



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ALIMENTOS PARA APRENDER  
2022-2026



# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE  
ALIMENTACIÓN ESCOLAR

**ALIMENTOS PARA APRENDER**

2022–2026

BOGOTÁ, D.C, noviembre de 2023

**LUIS FERNANDO CORREA SERNA**

Director General

**JUAN DAVID VÉLEZ BOLÍVAR**

Subdirector General y encargado de las funciones de la  
Subdirección de Información

**ANA MARÍA LUISA SIERRA NOVA**

Subdirectora de Análisis, Calidad e Innovación y encargada de  
las funciones de la Subdirección de Fortalecimiento

**ANA YANETH JIMÉNEZ PINZÓN**

Asesora Jurídica y encargada de las funciones de la  
Subdirección de Gestión Corporativa

**JORGE ANDRÉS RODRÍGUEZ PARRA**

Asesor de Planeación y encargado de las funciones de  
Comunicaciones

# Créditos y agradecimientos

**Luis Fernando Correa S. – Director General**

**Catalina Santamaría V. – Asesora Dirección General**

(Revisión, orientación y aportes al documento)

**Jorge Rodríguez P. - Asesor de Planeación**

(Asesoría, orientación y revisión técnica)

**Javier Bohórquez G. – Contratista, Planeación**

(Asesoría, orientación, elaboración inicial del documento, aportes, edición y revisión técnica)

**Mónica Zárate C., Contratista, Planeación**

(Apoyo en el diagnóstico estratégico, aportes y orientaciones riesgos estratégicos)

**Germán Ahumada V., Contratista, Planeación**

(Aportes en optimización de procesos)

**Servidores públicos y contratistas de Planeación**

**Vivian Galindo P.**

**Andrés Rojas C.**

(Aportes al documento)

**Andrea Chaves N.**

(Aportes caracterización de grupos de valor)

**Equipo de Comunicaciones**

**Alexa Ospina** (Diseño y diagramación)

**Diego Rodríguez** (Asesoría de comunicaciones)

**Servidores públicos y contratistas de la Unidad participantes en los talleres de planeación y encuestas internas de participación.**

**Participantes en las encuestas a grupos de valor, en representación de las entidades territoriales y ciudadanía en general.**

## **CONTENIDO**

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	10
1 MARCO NORMATIVO	13
2 METODOLOGÍA	18
3 OBJETO Y MARCO ESTRATÉGICO	24
4 CONTEXTO ESTRATÉGICO	42
5 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	49
6 COHERENCIA ESTRATÉGICA	63
7 MAPA ESTRATÉGICO	68
ANEXO. RIESGOS ESTRATÉGICOS	71

# PRESENTACIÓN

**E**n la vigencia 2022 el **Programa de Alimentación Escolar (PAE)** benefició a 5,8 millones niños, niñas y adolescentes y llegó a una cobertura del 76% de los estudiantes matriculados en el sector oficial. Actualmente el programa opera en cerca de 10 mil instituciones educativas y en más de 43 mil sedes, con raciones que cubren entre el 20% y el 30% del requerimiento diario de energía y nutrientes. Esto ha exigido inversiones de más de 3.4 billones de pesos en el último año de las diferentes 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.

**Luis Fernando Correa Serna**  
**Director General**

# INTRODUCCIÓN

**E**l Plan Estratégico Institucional 2022-2026 de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender, en adelante UApA, contiene la ruta estratégica a corto y mediano plazo que guiará la gestión institucional requerida para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios de la entidad, conforme a las nuevas realidades.

Responde a lo contemplado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) de que trata el Decreto 1499 de 2017, el cual es el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad 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.

Como uno de los componentes de la dimensión de Direccionamiento Estratégico del MIPG, la Política de Planeación Institucional busca que las entidades públicas promuevan la reflexión sobre su razón de ser, el propósito (misión u objeto) para el cual fue creada. Es decir, enmarca lo que debe hacer; para quién lo debe hacer; a qué grupo de personas (grupos de valor) debe dirigir sus productos y servicios; para qué lo debe hacer; qué necesidades o problemas sociales debe resolver; cuáles son los derechos humanos que debe garantizar; cuáles son las prioridades identificadas por la entidad, por la misma ciudadanía y grupos de valor. A su vez, estas prioridades deben estar articuladas con el plan de desarrollo, el presupuesto, el marco normativo, los planes estratégicos, de acción, entre otros instrumentos que rigen 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 tiene Colombia es el de la seguridad alimentaria. El Programa de Alimentación Escolar (PAE), en el marco de la estrategia de lucha contra el hambre, tiene un rol fundamental en la seguridad alimentaria y nutricional de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes del sector educativo oficial, y está en dos de los cinco ejes de transformación del PND: **Seguridad Humana y Justicia Social**, y **Derecho Humano a la Alimentación**. En estas transformaciones se establece 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 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 intersectoriales y comunitarias con enfoque territorial.

Teniendo como referente estas iniciativas del PND para el sector educación, la construcción del documento de **planeación estratégica institucional** implicó 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.

El presente documento se estructura en siete secciones: la primera presenta el marco normativo relacionado con el quehacer de la Unidad y la política de planeación institucional del MIPG. El resultado del análisis frente al objeto de la entidad y el marco estratégico actual se expone en la segunda sección. En la tercera, se resume la metodología empleada en la construcción del plan estratégico. Los resultados del análisis del contexto estratégico y el correspondiente FODA institucional son expuestos en la cuarta sección. En la quinta parte, se presentan los elementos estratégicos correspondientes a la nueva misión, visión, objetivos, acciones e indicadores estratégicos. El análisis de coherencia se expone en la sexta sección. La séptima contiene el mapa estratégico que visualmente facilita la comprensión de la nueva plataforma estratégica institucional. Finalmente, se presentan algunos anexos que complementan el documento.

# MARCO NORMATIVO

**A** continuación, se resume la normatividad que incide en el desarrollo de la misión institucional de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar, Alimentos para Aprender, UApA, así como la planeación estratégica de la entidad:

Norma	Descripción
<b>Constitución Política de Colombia</b> (Art. 67)	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.
<b>Constitución Política de Colombia</b> (Art. 339-344)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de Desarrollo</li> <li>• Plan de Inversiones</li> </ul> DNP: Diseño y organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión. DNP podrá ejercer dicha evaluación sobre cualquier entidad territorial.
<b>Ley 7 de 1979</b> (Art. 6)	Todo niño tiene derecho a la educación, la asistencia y bienestar sociales y que corresponde al Estado asegurar el suministro de la Escuela, la nutrición escolar, la protección infantil, y en particular para los menores impedidos a quienes se deben cuidados especiales..
<b>Ley 115 de 1994</b>	Ley General de Educación
<b>Ley Orgánica 152 de 1994</b>	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo: Art. 26 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.
<b>Ley 489 de 1998</b>	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 Art.189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art. 33. 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> </ul> Las comunidades y las organizaciones podrán solicitar la realización de audiencias públicas, sin que la solicitud o las conclusiones de las audiencias tengan carácter vinculante para la administración. En todo caso, se explicarán a dichas organizaciones las razones de la decisión adoptada. En el acto de convocatoria a la audiencia, la institución respectiva definirá la metodología que será utilizada.
<b>Ley 1098 de 2006</b>	Código de la Infancia y la Adolescencia

## Norma

## Descripción

**Ley 715  
de 2001**

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.

**Ley 1176  
de 2007**  
(Art. 16, 17,  
18 y 19)

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.

**Ley 1355  
de 2009**

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.

**Ley 1450  
de 2011**  
(Art. 136,  
Parágrafo 4)

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.

**Ley 1474  
de 2011**

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”.

- Art. 74. Plan de acción de las entidades públicas. A partir de la vigencia de la presente ley, 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.

Art. 78. Democratización de la Administración Pública. Modifíquese el artículo 32 de la Ley 489 de 1998, que quedará así: “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. Para ello podrán realizar todas las acciones necesarias con el objeto de involucrar a los ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil en la formulación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública.”

**Acto  
Legislativo  
05 de 2011**

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.

**Ley 1551  
de 2012**  
(Art. 6)

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

**Ley 1712  
de 2014**

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.

**Decreto 185  
de 2013**

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.

Norma	Descripción
<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.
<b>Decreto 1082 de 2015</b>	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Planeación Nacional.
<b>Decreto 1083 de 2015</b>	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
<b>Decreto 501 de 2016</b> (Art. 2.3.3.6.2.3 y 2.3.3.6.2.9)	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.
<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. • Artículo 2.2.22.3.10. MEDICIÓN DE LA GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. La recolección de información necesaria para dicha medición se hará a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG. La medición de la gestión y desempeño institucional se hará a través del índice, las metodologías o herramientas definidas por la Función Pública, sin perjuicio de otras mediciones que en la materia efectúen las entidades del Gobierno. Parágrafo. Las entidades que se creen con posterioridad a la expedición del presente Decreto deberán implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión; el plazo para su primera medición a través del FURAG se efectuará dentro de las dos vigencias siguientes a la puesta en marcha de la entidad.
<b>Resolución 19530 de 2016</b>	En virtud 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.
<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.
<b>Circular 001 de 2018</b>	Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, "Lineamientos planeación estratégica e institucional".
<b>Ley 1955 de 2018</b> (Art. 189)	Por el cual se crea la Unidad Especial Administrativa de Alimentación Escolar y se definen sus objetivos.
<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.

