de padres de familia, organismos comunales y organizaciones de base comunitaria con enfoque territorial y diferencial.

**OE4:** Impulsar el control social y la transparencia, a partir de generación de condiciones para la participación incidente, que incluya el uso de la herramienta de información, seguimiento y monitoreo.

**OE5:** Fortalecer las capacidades y competencias de las Entidades Territoriales Certificadas, Entidades Territoriales no Certificadas y otros actores que participan en la política pública de alimentación escolar, a través de acciones diferenciales de transferencia y gestión del conocimiento, que promuevan entornos escolares saludables y el desarrollo socioemocional, orientado a la alimentación saludable de NNAJ del sistema educativo, acorde con los lineamientos de la Unidad.

**OE6:** Impulsar una gestión institucional transparente, participativa e innovadora, fortaleciendo el talento humano y optimizando los procesos internos, mediante el uso efectivo de la información, el desarrollo de capacidades y la promoción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a los valores públicos.

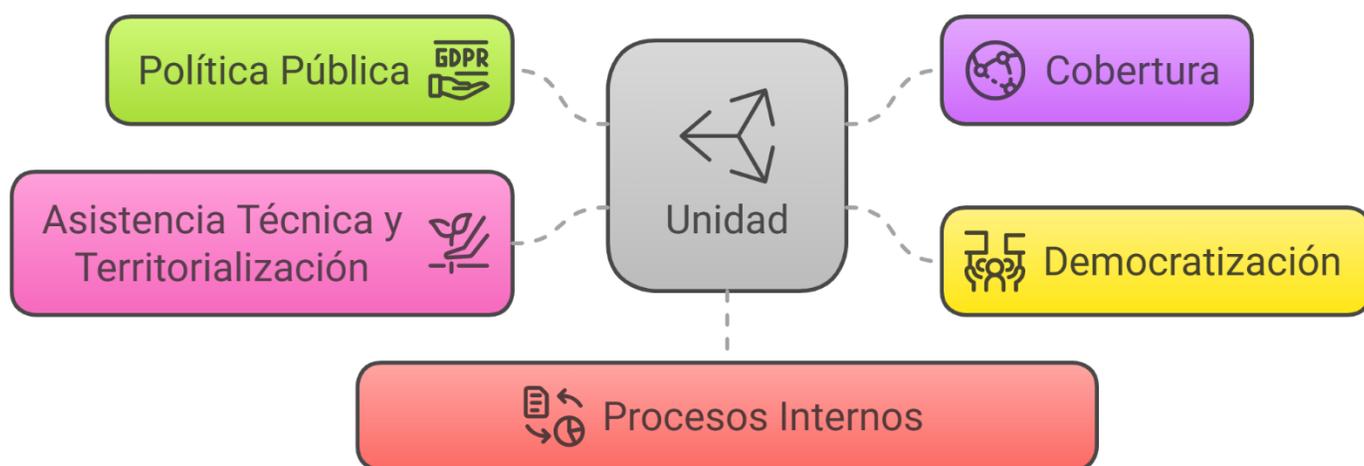
**Conclusión:** los objetivos estratégicos se encuentran totalmente alineados con la visión ya que presentan una afectación positiva; es decir, ayudan al cumplimiento de la misma.



**MAPA  
ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico es una herramienta visual que representa de forma estructurada la relación entre los objetivos trazados y las perspectivas institucionales, entendidas como ejes temáticos que orientan el logro de dichos objetivos. Asimismo, permite evidenciar la articulación de estos objetivos con el cumplimiento de la misión y visión institucional, asegurando la coherencia y alineación entre los diferentes componentes del direccionamiento estratégico.