Norma	Descripción
<b>Decreto 219 de 2020</b>	Por el cual se establece la planta de personal de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar -Alimentos para Aprender.
<b>Ley 2046 de 2020</b>	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.
<b>Ley 2056 de 2020 (Art. 145)</b>	Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías “Art. 145. Coberturas en educación y salud de las entidades territoriales productoras. Los programas y proyectos de alimentación escolar y régimen subsidiado que en virtud de las normas sobre regalías vigentes antes de la expedición de la presente ley, sean financiados con recursos de regalías directas por las entidades territoriales a que se refiere el inciso segundo del artículo 361 de la Constitución Política, serán cofinanciados por la Nación en el monto necesario para alcanzar la media nacional, y los que sean financiados con recursos de regalías por las entidades territoriales que al entrar en vigencia de la presente ley tengan cobertura por encima del promedio nacional recibirán el monto necesario para mantener la media nacional más un cinco por ciento (5%) adicional, por un periodo de diez (10) años contados a partir de la entrada en vigencia de la presente ley.”
<b>Ley 2167 de 2021</b>	<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>
<b>Ley 2195 de 2022</b>	<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>Transparencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art. 51: 10 años de sanción a contratistas que incumplen.</li> <li>• Art. 52: cláusula excepcional para garantizar continuidad del servicio ante caducidad.</li> </ul>
<b>Resolución 335 de 2021 (adicionada con la Res.002 de 2022)</b>	<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>
<b>Ley 2294 de 2023</b>	Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026.
<b>Decreto 0846 de 2023</b>	<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>

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



## **METODOLOGÍA**

## Generalidades

**E**l 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:



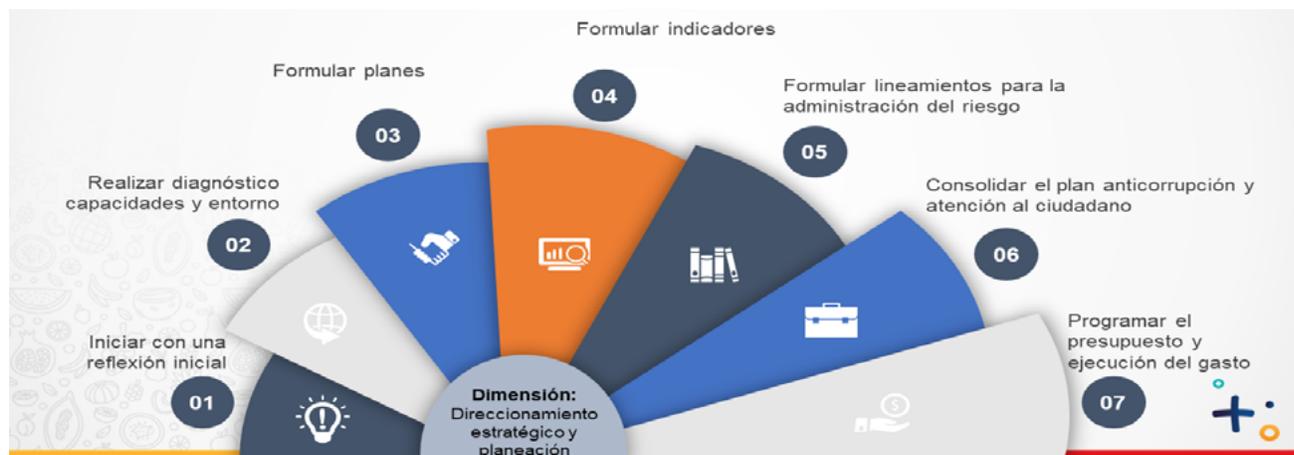
**Fuente:** Elaboración propia a partir de DAFP (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, s.f.)

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**



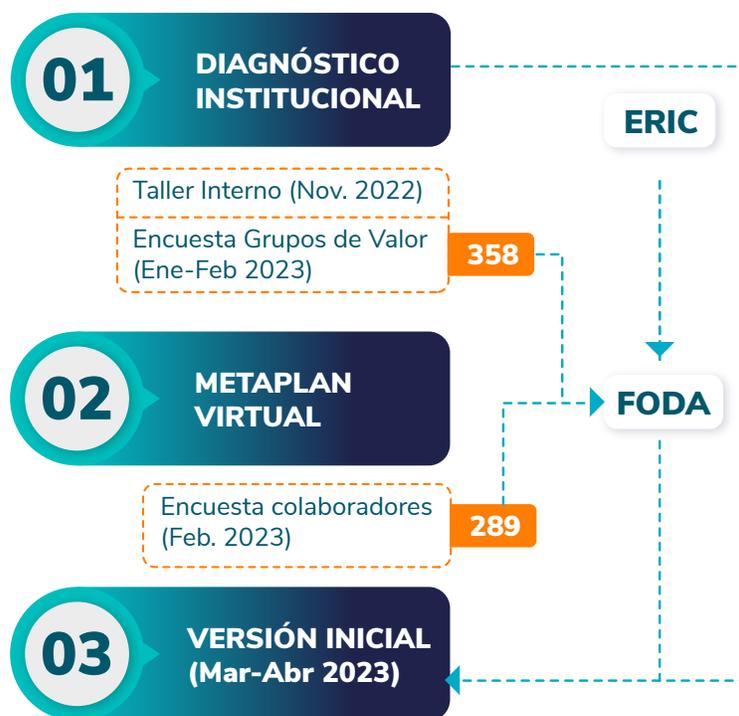
**Fuente:** Elaboración propia a partir del DAFP (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, s.f.)

## 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 nueva 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:





**Figura 2. Construcción de la planeación estratégica**

**Fuente:** Elaboración propia

En un primer momento, y una vez aprobada la metodología, se realizó un levantamiento del contexto actual de la entidad, soportado en encuestas virtuales respondidas por 21 entidades territoriales y la ciudadanía en general. Se obtuvieron 358 registros que complementaron 289 propuestas de colaboradores internos, las cuales permitieron la estructuración de la matriz FODA<sup>1</sup> a nivel institucional y que complementó los resultados consolidados de un primer taller directivo interno<sup>2</sup>.

.....

1. Existen diversas metodologías y herramientas para realizar análisis institucional y definir su contexto estratégico. Dentro de las más reconocidas está la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

2. Ocurrido el 30 de noviembre de 2022, en el cual se recogieron elementos para plantear una nueva Misión, Visión, Objetivos Estratégicos; adicionalmente, se trabajó con una matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear) con propuestas de mejora de la gestión institucional.

Igualmente, se aplicó la metodología de Metaplan<sup>3</sup> para definir la propuesta inicial de la plataforma estratégica (misión, visión y objetivos estratégicos). La propuesta de misión, visión, objetivos, acciones e indicadores estratégicos<sup>4</sup>, además de incorporar los resultados de la FODA institucional, incluye lineamientos y retos definidos en conjunto con el Ministerio de Educación, como cabeza del sector administrativo y según el marco del nuevo Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026.

Cabe mencionar que, paralelamente a la construcción de la nueva plataforma estratégica, se da inicio al proceso de simplificación y optimización de procesos, teniendo como base la reestructuración de los objetivos de tales procesos, revisando los factores críticos de éxito<sup>5</sup> asociados y su coherencia con la planeación estratégica. Adicionalmente, permitirá la actualización de la estructura documental correspondiente al sistema de gestión de la Unidad.

.....

3. El Metaplan es una técnica cualitativa de discusión participativa, que busca generar ideas y soluciones; desarrollar opiniones y acuerdos; formular objetivos, recomendaciones y planes de acción. Implica la participación de líderes en la discusión quienes estructuran y dinamizan el análisis y la discusión, de acuerdo con el contexto de cada grupo de trabajo (Tomado de DNP: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Consejo%20Nacional%20de%20Planeacin/Qu%C3%A9%20es%20Metaplan\\_V2.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Consejo%20Nacional%20de%20Planeacin/Qu%C3%A9%20es%20Metaplan_V2.pdf))

4. La construcción de los indicadores estratégicos tuvo en cuenta los lineamientos de (DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 2018) y (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2018)

5. Los Factores Críticos de Éxito, FCE, en el lenguaje administrativo o de gestión, se refieren a los elementos necesarios para que la organización alcance su misión. Es el número reducido de áreas en las que los resultados satisfactorios garantizarán un desempeño exitoso de la organización y que se logren los objetivos planteados [Tomado de: (Bullen, 1981)]. A su vez, estos factores se pueden asociar a criterios de eficiencia (recursos e insumos utilizados), eficacia (resultados frente a lo esperado) y efectividad (impactos).