Para el caso específico de la Unidad se han definido 4 líneas estratégicas:

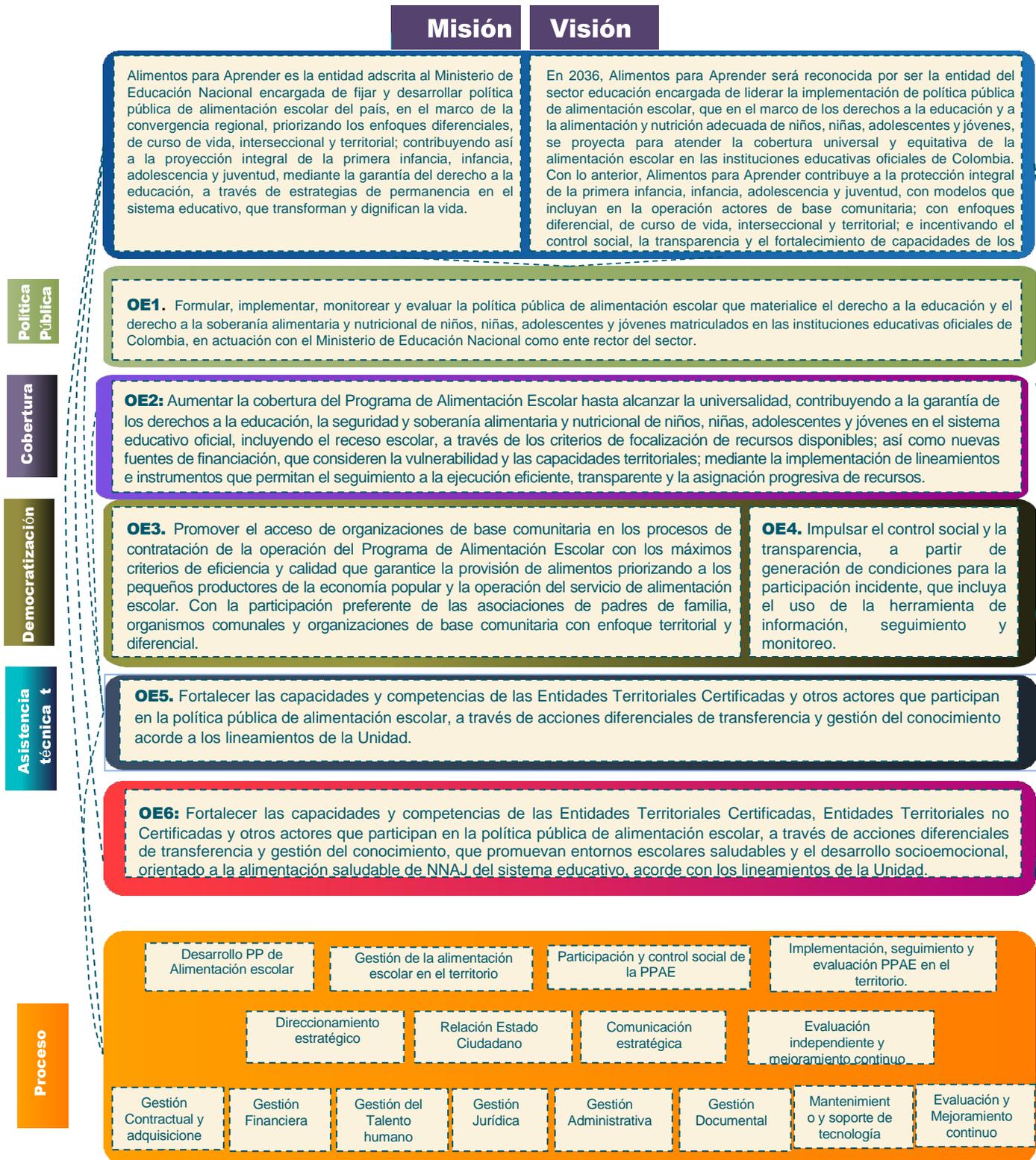


Fuente: Elaboración propia

- **Política Pública:** formular, implementar, monitorear y evaluar la política pública de alimentación escolar.
- **Cobertura:** Comprende la universalidad, la asignación progresiva de recursos, así como el seguimiento a esos recursos. Además de la entrega de canastas alimentarias en el receso escolar.
- **Democratización:** Comprende modelos de atención diferencial, el componente de comprar públicas, la participación y control social sobre la operación del PAE.
- **Asistencia técnica y territorialización:** es el conjunto de modelo integral de asistencia técnica, seguimiento y monitoreo al PAE, como el modelo de intervención y fortalecimiento territorial, además del desarrollo e implementación del ecosistema SiPAE.