## **OBJETO Y MARCO ESTRATÉGICO**

**E**n cumplimiento del MIPG y para revisar la misión, visión y objetivos, se tiene como referente la normatividad vigente en la materia, incluyendo el objeto de la entidad, así como el marco estratégico relacionado con la gestión de la Unidad. Implica, entre otros aspectos, revisar 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. Así, el Plan Estratégico Institucional 2022-2026 se integra a dichos planes superiores. Igualmente, los planes de acción anuales de la Unidad responderán a esta articulación.

La siguiente figura 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>7</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.

.....

6. (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2020)

7. 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>8</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.

8. (DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, s.f.).

El Programa de Alimentación Escolar tiene un rol fundamental para el cumplimiento de estos objetivos, al eliminar las barreras de acceso, promover la permanencia, generando condiciones de bienestar para el aprendizaje y al contribuir con 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>9</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

9. (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

Según 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”<sup>10</sup> 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.

.....  
10. (CONGRESO DE COLOMBIA, 2023)

## Bases del PND

Las bases del PND 2022-2026<sup>11</sup> se construyeron con amplia participación, a partir de 51 **Diálogos Regionales Vinculantes**<sup>12</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

11. (DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, 2023)

12. Para más información de los diálogos, ver: <https://dialogosregionales.dnp.gov.co/>



Fuente: @DNP\_Colombia

El PND se materializa en las siguientes cinco (5) transformaciones:

- 01 Ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental
- 02 Seguridad Humana y Justicia Social
- 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 **MinSalud 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**.

Las 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 Minsalud, MinVivienda, Ministerio de la Igualdad, Mintrabajo, DPS, ICBF, MinDeporte, 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. El 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>13</sup> del DNP, según lo dispuesto por el Título 7 de la Parte 2 del Decreto 1082 de 2015<sup>14</sup> (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 universalización del Programa Alimentación Escolar (PAE), como una estrategia distinta de descentralización, acompañada con formas diferentes de gestión, en la que las asociaciones de padres de familias y las Juntas Administradoras Locales, sobre todo en las áreas rurales, se podrán encargar de la alimentación escolar.



13. Para mayores detalles sobre SINERGIA-Seguimiento, ver: <https://sinergiapp.dnp.gov.co/#HomeSeguimiento>

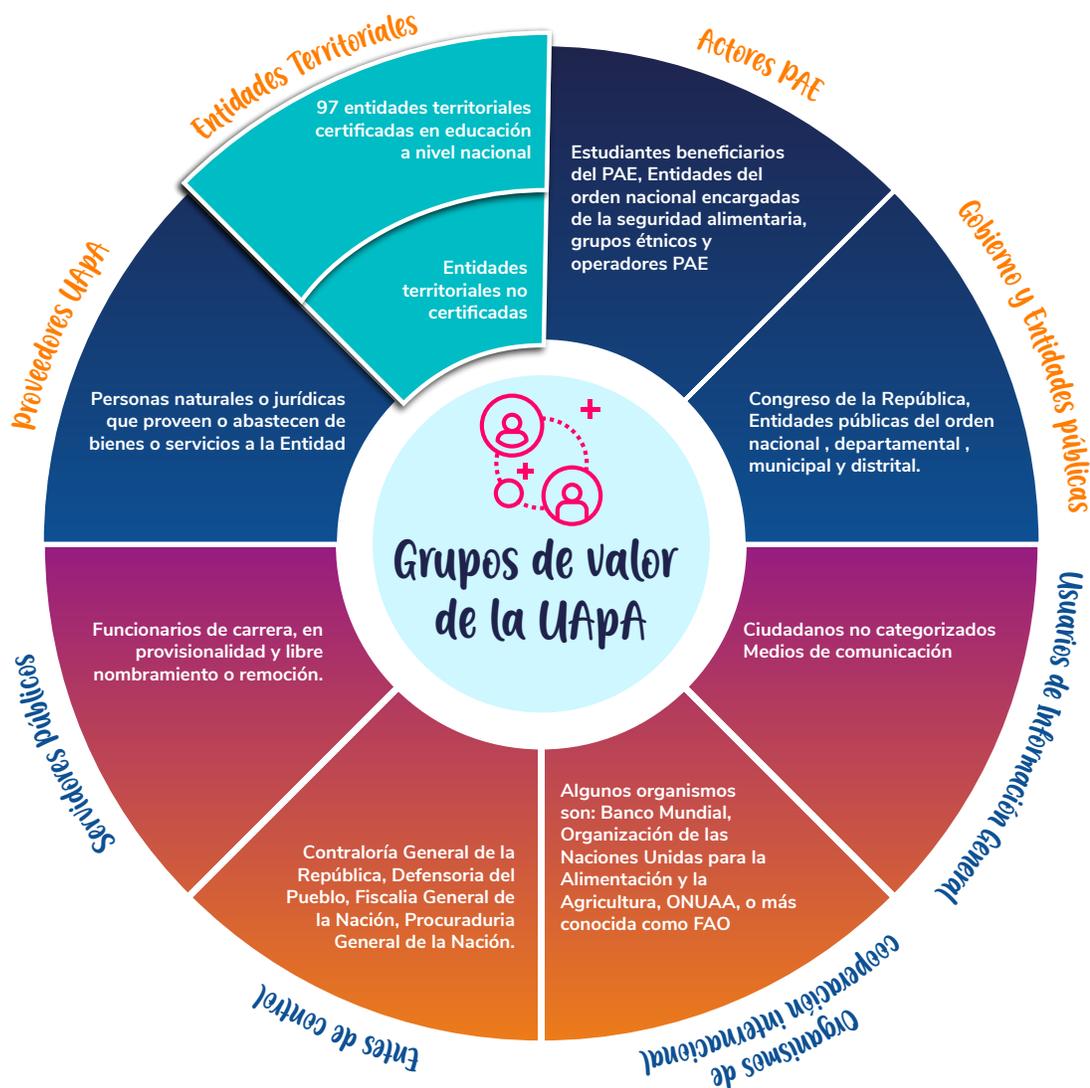
14. (DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, 2015)



**CONTEXTO  
ESTRATÉGICO**

**E**l diagnóstico a partir del cual se elabora el presente plan considera las necesidades, percepciones, ideas o aportes manifestados por los grupos de valor a quienes van dirigidos los servicios de la Unidad.

## 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)<sup>15</sup>

15. Para más detalles de la caracterización de los grupos de valor y ciudadanos realizada por la Unidad, ver: <https://www.alimentosparaaprender.gov.co>

## Diagnóstico estratégico

Según la metodología descrita en la segunda sección y las propuestas realizadas por grupos de valor y colaboradores internos, a continuación se expone el resultado del ejercicio realizado frente al contexto estratégico, en términos de Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) identificadas, o análisis FODA.

### FORTALEZAS

Para la Unidad, la capacidad técnica se convierte en un elemento esencial para la prestación de servicios a los distintos grupos de valor. Esta situación le permite a la entidad operar con altos niveles de especialidad, experiencia y conocimiento en el cumplimiento de su misión.

<b>F1</b>	Talento humano con capacidades, conocimiento técnico frente al PAE y con capacidad de respuesta a las entidades territoriales
<b>F2</b>	Profesionales con actitudes, compromiso y aptitudes para mejora continua y soluciones
<b>F3</b>	Acompañamiento, asistencia técnica a equipos PAE y seguimiento continuo
<b>F4</b>	Herramientas tecnológicas adecuadas (WhatsApp, correo, medios virtuales, TEAMS) para el trabajo remoto y cero papel
<b>F5</b>	Proceso financiero ágil y oportuno
<b>F6</b>	Entidad nueva con autonomía administrativa, financiera y técnica. Sede y recursos físicos adecuados. Sistema de gestión y avances en los procesos y procedimientos que garantizan la calidad de los servicios
<b>F7</b>	Caja de herramientas
<b>F8</b>	Articulación con otras entidades (territoriales, órganos de control, MEN)
<b>F9</b>	Información sobre los territorios
<b>F10</b>	Liderazgo de la Dirección. Claridad y oportunidad en los objetivos y directrices
<b>F11</b>	Priorización de las políticas en las zonas rurales

<b>F12</b>	Experiencia previa de la Unidad en actividades de bienestar e incentivos no monetarios para el talento humano (salario emocional, reconocimientos)
<b>F13</b>	Oportunidad en la respuesta a inquietudes
<b>F14</b>	Antecedentes de inicio de operación de la entidad bajo trabajo remoto, debido al confinamiento obligatorio por la pandemia Covid-19
<b>F15</b>	Trabajo en equipo

## OPORTUNIDADES

El nuevo Plan Nacional de Desarrollo impone diversos retos que durante los próximos 4 años permitirán posicionar a la Unidad como entidad garante del derecho a la educación y de una alimentación saludable para los escolares en todo el territorio nacional.