Representadas en el siguiente mapa estratégico de la entidad:

Figura 7. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de (Kaplan, 2001), Pág. 135

Este mapa está relacionado estrechamente con el seguimiento trimestral al plan estratégico que se efectuará a través de un tablero de control.

# **ANEXO. Riesgos estratégicos**

**RIESGOS ESTRATÉGICOS - PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022 - 2026**

Objetivo estratégico	Riesgo estratégico	Causas	Consecuencias	Valoración	Controles asociados a los procesos	Evaluación Riesgo Residual	Acción estratégica
				Riesgo Inherente			
1. Formular, implementar, monitorear y evaluar la política pública de alimentación escolar que materialice el derecho a la educación y el derecho a la soberanía alimentaria y nutricional de niños, niñas, adolescentes y jóvenes matriculados en las instituciones educativas oficiales de Colombia.	Posibilidad de insuficiente coordinación interinstitucional para desarrollar cada una de las etapas de gestión de la política pública de alimentación escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de colaboración y coordinación entre las diferentes entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y otros actores involucrados en la implementación de la política pública de alimentación escolar.</li> <li>* Debilidades en la comunicación entre las diferentes entidades sobre roles y responsabilidades.</li> <li>* Falta de recursos financieros, humanos o técnicos en las instituciones involucradas.</li> <li>* Ausencia de capacitación adecuada para las personas de las instituciones sobre la importancia de la coordinación interinstitucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ejecución fragmentada y desarticulada.</li> <li>* Cobertura inadecuada del programa de alimentación escolar en los territorios de manera efectiva.</li> <li>* Comprometer el derecho a la educación y a la seguridad alimentaria y nutricional de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, afectando su bienestar y desarrollo integral.</li> <li>* Detrimento patrimonial.</li> <li>* Incumplimiento de metas.</li> </ul>	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluación continua de necesidades.</li> <li>* Fortalecimiento de la comunicación.</li> <li>* Capacitación del personal.</li> <li>* Monitoreo periódico a la gestión de la política pública.</li> <li>* Revisión de lineamientos internos.</li> </ul>	MODERADO	<p><b>AE 1.1.</b> Construir el diagnóstico de la política pública de alimentación escolar.</p> <p><b>AE 1.2.</b> Diseñar la política pública de alimentación escolar.</p> <p><b>AE 1.3.</b> Implementar la política pública de alimentación escolar.</p> <p><b>AE 1.4.</b> Monitorear la implementación de la política pública de alimentación escolar.</p> <p><b>AE 1.5.</b> Evaluar la implementación de la política pública de alimentación escolar.</p>