<b>O1</b>	Prioridad del PND frente a la universalidad del programa: el PAE como rol clave del programa en el bienestar de los NNJA y la seguridad alimentaria y nutricional
<b>O2</b>	Innovación tecnológica, avances en la conectividad, disponibilidad de nuevas tecnologías de la información (analítica de datos)
<b>O3</b>	Alto control social del PAE e interés de la ciudadanía por el programa
<b>O4</b>	Colombia productor agrario. Posibilidad de compras locales de alimentos propios de la región. Modalidades que se adapten a los territorios
<b>O5</b>	Existencia de prácticas de reciclaje, sostenibilidad ambiental, políticas de adaptación
<b>O6</b>	Reconocimiento del programa a nivel internacional y en los medios nacionales
<b>O7</b>	Voluntad de cofinanciación desde la Nación
<b>O8</b>	Posibilidad de mayores recursos financieros para el programa y para la Unidad
<b>O9</b>	Existencia de normativa para el funcionamiento y oportunidad de emitir lineamientos frente al PAE hacia los actores

<b>O10</b>	Experiencias de los entes territoriales en el PAE según características propias
<b>O11</b>	Posibilidad de establecer requisitos de gestión y operación a operadores para la calidad del servicio de alimentación
<b>O12</b>	Posibilidad de articular campañas externas de comunicación
<b>O13</b>	Disponibilidad de desarrollo del talento humano en habilidades blandas (comunicacionales, etc.)
<b>O14</b>	Existencia de normatividad y regulación de trabajo no presencial (teletrabajo, trabajo flexible) para el sector público
<b>O15</b>	Posibilidad de generar alianzas estratégicas

## **DEBILIDADES**

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

<b>D1</b>	Insuficiente capacidad de las áreas misionales en términos de planta laboral
<b>D2</b>	Deficiencias en el entorno o clima laboral
<b>D3</b>	Necesidad de mayor articulación, colaboración interna entre las diferentes áreas, mejorar actitudes, comportamientos (más trabajo en equipo), apropiación de responsabilidades
<b>D4</b>	Deficiencias en la comunicación, gestión y difusión de la información
<b>D3</b>	Algunos lineamientos no contemplan las particularidades de cada territorio
<b>D5</b>	Insuficiente capacidad tecnológica (página Web para la difusión de la gestión o sistema propio de gestión de PQRSD, dependencia del Sistema de Atención al Ciudadano del MEN, aplicaciones móviles, acompañamiento a las áreas misionales)
<b>D6</b>	Deficiencia de equipos de cómputo (fallas, insuficiencia de portátiles)
<b>D7</b>	Gestión de información deficiente (organizada, actualizada, reportes analíticos insuficientes)

<b>D8</b>	Falta de fortalecimiento en algunas competencias blandas o en liderazgo
<b>D9</b>	Ciertas respuestas se dan en tiempos inoportunos o se suministra información incompleta a las entidades territoriales
<b>D10</b>	Algunas deficiencias en gestión del talento humano (planificación, gestión del desempeño, permisos laborales, capacitación y desarrollo)
<b>D11</b>	Insuficiente acompañamiento presencial a la entidad territorial y tiempo insuficiente para la atención de requerimientos de las entidades territoriales
<b>D12</b>	Desaprovechamiento del teletrabajo o trabajo en casa
<b>D13</b>	Debilidades en la asistencia técnica para algunas herramientas como CHIP y PAEstar al día
<b>D14</b>	Algunas debilidades en la gestión contractual y financiera
<b>D15</b>	Algunas debilidades en la articulación con otras entidades (territoriales, órganos de control). Baja claridad en las competencias de control y sanción
<b>D16</b>	Asignación de presupuestos
<b>D17</b>	Debilidades en el seguimiento a cambios administrativos
<b>D18</b>	Algunas debilidades en la gestión financiera
<b>D19</b>	Ausencia de documentación de algunos procesos o procedimientos (acompañamiento entidades no certificadas, gestión de la planeación, acciones de la subdirección general, administración del sistema integrado de gestión, comunicaciones, jurídica, soporte informático, alianzas de cooperación internacional o desde el sector privado)
<b>D20</b>	Carencias en la gestión del conocimiento en la Unidad

## **AMENAZAS**

Del mismo modo que el entorno plantea nuevos retos de carácter positivo, se han identificado factores externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional.

<b>A1</b>	Influencias políticas inapropiadas en los territorios
-----------	---

<b>A2</b>	Bajo acceso a las TIC y conectividad en áreas rurales o comunidades más vulnerables
<b>A3</b>	Imagen negativa del Programa de Alimentación Escolar en la ciudadanía o desde los medios de comunicación
<b>A4</b>	Paros, protestas, bloqueos. Presencia de grupos armados ilegales en algunos territorios
<b>A5</b>	Alto costo de vida (crecimiento de los precios de los alimentos y transporte)
<b>A6</b>	Recursos presupuestales insuficientes para el PAE, incluyendo los propios de las entidades territoriales
<b>A7</b>	Desastres naturales (derrumbes) y factores climáticos (lluvias). Difícil acceso por condiciones viales en algunos territorios
<b>A8</b>	Malos manejos del PAE y corrupción en el territorio
<b>A9</b>	Compleja situación económica y social del país
<b>A10</b>	Alta rotación de los equipos PAE en territorio. Cambios en las administraciones en las entidades territoriales y falta de continuidad
<b>A11</b>	Desconocimiento del programa (objetivos del PAE) entre los actores y de la gestión de la unidad
<b>A12</b>	Compleja situación política en el país y época electoral en territorios
<b>A13</b>	Incertidumbre por cambios normativos
<b>A14</b>	Contaminación ambiental y pérdida de biodiversidad
<b>A15</b>	Descuido de los padres de familia frente a la responsabilidad de la alimentación
<b>A16</b>	Grupos armados ilegales
<b>A17</b>	Personal insuficiente para el PAE
<b>A18</b>	Deficiente prestación del servicio de algunos operadores y proveedores del PAE
<b>A19</b>	Falta de compromiso con el PAE en los territorios
<b>A20</b>	Inexistencia de una política pública de alimentación escolar para el país



**PLATAFORMA  
ESTRATÉGICA**

## MISIÓN

Alimentos para Aprender es la entidad del sector educación encargada de liderar la formulación, implementación y seguimiento de la política pública de alimentación escolar en el país, con el objetivo de contribuir con la permanencia y la seguridad alimentaria y nutricional de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del sector educativo oficial, con enfoque territorial y diferencial.

## VISIÓN

En 2026, Alimentos para Aprender será ampliamente reconocida por su eficiencia, eficacia y transparencia, por garantizar la sostenibilidad el Programa de Alimentación Escolar, con modelos de atención diferencial que responden a la realidad del territorio y por contribuir a la permanencia, bienestar y seguridad alimentaria de los estudiantes matriculados en el sector educativo oficial.

## VALORES

Los valores de la Unidad son:



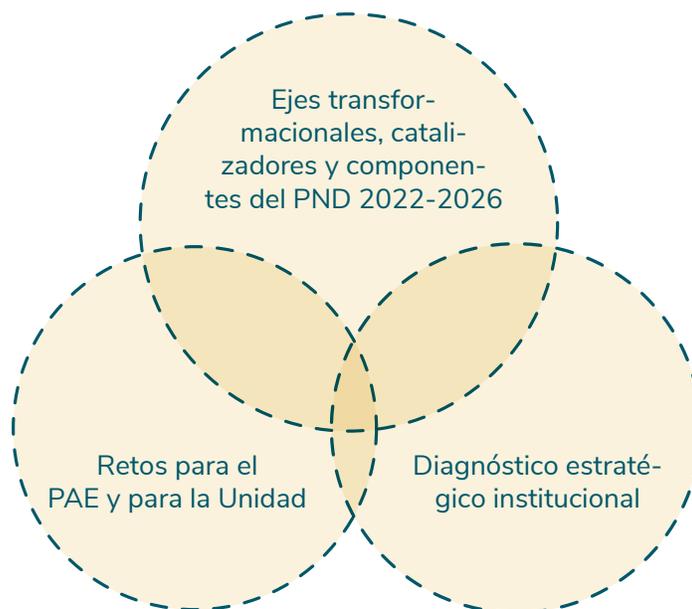
El **código de integridad** vigente para la Unidad tiene por objetivo establecer las directrices necesarias para promover una cultura organizacional enfocada a la

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

Con el fin de dar cumplimiento a la misión y visión institucional, los objetivos estratégicos orientarán la actuación de la Unidad en el corto y mediano plazo. En este sentido, con base en los contenidos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026, retos específicos para el PAE y para la Unidad, así como el diagnóstico estratégico elaborado a partir de la participación de las distintas dependencias al interior de la organización y grupos de valor externos a la Unidad, se definieron los **objetivos estratégicos**. A su vez, a éstos les corresponden varias acciones estratégicas.