2. Aumentar la cobertura del Programa de Alimentación Escolar hasta alcanzar la universalidad, contribuyendo a la garantía de los derechos a la educación, la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el sistema educativo oficial, incluyendo el receso escolar, a través de los criterios de focalización de recursos disponibles; así como nuevas fuentes de financiación, que consideren la vulnerabilidad y las capacidades territoriales; mediante la implementación de lineamientos e instrumentos que permitan el seguimiento a la ejecución eficiente, transparente y la asignación progresiva de recursos.	Posibilidad de afectación reputacional por insatisfacción de los grupos de valor debido a la insuficiente cobertura del PAE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recursos presupuestales insuficientes para el PAE y de los recursos propios de las entidades.</li> <li>* Deficiencias en el desarrollo de las etapas (planeación, ejecución y seguimiento) del PAE.</li> <li>* Adopción parcial o nula de directrices, lineamientos e instrumentos del PAE.</li> <li>* Influencias políticas inapropiadas en los territorios.</li> <li>* Alto costo de vida (crecimiento de los precios de los alimentos y transporte)</li> <li>* Paros, protestas, bloqueos. Presencia de grupos armados ilegales en algunos territorios.</li> <li>* Alta rotación de los equipos PAE en territorio, cambios en las administraciones entidades y falta de continuidad.</li> <li>* Deficiente prestación del servicio de algunos operadores y proveedores del PAE.</li> <li>* Falta de compromiso con el PAE en los territorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deserción de la población escolar.</li> <li>* Incumplimientos legales y reglamentarios.</li> <li>* Sanciones.</li> <li>* Insatisfacción de beneficiarios del PAE.</li> <li>* Quejas y reclamos.</li> <li>* Deficiencias en la prestación del servicio de alimentación.</li> </ul>	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diagnóstico de necesidades.</li> <li>* Desarrollo de criterios de focalización.</li> <li>* Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica.</li> <li>* Capacitación y sensibilización a grupos de valor.</li> <li>* Monitoreo y evaluación continua.</li> <li>* Incentivar la participación ciudadana.</li> <li>* Fomento de alianzas estratégicas.</li> </ul>	MODERADO	<p><b>AE 2.1.</b> Incrementar progresivamente la cobertura del PAE en los territorios, hasta alcanzar de manera sostenida la meta del 95% de cobertura durante la totalidad el calendario escolar.</p> <p><b>AE 2.2.</b> Gestionar nuevas fuentes de recursos para la financiación del Programa de Alimentación Escolar.</p> <p><b>AE 2.3.</b> Efectuar seguimiento para la ejecución eficiente, transparente y la asignación progresiva de recursos del Programa.</p> <p><b>AE 2.4.</b> Garantizar los recursos para la entrega de canastas alimentarias en receso escolar a los municipios con alto riesgo de inseguridad alimentaria (INSAN).</p> <p><b>AE 2.5.</b> Garantizar los recursos para la entrega de canastas alimentarias en receso escolar a los municipios priorizados con riesgo medio alto de inseguridad alimentaria (INSAN).</p> <p><b>AE 2.6.</b> Formular una</p>
	Posibilidad de afectación reputacional por pérdida de legitimidad debido a fallas en la	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personal insuficiente para el PAE.</li> <li>* Falta de compromiso con el PAE en los territorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Imagen negativa del Programa de Alimentación Escolar en la ciudadanía o desde los medios de</li> </ul>				