Figura 6. Fuentes para los objetivos y acciones estratégicas



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen los **6 objetivos estratégicos** para el cuatrienio, con sus correspondientes acciones estratégicas.

## Objetivo estratégico 1 (OE1):

**I**ncrementar progresivamente la cobertura hasta alcanzar la universalidad, y en el marco de la estrategia “Hambre Cero”, brindar atención en los municipios con alto riesgo de inseguridad alimentaria durante el receso escolar, por medio de instrumentos financieros normativos y técnicos, con el propósito de mejorar el acceso, permanencia, bienestar y seguridad alimentaria de los NNAJ en el sistema educativo oficial.

### Descripción:

La universalidad debe ser entendida en varias dimensiones:

- a. Incrementar la cobertura respecto a la matrícula, la cual en 2022 cerró en el 76%, y se propone llevarla al 95%, entendiendo para estos efectos la dinámica de la asistencia de los estudiantes a la jornada académica, movilidad escolar y migración, entre otros.
- b. Garantizar la atención del programa durante todo el calendario académico (190 días en promedio hoy en día el promedio es 165 días).
- c. Ampliar la atención en periodos vacacionales en los municipios priorizados con alto riesgo de inseguridad alimentaria y nutricional (109 municipios).

El PAE se suma a los esfuerzos de la estrategia **Hambre Cero** y trasciende las aulas de clase para llegar a los hogares durante el receso escolar del calendario académico contribuyendo a mitigar el hambre y asegurar la alimentación y el bienestar de los estudiantes.

A partir del 2024, con esta intervención en receso escolar se atenderán 604.352 niños, niñas, adolescentes y jóvenes del sistema educativo oficial en los 109 municipios con mayor índice de inseguridad alimentaria, mediante la entrega de una canasta de alimentos equivalente al complemento alimentario que se suministra en el PAE, para la preparación y consumo en casa durante el periodo de receso escolar.

## Acciones estratégicas:

E1.1. Incrementar progresivamente la cobertura del PAE hasta alcanzar la universalidad.

E1.2 Brindar atención del PAE en municipios con alto riesgo de inseguridad alimentaria (INSAN), en el marco del “Programa Hambre Cero”, durante el receso escolar.

## Indicadores estratégicos:

Indicador	Línea de base (2022)	Meta 2026
Porcentaje de cobertura de beneficiarios del PAE	76,4%	95%
Municipios priorizados con riesgo de INSAN con atención universal del PAE en receso escolar (PAE+)	N.A.	109

## Objetivo estratégico 2 (OE2):

**P**romover una operación más descentralizada del PAE a cargo de los municipios, que fomente el desarrollo y crecimiento de las economías locales y regionales, privilegiando la participación de las comunidades en la operación y el control social del programa, mediante el diseño e implementación del modelo de operación del PAE en los municipios de las ETC departamentales, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia del programa.

### Descripción:

Se busca que los 1.103 municipios del país estén a cargo de la operación del programa, fomentando el desarrollo y crecimiento de las economías locales y regionales, privilegiando la participación de las comunidades en la operación y el control social del programa, garantizando la prestación del servicio en los primeros días del calendario académico, identificando puntos críticos desde la

planeación de la siguiente vigencia, y tratando el riesgo de manera preventiva. En el 2022, solo 67 de las 96 ETC arrancaron a tiempo.

Serán priorizados los 170 municipios PDET en la universalización del PAE (hoy se tiene una cobertura del promedio del 90%), implementando modelos de operación con base comunitaria.

La unidad ha trabajado en el diseño e implementación de una herramienta financiera que sirva para la planeación y ejecución del Programa de Alimentación Escolar en cada territorio, buscando estandarizar las reglas de la asignación de los recursos, los costos, la ejecución y, por ende, los resultados del programa de acuerdo con las características propias y diferenciales de cada entidad territorial, con sus respectivas necesidades. Para lograr el mejor desarrollo posible de esta herramienta, la unidad inició una prueba piloto en la que participarán siete ETC con características diferenciales, que nos permitirán entender las diferentes casuísticas y diseñar la mejor solución. Estas ETC son: Huila, Soacha (Cundinamarca), Chocó, Guainía, La Guajira, Buenaventura (Valle) y Soledad (Atlántico).

### **Acciones estratégicas:**

E2.1. Diseñar e implementar el modelo de operación del PAE descentralizado en los municipios de las ETC departamentales.

### **Indicador estratégico:**

<b>Indicador</b>	<b>Línea de base (2022)</b>	<b>Meta 2026</b>
ETC departamentales con el modelo de operación descentralizado en los municipios, diseñado e implementado	0	16

### **Objetivo estratégico 3 (OE3):**

**F**ortalecer las capacidades de las entidades territoriales, mediante la asistencia técnica, para que promuevan entornos escolares saludables y el desarrollo socioemocional orientado a la alimentación saludable de los NNAJ del sistema educativo oficial.

## **Descripción:**

### **Alimentos sanos, seguros y preparados en sitio**

Las modalidades con las cuales se viene prestando el servicio en el PAE son: preparada en sitio, comida caliente transportada, e industrializada. La adopción de éstas responde a las condiciones de infraestructura de cocinas y comedores y el acceso a servicios públicos.

Hoy se tiene una relación de 70/30, siendo mayoritaria la prestación del servicio con alimentos preparados en el sitio. Se avanza, con el liderazgo del Ministerio de Educación y las ETC, en el mejoramiento de infraestructura que permita cambiar la industrializada por alimentos preparados en la institución educativa. Hay varias ETC que han incorporado la preparación y transporte de alimentos calientes, haciendo uso de aquellas cocinas que cuentan con la capacidad no solo de atender a la sede educativa sino a sedes satélites garantizando las mejores condiciones en calidad e inocuidad. También se vienen implementando en zonas urbanas las cocinas móviles como mecanismo cuando las instituciones educativas no logran avanzar o no cuentan con las condiciones de ampliación en infraestructura.

### **Minutas con calidad nutricional y pertinencia territorial y poblacional**

En relación con el mejoramiento de las minutas, el PAE cuenta con lineamientos que responden a la dinámica escolar, es decir, minutas por nivel y grado educativo que aportan entre el 20% para aquellas instituciones con jornada académica regular y que corresponde a un complemento tipo merienda o refrigerio y un 30%, que corresponde a un almuerzo que se brinda en aquellas Instituciones educativas con jornada única.

A partir de las minutas se derivan los menús con autonomía territorial y se han fortalecido los equipos y el personal manipulador para garantizar las mejores condiciones en calidad e inocuidad, nuevas técnicas culinarias, incorporación de gastronomía regional o local, promoción de alimentación saludable y sostenible con lo cual se espera movilizar el indicador de reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos en el programa.

## Un PAE que moviliza las economías locales e integra al pequeño productor familiar y comunitario

El Programa ha permitido construir una cadena de valor que armoniza los menús territoriales con las cadenas productivas y la producción de alimentos, con lo cual impacta cada vez más las economías locales y hace más sostenible todo el proceso. Hoy, a través del PAE, se movilizan 405.270 toneladas de alimentos al año. Así, se tienen grandes retos y agendas de trabajo en el marco de la Mesa Nacional de Compras Públicas Locales liderada por el Ministerio de Agricultura, para avanzar en los cuellos de botella como la facturación y los requisitos sanitarios exigidos por la autoridad competente para la comercialización de alimentos.

A través de los procesos de asistencia técnica que realizan desde la Unidad, se logra aumentar las compras locales, superando en algunos territorios lo establecido en la Ley 2046 del 2020 (que establece los 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), como se observa en Entidades Territoriales como Rionegro, Palmira, Norte de Santander, Cesar, Risaralda, Cundinamarca, Cauca y Nariño y se avanza con acompañamiento permanente a pequeños municipios para fortalecer la gestión institucional y participación en las ruedas de negocios.

Desde la misma operación del PAE, se avanza en la articulación de los proyectos productivos de las instituciones educativas con vocación agroempresariales e iniciativas comunitarias para favorecer el escalonamiento y la vinculación a la oferta del PAE. También es necesario involucrar a las asociaciones, cooperativas y organizaciones de base comunitaria hoy en las economías populares, con foco de construcción en los territorios.

La meta consiste en lograr 97 ETC con implementación de estrategias para la promoción de alimentación saludable y sostenible en el PAE.

Un papel fundamental puede tener en este trabajo la articulación a la demanda del PAE en algunos territorios del país donde se cuenta con sedes educativas con vocación agro-empresarial.

## Acciones estratégicas:

E3.1. Fortalecimiento para la apropiación por parte de las ETC en la implementación de estrategias de promoción de alimentación saludable y sostenible en el PAE.