	atención en los territorios con bajas condiciones de seguridad alimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deficiencias en la articulación para la ejecución del programa hambre cero.</li> <li>* Malos manejos del PAE y corrupción en el territorio.</li> <li>* Alta rotación de los equipos PAE en territorio.</li> <li>* Cambios en las administraciones locales y/o falta de continuidad.</li> <li>* Desconocimiento del programa (objetivos del PAE) entre los actores y de la gestión de la Unidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>comunicación.</li> <li>* Incumplimientos legales y reglamentarios.</li> <li>* Sanciones.</li> <li>* Quejas y reclamos.</li> </ul>			metodología de asignación de recursos del PGN, basada en criterios técnicos de focalización, que promueva la equidad, la eficiencia y la optimización de los recursos	
3. Promover el acceso de organizaciones de base comunitaria en los procesos de contratación de la operación del Programa de Alimentación Escolar con los máximos criterios de eficiencia y calidad que garantice la provisión de alimentos priorizando a los pequeños productores de la economía popular y la operación del servicio de alimentación escolar. Con la participación preferente de las asociaciones de padres de familia, organismos comunales y organizaciones de base comunitaria con enfoque territorial y diferencial.	Posibilidad de afectación reputacional por debilidades en la gestión operativa y financiera por parte de organizaciones de base comunitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Influencias políticas inapropiadas en los territorios.</li> <li>* Cambios en las administraciones locales.</li> <li>* Intereses particulares que afecten la ejecución del PAE.</li> <li>* Desconocimiento del programa (objetivos del PAE) entre los actores y de la gestión de la unidad.</li> <li>* Deficiente prestación del servicio de algunos operadores y proveedores del PAE.</li> <li>* Falta de experiencia de organizaciones de base comunitaria en ejecución de recursos y actividades propias del PAE.</li> <li>* Debilidades en los lineamientos, instrumentos y herramientas para la gestión contractual de procesos para la operación del programa.</li> <li>* Debilidades en la supervisión e interventoría de contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incumplimientos legales y reglamentarios.</li> <li>* Sanciones.</li> <li>* Quejas y reclamos.</li> <li>* Imagen negativa del Programa de Alimentación Escolar.</li> <li>* Detrimiento patrimonial.</li> </ul>	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacitación y orientación a organizaciones de base comunitaria.</li> <li>*Desarrollo de guías y herramientas.</li> <li>*Fomento de alianzas estratégicas.</li> <li>*Participación de Padres y Comunidades.</li> <li>*Adaptar los procesos de contratación a las realidades y necesidades específicas de cada territorio.</li> <li>*Monitoreo y retroalimentación</li> </ul>	MODERADO	AE 3.1 Elaborar lineamientos técnicos para implementar acciones que permitan el acceso preferente de organizaciones de base comunitaria en los procesos de contratación para la operación del programa.
4. Impulsar el control social y la transparencia, a partir de generación de condiciones para la participación incidente, que incluya el uso de la herramienta de información, seguimiento y monitoreo.	Posibilidad de pérdida reputacional del PAE debido a debilidades en los mecanismos de participación para el control social y seguimiento por parte de la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deficiencias en la comunicación, gestión y difusión de la información.</li> <li>* Debilidades en políticas de participación y de rendición de cuentas en la Uapa que garanticen la interacción y diálogo social con los grupos de valor.</li> <li>* Insuficiente capacidad tecnológica.</li> <li>* Información deficiente, desorganizada, desactualizada y reportes analíticos insuficientes.</li> <li>* Acceso limitado a la tecnología.</li> <li>* Inadecuada gestión de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incumplimientos legales y reglamentarios.</li> <li>* Sanciones.</li> <li>* Quejas y reclamos.</li> <li>* Imagen negativa del Programa de Alimentación Escolar.</li> <li>* Conflictos de interés.</li> </ul>	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Diseño e implementación de la estrategia de participación ciudadana.</li> <li>* Monitoreo a redes sociales y canales de interacción ciudadana.</li> <li>*Socialización de mecanismos de participación y control social.</li> <li>*Promover canales de denuncias y gestión de PQRS.</li> </ul>	MODERADO	AE 4.1 Impulsar el uso de herramientas y estrategias de participación incidente y control social con actores y organizaciones de base comunitaria para garantizar la transparencia del Programa.
5. Fortalecer las capacidades y competencias de las Entidades Territoriales	Posibilidad de baja efectividad en el fortalecimiento de	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deficiencias en la comunicación, gestión y difusión de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Baja apropiación e institucionalización del conocimiento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Diseño participativo y contextualizado de los contenidos formativos.</li> </ul>		AE 5.1. Implementar el modelo integral de territorialización para

<p>Certificadas, Entidades Territoriales no Certificadas y otros actores que participan en la política pública de alimentación escolar, a través de acciones diferenciales de transferencia y gestión del conocimiento, que promuevan entornos escolares saludables y el desarrollo socioemocional, orientado a la alimentación saludable de NNAJ del sistema educativo, acorde con los lineamientos de la Unidad.</p>	<p>capacidades y competencias de las ETC y otros actores debido a limitaciones en la cobertura, pertinencia o calidad de las acciones de transferencia y gestión del conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Insuficiente capacidad tecnológica.</li> <li>* Información deficiente, desorganizada, desactualizada y reportes analíticos insuficientes.</li> <li>* Debilidades en la asistencia técnica para algunas herramientas como CHIP y PAEstar al día.</li> <li>* Falta de mapa de conocimiento clave en la Unidad.</li> <li>* Bajo acceso a las TIC y conectividad en áreas rurales o comunidades más vulnerables.</li> <li>* Alta rotación de los equipos PAE en territorio.</li> <li>* Desconocimiento del programa (objetivos del PAE) entre los actores y de la gestión de la unidad.</li> <li>* Baja participación de los actores territoriales.</li> <li>* Debilidades en la planeación de las jornadas de transferencia de conocimiento.</li> <li>* Falta de seguimiento y evaluación de impacto.</li> <li>* Desarticulación entre niveles nacional y territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dificultades para cumplir con metas y resultados del PAE.</li> <li>* Reducción de la confianza en la Unidad o en la política pública.</li> <li>* Pérdida de recursos públicos invertidos en formación.</li> </ul>	<p>ALTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaboración de un diagnóstico territorial de necesidades de formación.</li> <li>* Definición de una estrategia integral de formación y acompañamiento.</li> <li>* Fortalecimiento de infraestructura tecnológica.</li> </ul>	<p>MODERADO</p>	<p>fortalecer las capacidades de las Entidades Territoriales y otros actores que participan en la política de alimentación escolar, a partir de la articulación de las acciones institucionales requeridas y la información sobre la operación.</p> <p><b>AE 5.2</b> Realizar asistencias técnicas que respondan a necesidades específicas de las Entidades Territoriales en cada una de las etapas de implementación del PAE, en el marco de las líneas estratégicas de la Unidad.</p> <p><b>AE 5.3</b> Implementar el Ecosistema SiPAE, como el sistema de información para la política pública de alimentación escolar.</p>
<p>6. Impulsar una gestión institucional transparente, participativa e innovadora, fortaleciendo el talento humano y optimizando los procesos internos, mediante el uso efectivo de la información, el desarrollo de capacidades y la promoción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a los valores públicos</p>	<p>Posibilidad de afectación reputacional y económica por ineficiente asignación presupuestal debido a deficiente planeación, ejecución y seguimiento de los recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desactualización normativa.</li> <li>* Dificultades en la comunicación, articulación y trabajo en equipo entre las dependencias.</li> <li>* Inadecuada infraestructura tecnológica que impide la interoperabilidad entre los sistemas de información.</li> <li>* Insuficiencia de talento humano.</li> <li>* Desarticulación de procedimientos internos.</li> <li>* Deficiente seguimiento a la gestión institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incumplimientos legales y reglamentarios.</li> <li>* Incumplimiento de objetivos del PAE.</li> <li>* Ineficacia de la mejora continua en la entidad.</li> <li>* Sanciones.</li> <li>* Insatisfacción de los usuarios.</li> <li>* Quejas y reclamos</li> </ul>	<p>ALTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir lineamientos y manuales actualizados sobre la gestión financiera del PAE.</li> <li>* Realizar seguimiento periódico al cumplimiento de metas e indicadores definidos.</li> </ul>	<p>MODERADO</p>	<p><b>A.6.1.</b> Fortalecer los mecanismos para facilitar la transparencia y la participación ciudadana.</p> <p><b>A.6.2.</b> Implementar mecanismos para la gestión del conocimiento y la innovación a través del uso adecuado de los sistemas de gestión de información.</p> <p><b>A.6.3.</b> Fortalecer las capacidades del Talento Humano en el marco de los valores institucionales.</p> <p><b>A.6.4.</b> Fortalecer la gestión pública a través procesos administrativos, financieros y jurídicos.</p>