E3.2. Mejorar las minutas para la calidad nutricional y pertinencia territorial y poblacional

E3.3. Movilizar economías locales e integrar al pequeño productor familiar y comunitario

## Indicadores estratégicos:

Indicador	Línea de base (2022)	Meta 2026
ETC con implementación de estrategias para la promoción de alimentación saludable y sostenible en el PAE	N.A.	97

## Objetivo estratégico 4 (OE4):

**I**mplementar modelos diferenciales, inclusivos y diversos para la operación del PAE en la zona urbana y en las ruralidades, con pertinencia territorial y enfoque étnico, priorizando las modalidades de preparación en sitio y el rescate del patrimonio gastronómico, con el fin de aportar en la alimentación saludable y la seguridad alimentaria de los NNAJ del sistema educativo oficial.

### Descripción:

El Programa de Alimentación Escolar debe responder a las dinámicas del territorio y es así como se vienen desarrollando tres modelos de atención diferencial:

#### PAE Indígena

Colombia es pionero en la región de América Latina y Caribe en la concertación y expedición de lineamientos exclusivos para la atención de estudiantes

indígenas, en donde también se incluye la operación del programa a cargo de las autoridades, resguardos, cabildos, asociaciones y organizaciones Indígenas. Hoy, a través de esta iniciativa, se han atendido cerca de 365 mil niños, niñas, adolescentes y jóvenes indígenas en 36 entidades territoriales certificadas en educación que vienen desarrollando diálogos en territorio, concertaciones y garantizando la atención con respeto a las costumbres, hábitos, producción de alimentos propios y movilizandando las economías locales en territorios indígenas.

El reto es lograr avanzar para que la totalidad de ETC con matrícula mayoritariamente indígena (51 ETC), que concentran 4.472 sedes y 418.647 estudiantes, logren incorporar el PAE indígena.

### **PAE para comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras, NARP.**

Se pretende avanzar con estas comunidades en el diseño de lineamientos técnicos para la operación del PAE que reconozcan derechos diferenciales y que contribuya a la garantía de soberanía alimentaria, la lucha contra el hambre y la promoción del bienestar integral de los estudiantes en el sistema educativo oficial. Hoy se tienen experiencias en territorio en donde los consejos comunitarios asumen la operación (Buenaventura – Consejo Comunitario de la Comunidad Negra de la cuenca baja del Rio Calima) y procesos de concertación de minutas para la incorporación de alimentos propios en Bolívar.

### **Modelo de Alimentación Escolar para las Ruralidades**

Colombia tiene 35 mil sedes educativas en las ruralidades en donde el difícil acceso y los tiempos en transporte aumentan los costos de la operación. Hoy la operación se realiza en las mismas condiciones del PAE regular, por lo tanto, se concentran esfuerzos en diseñar y pilotear un modelo de prestación que favorezca la operación del programa a cargo de las asociaciones de padres de familia y juntas de acción comunal, flexibilice la logística y vincule la mano de obra directa. Hoy se tienen cinco territorios en fase de apropiación y en alistamiento para la contratación (Nariño, Huila Chocó, Córdoba, y Guainía) y en la primera fase se tiene proyectado iniciar en 1.000 sedes educativas.

## Acciones estratégicas:

E4.1. Avanzar en la implementación del PAE indígena, PAEPI

E4.2. Avanzar en los lineamientos diferenciales para la operación del PAE en comunidades NARP

E4.3. Avanzar en el diseño e implementación de un Modelo de Alimentación para las Ruralidades, MAER

## Indicadores estratégicos:

Indicador	Línea de base (2022)	Meta 2026
ETC con sedes educativas mayoritariamente indígenas con atención diferencial concertada con las comunidades	36	51
Documento con lineamientos diferenciales para la atención del PAE en instituciones con estudiantes que mayoritariamente se autorreconocen como comunidades NARP	N.A.	1
ETC que implementan el MAER en al menos una sede educativa, según los criterios establecidos en la normatividad vigente	0	47

## Objetivo estratégico 5 (OE5):

**P**romover la eficiencia y transparencia a partir del fortalecimiento de las capacidades de las ETC y el despliegue del SiPAE, con el fin de prevenir hechos de corrupción y aumentar la confianza frente al programa y la Unidad.

### Descripción:

Para promover la eficiencia y transparencia en la operación del PAE se fortalecerá la capacidad de las ETC en la planeación, gestión, ejecución, supervisión

y transparencia, y el acceso a la información por parte de los estudiantes, padres de familia y la comunidad en general, que facilite el control social en todo el territorio nacional, para lo cual se desarrollará y fortalecerá lo siguiente:

- a. Fortalecer los equipos de las ETC para identificar puntos críticos que facilitan actos de corrupción.
- b. Coordinar y cooperar con organismos de control a fin de tomar medidas oportunas.
- c. Intensificar las penas contra los operadores que no cumplen con la prestación debida del servicio (aplicación de los artículos 51 y 52 de la Ley 2195 de 2022, sobre inhabilidades para operadores sancionados con 2 o más sanciones en un año).
- d. Fortalecer el control social de las comunidades sobre el programa, a partir del acceso de la información sobre el programa, y una comunicación más efectiva para denunciar las malas prácticas.
- e. Mejorar las condiciones laborales para las manipuladoras de alimentos y su vinculación a la red de veedurías en los territorios.

Aquí es clave desarrollar el sistema de información para la gestión y evaluación del PAE, SiPAE, en los cuatro (4) subsistemas contemplados:

○– **MiPAE** simplificará los procesos de focalización, priorización y seguimiento a la entrega de complementos del PAE a los NNAJ que acceden al programa.

○– **SiGEPAE** sistematizará, organizará y sofisticará todos los procesos operativos y de gestión que efectúan las entidades públicas nacionales y territoriales desde las etapas de inicio hasta la de cierre.

○– **“PAEstar al día”** conectará a las comunidades con el PAE, les brindará información y empoderamiento para construir un PAE más eficaz y transparente.

○– **“PAE a la Mano”** facilitará la gestión para comunidades con problemas de conectividad y acceso a recursos tecnológicos.

### Acciones estratégicas:

E5.1 Desarrollar el sistema de información para la gestión y evaluación del PAE

E5.2 Implementar mejoras tecnológicas en la Unidad para la gestión del PAE

E5.3 Diseñar y mantener actualizado un modelo de analítica de datos para la toma de decisiones

### Indicadores estratégicos:

Indicador	Línea de base (2022)	Meta 2026
Subsistemas desarrollados (SiPAE)	1	4
Desarrollos tecnológicos realizados	2	4
Modelo de analítica de datos diseñado y actualizado	0	1

## Objetivo estratégico 6 (OE6):

**F**ortalecer la gestión institucional mediante la optimización de procesos, el empoderamiento del talento humano, la gestión del conocimiento, las tecnologías de la información y la comunicación, con el fin de mejorar la oferta institucional en términos de calidad y eficiencia.

**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:

E6.1. Empezar una optimización y simplificación de los procesos y procedimientos en la Unidad, consolidar un sistema integrado de gestión y obtener certificación en gestión de la calidad

E6.2. Mejorar la atención al ciudadano y el sistema de PQRSD

E6.3. Fortalecer las actividades de bienestar del talento humano

E6.4. Fortalecer la gestión institucional en Seguridad y Salud en el Trabajo, mediante la integración servidores públicos y otras partes interesadas, en la participación de identificación de los peligros e implementación de controles que promuevan la cultura del autocuidado.

### **Indicadores estratégicos:**

<b>Indicador</b>	<b>Línea de base (2022)</b>	<b>Meta 2026</b>
<b>Índice de desempeño institucional</b>	70,2	86,8

### **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 estratégicos 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 estratégicos, 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.



**COHERENCIA  
ESTRATÉGICA**

**E**n el ejercicio de consolidación de los elementos de la plataforma estratégica de la Unidad, es esencial que estos se encuentren debidamente alineados. Es decir, que los componentes de la misión, visión y objetivos estratégicos se encuentren orientados a un mismo propósito.

Para ello, es posible usar la metodología *HOSHIN PLANNING*<sup>16</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?”

Si la respuesta es favorable, en la intercepción se pone el color **verde**, pero si lo impide será de color **rojo**. Si no presenta ningún tipo de afectación, se dejará en blanco. En este sentido, los resultados obtenidos de esta relación entre los elementos estratégicos son los siguientes:



16. El origen de esta metodología de planificación es atribuido al profesor japonés Yōji Akao (Akao, 2020).

## Coherencia entre la misión y la visión institucional

		Visión		
		En 2026, Alimentos para Aprender será ampliamente reconocida por su eficiencia, eficacia y transparencia, por garantizar la sostenibilidad el Programa de Alimentación Escolar, con modelos de atención diferencial que responden a la realidad del territorio y por contribuir a la permanencia, bienestar y seguridad alimentaria de los estudiantes matriculados en el sector educativo oficial.		
Misión desagregada	Visión desagregada	En 2026, Alimentos para Aprender será ampliamente reconocida por su eficiencia, eficacia y transparencia	por garantizar la sostenibilidad el Programa de Alimentación Escolar, con modelos de atención diferencial que responden a la realidad del territorio	y por contribuir a la permanencia, bienestar y seguridad alimentaria de los estudiantes matriculados en el sector educativo oficial.
	Alimentos para Aprender es la entidad del sector educación			
	Encargada de liderar la formulación, implementación y seguimiento de la política pública de alimentación escolar en el país			
	Con el objetivo de contribuir con la permanencia y la seguridad alimentaria y nutricional de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del sector educativo oficial, con enfoque territorial y diferencial			

**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 del sector educación encargada de liderar la formulación, implementación y seguimiento de la política pública de alimentación escolar en el país, con el objetivo de contribuir con la permanencia y la seguridad alimentaria y nutricional de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del sector educativo oficial, con enfoque territorial y diferencial		
Objetivos estratégicos	Misión desagregada	Alimentos para Aprender es la entidad del sector educación	encargada de liderar la formulación, implementación y seguimiento de la política pública de alimentación escolar en el país	con el objetivo de contribuir con la permanencia y la seguridad alimentaria y nutricional de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del sector educativo oficial, con enfoque territorial y diferencial
	OE4. Implementar modelos diferenciales, inclusivos y diversos para la operación del PAE en la zona urbana y en las ruralidades, con pertinencia territorial y enfoque étnico, priorizando las modalidades de preparación en sitio y el rescate del patrimonio gastronómico, con el fin de aportar en la alimentación saludable y la seguridad alimentaria de los NNAJ del sistema educativo oficial.			
OE5. Promover la eficiencia y transparencia a partir del fortalecimiento de las capacidades de las ETC y el despliegue del SiPAE, con el fin de prevenir hechos de corrupción y aumentar la confianza frente al programa y la Unidad.				
OE6. Fortalecer la gestión institucional mediante la optimización de procesos, el empoderamiento del talento humano, la gestión del conocimiento, las tecnologías de la información y la comunicación, con el fin de mejorar la oferta institucional en términos de calidad y eficiencia				

**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

En 2026, Alimentos para Aprender será ampliamente reconocida por su eficiencia, eficacia y transparencia, por garantizar la sostenibilidad el Programa de Alimentación Escolar, con modelos de atención diferencial que responden a la realidad del territorio y por contribuir a la permanencia, bienestar y seguridad alimentaria de los estudiantes matriculados en el sector educativo oficial.



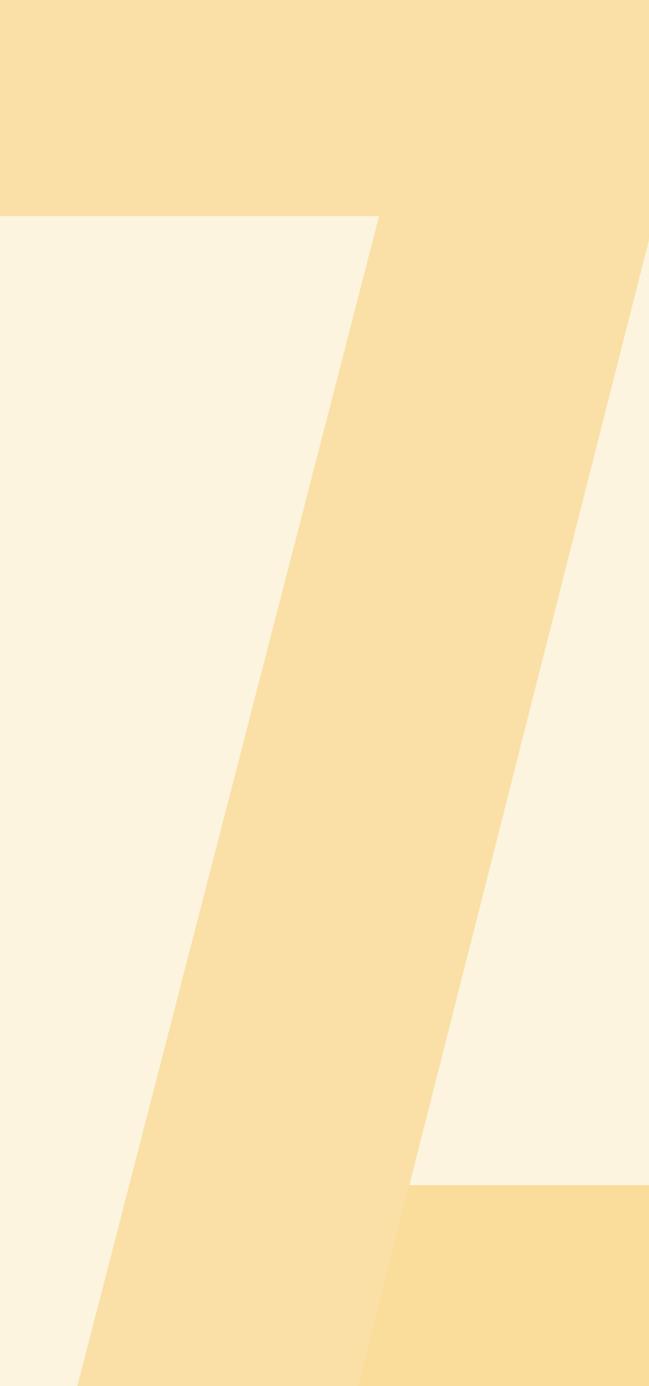
En 2026, Alimentos para Aprender será ampliamente reconocida por su eficiencia, eficacia y transparencia

por garantizar la sostenibilidad el Programa de Alimentación Escolar, con modelos de atención diferencial que responden a la realidad del territorio

y por contribuir a la permanencia, bienestar y seguridad alimentaria de los estudiantes matriculados en el sector educativo oficial.

<p><b>OE1.</b> Incrementar progresivamente la cobertura hasta alcanzar la universalidad, y en el marco de la estrategia “Hambre Cero” brindar atención en los municipios con alto riesgo de inseguridad alimentaria durante el receso escolar, por medio de instrumentos financieros normativos y técnicos, con el propósito de mejorar el acceso, permanencia, bienestar y seguridad alimentaria de los NNAJ en el sistema educativo oficial.</p>			
<p><b>OE2.</b> Promover una operación más descentralizada del PAE a cargo de los municipios, que fomente el desarrollo y crecimiento de las economías locales y regionales, privilegiando la participación de las comunidades en la operación y el control social del programa, mediante el diseño e implementación del modelo de operación del PAE en los municipios de las ETC departamentales, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia del programa</p>			
<p><b>OE3.</b> Fortalecer las capacidades de las entidades territoriales, mediante la asistencia técnica, que promueva entornos escolares saludables y el desarrollo socioemocional orientado a la alimentación saludable de los NNAJ del sistema educativo oficial.</p>			
<p><b>OE4.</b> Implementar modelos diferenciales, inclusivos y diversos para la operación del PAE en la zona urbana y en las ruralidades, con pertinencia territorial y enfoque étnico, priorizando las modalidades de preparación in situ y el rescate del patrimonio gastronómico, con el fin de aportar en la alimentación saludable y la seguridad alimentaria de los NNAJ del sistema educativo oficial.</p>			
<p><b>OE5.</b> Promover la eficiencia y transparencia a partir del fortalecimiento de las capacidades de las ETC y el despliegue del SiPAE, con el fin de prevenir hechos de corrupción y aumentar la confianza frente al programa y la Unidad.</p>			
<p><b>OE6.</b> Fortalecer la gestión institucional mediante la optimización de procesos, el empoderamiento del talento humano, la gestión del conocimiento, las tecnologías de la información y la comunicación, con el fin de mejorar la oferta institucional en términos de calidad y eficiencia.</p>			

**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

**E**l mapa estratégico es una representación visual de la relación entre los objetivos estratégicos frente a unas perspectivas institucionales, entendidas como fines temáticos que se pretenden alcanzar con estos objetivos. A su vez, el mapa expone la relación entre los objetivos estratégicos y el cumplimiento tanto de la misión como de la visión institucional, guardando la coherencia que deben presentar los diferentes elementos estratégicos.

Para el caso específico de la Unidad han sido establecidas 4 perspectivas:



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

- **Legitimidad:** Conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento y mejoramiento de la confianza e imagen de la entidad.
- **Grupos de valor:** Conjunto de acciones orientadas al incremento de la satisfacción y confianza de las personas y organizaciones que reciben los servicios suministrados por la entidad.
- **Conocimiento e innovación:** Conjunto de acciones orientadas a fortalecer la generación del conocimiento y proyectos innovadores que permitan el mejoramiento institucional y la generación de valor público.
- **Procesos:** Conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento de la operación interna.