# CONTROL DE CAMBIOS

<b>VERSIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO O JUSTIFICACIÓN</b>	<b>FECHA DE CAMBIO</b>
0	Se crea el documento	Nov - 2023
1	Se actualizó el plan estratégico institucional: plataforma estratégica en lo referente a misión, visión, objetivos estratégicos, líneas estratégicas e indicadores.	Mayo - 2025

# REFERENCIAS

Akao, Y. (2020). Hoshin Kanri : policy deployment for successful TQM. New York: Productivity Press.

Bullen, C. y. (Junio de 1981). A primer on critical success factors. Recuperado el 31 de Enero de 2023, de [https://www.researchgate.net/publication/5175561\\_A\\_primer\\_on\\_critical\\_success\\_factors](https://www.researchgate.net/publication/5175561_A_primer_on_critical_success_factors)

CONGRESO DE COLOMBIA. (2023). LEY 2294 de 2023 “POR EL CUAL SE EXPIDE EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022-2026 ‘COLOMBIA POTENCIA MUNDIAL DE LA VIDA’. Recuperado el 21 de Mayo de 2023, de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/Ley\\_2294\\_del\\_19\\_de\\_mayo\\_de\\_2023.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/Ley_2294_del_19_de_mayo_de_2023.pdf)

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2018). Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión – Versión 4. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP. Recuperado el 13 de Febrero de 2023, de <https://www.funcionpublica.gov.co/en/web/eva/detalle-publicacion?entryId=34220860>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (14 de Febrero de 2020). DECRETO 218 DE 2020. Por el cual se establece la estructura interna de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – Alimentos para Aprender. Bogotá, D.C., Bogotá, D.C., Colombia. Recuperado el 31 de Enero de 2023, de <https://www.alimentosparaaprender.gov.co/normatividad/decreto-218-de-2020-777772>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (28 de Noviembre de 2022). Guía de caracterización de ciudadanía y grupos de valor - Versión 5. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/en/web/eva/detalle-publicacion?entryId=41834443>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (Marzo de 2023). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Versión 5. 143. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023-03-21\\_Manual\\_operativo\\_mipg\\_5V.pdf/](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023-03-21_Manual_operativo_mipg_5V.pdf/)

dbe560cc-e81d-bd7b-b23f-075184e029c6?t=1679509602732

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (s.f.).  
Micro-  
sitio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Recuperado el 31 de Enero de 2023, de Micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: <https://www.funcionpublica.gov.co/en/web/mipg/inicio>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (26 de Mayo de 2015).  
Decre-  
to 1082 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional. Bogotá, D.C., Colombia. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Normativa/Decreto-1082-de-2015.aspx>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (3 de Mayo de 2023).  
Bases  
del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Colombia, potencia mundial de la vida, 345. Bogotá, D.C., Colombia. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-02-06-Bases-PND-2023.pdf>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de <https://ods.dnp.gov.co/>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DIRECCIÓN DE SEGUIMIEN-  
TO Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores. Bogotá D.C., Colombia: DNP. Recuperado el 13 de Febrero de 2023, de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia\\_para\\_elaborar\\_Indicadores.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf)

Kaplan, R. S. (2001). The strategy-focused organization: how balanced score- card companies thrive in the new business environment. Boston, Massachussets, United States of America: Harvard Business School Press.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. (2017). Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026, PNDE 2016-2026. El camino hacia la calidad y la equidad. Colombia. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/portal/mi->

crostitios-institucionales/Plan-Nacional-Decenal-de-Educacion-2016-2026/

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. (s.f.). Portal. Recuperado el 22 de Febrero de 2023, de <https://www.mineducacion.gov.co/portal/>

NACIONES UNIDAS. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 31 de Enero de 2023, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR – ALIMENTOS PARA APRENDER. (27 de Octubre de 2021). Resolución 283 del 27 de octubre de 2021. Por la cual se adopta el Código de Integridad para la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar. Bogotá, D.C. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de [https://unidad-administrativa-especial-alimentacion-escolar.micolombiadigital.gov.co/sites/unidad-administrativa-especial-alimentacion-escolar/content/files/000044/2190\\_r00283-27oct21-codigo-de-integridad-uapa.pdf](https://unidad-administrativa-especial-alimentacion-escolar.micolombiadigital.gov.co/sites/unidad-administrativa-especial-alimentacion-escolar/content/files/000044/2190_r00283-27oct21-codigo-de-integridad-uapa.pdf)

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR-ALI-  
MENTOS PARA APRENDER. (s.f.). Normatividad. Recuperado el 31 de Enero de 2023, de <https://www.alimentosparaaprender.gov.co/tema/normatividad>