Definidas estas perspectivas, la siguiente figura representa el 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. Promover una operación más descentralizada del PAE a cargo de los municipios, que fomente el desarrollo y crecimiento de las economías locales y regionales, privilegiando la participación de las comunidades en la operación y el control social del programa, mediante el diseño e implementación del modelo de operación del PAE en los municipios de las ETC departamentales, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia del programa.	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 los usuarios.</li> <li>* Quejas y reclamos.</li> <li>* Deficiencias en la prestación del servicio de alimentación.</li> </ul>	ALTA	Todos los procesos misionales.	MODERADO	E1.1. Incrementar progresivamente la cobertura del PAE hasta alcanzar la universalidad. E1.2. Brindar atención del PAE en municipios con alto riesgo de inseguridad alimentaria (INSAN), en el marco del "Programa Hambre Cero", durante el receso escolar.
	Posibilidad de afectación reputacional por pérdida de legitimidad debido a fallas en la atención en los municipios con bajas condiciones de seguridad alimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personal insuficiente para el PAE.</li> <li>* Falta de compromiso con el PAE en los territorios.</li> <li>* Inexistencia de una política pública de alimentación escolar para el país.</li> <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>* Compleja situación económica y social del país.</li> <li>* Alta rotación de los equipos PAE en territorio, cambios en las administraciones entidades y 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>* Imagen negativa del Programa de Alimentación Escolar en la ciudadanía o desde los medios de comunicación.</li> <li>* Incumplimientos legales y reglamentarios.</li> <li>* Sanciones.</li> <li>* Quejas y reclamos.</li> </ul>	ALTA	Todos los procesos misionales.	MODERADO	

## RIESGOS ESTRATÉGICOS - PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022 - 2026

Objetivo estratégico	Riesgo estratégico	Causas	Consecuencias	Valoración	Controles asociados a los procesos	Evaluación Riesgo Residual	Acción estratégica
<p>2. Promover una operación más descentralizada del PAE a cargo de los municipios, que fomente el desarrollo y crecimiento de las economías locales y regionales, privilegiando la participación de las comunidades en la operación y el control social del programa, mediante el diseño e implementación del modelo de operación del PAE en los municipios de las ETC departamentales, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia del programa.</p>	<p>Posibilidad de afectación reputacional por inconformidad de las comunidades debido a debilidades en la gestión de los municipios relacionada con el desarrollo de las etapas del PAE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Influencias políticas inapropiadas en los territorios.</li> <li>* Alta rotación de los equipos PAE en territorio, cambios en las administraciones entidades y falta de continuidad.</li> <li>* Recursos presupuestales insuficientes para el PAE y de los recursos propios de las entidades.</li> <li>* Malos manejos del PAE y corrupción en el territorio.</li> <li>* Compleja situación económica y social del país.</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 compromiso con el PAE en los territorios.</li> <li>* Debilidades en los lineamientos, instrumentos y herramientas para la planeación y ejecución y seguimiento del programa.</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 en la ciudadanía o desde los medios de comunicación.</li> </ul>	ALTA	<p>Todos los procesos misionales.</p>	MODERADO	<p>E2.1. Diseñar e implementar el modelo de operación del PAE descentralizado en los municipios de las ETC departamentales.</p>
<p>3. Fortalecer las capacidades de las entidades territoriales, mediante la asistencia técnica, que promueva entornos escolares saludables y el desarrollo socioemocional orientado a la alimentación saludable de los NNAJ del sistema educativo oficial.</p>	<p>Posibilidad de pérdida reputacional por insatisfacción de las Entidades Territoriales Certificadas debido a una inadecuada asistencia técnica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Insuficiente capacidad de las áreas misionales en términos de planta laboral.</li> <li>* Necesidad de mayor articulación, colaboración interna entre las diferentes áreas, mejorar actitudes, comportamientos (más trabajo en equipo), apropiación de responsabilidades.</li> <li>* Deficiencias en la comunicación, gestión y difusión de la información.</li> <li>* Algunos lineamientos no contemplan las particularidades de cada territorio.</li> <li>* Insuficiente capacidad tecnológica.</li> <li>* Respuestas a las entidades territoriales en tiempos inoportunos e incompletas.</li> <li>* Insuficiente acompañamiento presencial a la entidad territorial y tiempo insuficiente para la atención de requerimientos de las entidades territoriales.</li> <li>* Carencias en la gestión del conocimiento en la Unidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Debilidades técnicas frente a la cadena de producción y suministro de la alimentación escolar por parte de las ETC.</li> <li>* Prácticas inadecuadas y nocivas en el servicio de alimentación escolar.</li> <li>* Ocurrencia de Enfermedades Transmitidas por Alimentos en la población escolar.</li> </ul>	ALTA	<p>Procesos Gestión de la Calidad e Innovación de la Alimentación Escolar y proceso Gestión Integral para la Prestación del Servicio PAE</p>	MODERADO	<p>E3.1. Fortalecimiento para la apropiación por parte de las ETC para la implementación de las estrategias de promoción de alimentación saludable y sostenible en el PAE.</p> <p>E3.2. Promover el establecimiento y aplicación de requisitos de gestión y operación para la prestación del servicio de alimentación escolar con calidad.</p>

## RIESGOS ESTRATÉGICOS - PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022 - 2026

Objetivo estratégico	Riesgo estratégico	Causas	Consecuencias	Valoración	Controles asociados a los procesos	Evaluación Riesgo Residual	Acción estratégica
4. Implementar modelos diferenciales, inclusivos y diversos para la operación del PAE en la zona urbana y en las ruralidades, con pertinencia territorial y enfoque étnico, priorizando las modalidades de preparación en sitio y el rescate del patrimonio gastronómico, con el fin de aportar en la alimentación saludable y la seguridad alimentaria de los NNAJ del sistema educativo oficial.	Posibilidad de pérdida reputacional por inconformidad de las comunidades indígenas, negras y rurales debido a carencia de modelos que respondan a las particularidades del territorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Algunos lineamientos no contemplan las particularidades de cada territorio.</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 compromiso con el PAE en los territorios.</li> <li>* Inexistencia de una política pública de alimentación escolar para el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Imagen negativa del Programa de Alimentación Escolar en la ciudadanía o desde los medios de comunicación.</li> <li>* Incumplimientos legales y reglamentarios.</li> </ul>	ALTA	Todos los procesos misionales.	MODERADO	E4.1. Avanzar en modelos de operación diferencial, pertinencia territorial y enfoque étnico.
5. Promover la eficiencia y transparencia a partir del desarrollo y despliegue del SiPAE, con el fin de prevenir hechos de corrupción y aumentar la confianza frente al programa y la Unidad.	Posibilidad de pérdida reputacional por pérdida de confianza de los grupos de valor debido a inadecuada gestión de la información del PAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deficiencias en la comunicación, gestión y difusión de la información.</li> <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>* Carencias en la gestión del conocimiento 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, cambios en las administraciones entidades y falta de continuidad.</li> <li>* Desconocimiento del programa (objetivos del PAE) entre los actores y de la gestión de la unidad.</li> <li>* Malos manejos del PAE y corrupción en el territorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Imagen negativa del Programa de Alimentación Escolar en la ciudadanía o desde los medios de comunicación.</li> <li>* Incumplimientos legales y reglamentarios.</li> <li>* Sanciones.</li> <li>* Quejas y reclamos</li> </ul>	ALTA	Todos los procesos estratégicos.	MODERADO	E5.1. Desarrollar el sistema de información para la gestión y evaluación del PAE. E5.2. Implementar mejoras tecnológicas para la gestión del PAE. E5.3. Diseñar y mantener actualizado un modelo de analítica de datos para la toma de decisiones.

## RIESGOS ESTRATÉGICOS - PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022 - 2026

Objetivo estratégico	Riesgo estratégico	Causas	Consecuencias	Valoración	Controles asociados a los procesos	Evaluación Riesgo Residual	Acción estratégica
6. Fortalecer la gestión institucional mediante la optimización de procesos, el empoderamiento del talento humano, la gestión del conocimiento, las tecnologías de la información y la comunicación, con el fin de mejorar la oferta institucional en términos de calidad y eficiencia.	Posibilidad de afectación reputacional y económica por ineficiente asignación presupuestal debido a deficiente planeación, ejecución y seguimiento de los recursos.	<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>	ALTA	Todos los procesos estratégicos, de apoyo y evaluación.	MODERADO	<p>E6.1. Empezar una optimización y simplificación de los procesos y procedimientos en la Unidad, consolidar un sistema integrado de gestión y obtener certificación en gestión de la calidad.</p> <p>E6.2. Mejorar la atención al ciudadano y el sistema de PQRS</p> <p>E6.3. Fortalecer las actividades de bienestar del talento humano</p> <p>E6.4. Fortalecer la gestión institucional en Seguridad y Salud en el Trabajo, mediante la integración servidores públicos y otras partes interesadas, en la participación de identificación de los peligros e implementación de controles que promuevan la cultura del autocuidado.</p>

# 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/dbe560cc-e81d-bd7b-b23f-075184e029c6?t=1679509602732](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.). *Micrositio 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). Decreto 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/portaIDNP/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 SEGUIMIENTO 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, Massachusetts, 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.mineduccion.gov.co/portal/micrositios-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.mineduccion.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-ALIMENTOS PARA APRENDER. (s.f.). *Normatividad*. Recuperado el 31 de Enero de 2023, de <https://www.alimentosparaaprender.gov.co/tema/normatividad>

