INFORME DE PLAN DE ACCIÓN

2025 *¡Transformamos la educación superior en Colombia!*

Fodesep Educación | Comunicaciones Fodesep

@Fodesep | @Fodesep | Fodesep

Andrés Eduardo Vásquez Plazas

Gerente General

Andrea Tatiana Niño Guarín

Secretaria General

Liliana Mateus Lara

Directora de Control Interno

Ginna Alexandra Garzón Mojica

Directora Administrativa y Financiera

Fredy Alvarado Medina

Calidad y Gestión Estratégica

Bogotá D.C.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

Tabla de Contenido

1. Presentación Institucional 4
   1.1. Marco Institucional 4
   1.2. Direccionamiento Estratégico 5
   1.3. Objeto Misional 6
2. Marco Estratégico del Plan de Acción 2025 7
   2.1. Articulación con el Plan Estratégico Institucional 7
2.2. Metodología de Formulación 10
2.3. Estructura de Medición del Plan de Acción 2025 11
   A. Nivel Estratégico: Pilar 11
   B. Nivel Táctico: Objetivo Estratégico 12
   C. Nivel Operativo: Indicador de Gestión (KPI) 12
   D. Nivel de Seguimiento: Periodicidad y Reportes 12
3. Resultados Generales del Plan de Acción 2025 13
   3.1. Resultado Global de Cumplimiento 13
   3.2. Análisis Comparativo de Ejecución Respecto del año 2024 14
4. Análisis de Desempeño por Pilar Estratégico 17
   4.1. Pilar 1 – Relacionamiento 17
   4.2. Pilar 2 – Innovación 20
   4.3. Pilar 3 – Fortalecimiento Institucional 23
5. Conclusiones Generales 27

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

Informe de Resultados Plan de Acción 2025

1. Presentación Institucional

1.1. Marco Institucional

El Fondo de Desarrollo de la Educación Superior — FODESEP es una organización de economía mixta, vinculada al Ministerio de Educación Nacional de Colombia, de derecho privado, sin fines de lucro y de interés social. Fue creado por la Ley 30 de 28 de diciembre de 1992 y se encuentra regulado por el Decreto 2905 de 31 de diciembre de 1994, que establece su naturaleza jurídica, objetivos, funciones y vinculación al sector educativo colombiano.

FODESEP actúa como entidad promotora y facilitadora del financiamiento, la cofinanciación y la gestión de proyectos y programas de apoyo al desarrollo institucional de las Instituciones de Educación Superior (IES) afiliadas. Su campo de acción incluye tanto instituciones públicas como privadas que voluntariamente se vinculan para fortalecer su desarrollo académico, administrativo y financiero.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

1.2. Direccionamiento Estratégico

Ilustración 1. Misión, visión y valores institucionales FODESEP.

Misión

FODESEP es una entidad moderna, especializada en la promoción y fortalecimiento del sector educativo nacional basados en nuestra capacidad articuladora, reconocida por su poder de convocatoria y su aporte al crecimiento de sus afiliados.



Visión

Para el año 2028, FODESEP aspira a ser reconocido a nivel nacional por su amplia capacidad de articulación y su rol preponderante en el sector educativo, apoyado en una robustecida capacidad financiera y en su eficacia para promover proyectos que impulsen el desarrollo de la educación superior.



Valores Institucionales

- Honestidad
- Responsabilidad
- Transparencia
- Solidaridad
- Equidad
- Imparcialidad
- Compromiso

Fuente: https://fodesep.gov.co/portal/quienes-somos/

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

Pilares Estratégicos

El accionar institucional de FODESEP se estructura sobre tres pilares estratégicos que orientan la formulación y ejecución del Plan de Acción 2025:

Ilustración 2. Pilares Plan Estratégico FODESEP 2024-2027



Fuente: Plan Estratégico 2024-2027: https://fodesep.gov.co/portal/wp-content/uploads/2025/02/planeaci-n-estrategica-2024-2027.pdf

1.3. Objeto Misional

La función esencial de FODESEP es servir como agente articulador del financiamiento para proyectos específicos de las IES, identificando requerimientos financieros, gestionando recursos nacionales e internacionales y facilitando mecanismos que fortalezcan las capacidades administrativas, académicas y de infraestructura de las instituciones afiliadas. Además, la entidad administra recursos provenientes de convenios, contratos y alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y mixtas para impulsar el desarrollo de programas relacionados con la educación superior en Colombia.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

2. Marco Estratégico del Plan de Acción 2025

2.1. Articulación con el Plan Estratégico Institucional

El Plan de Acción 2025 de FODESEP constituye el instrumento operativo anual mediante el cual se materializan los lineamientos definidos en el Plan Estratégico Institucional 2024-2027, y en el direccionamiento aprobado por los órganos de gobierno.

Su formulación responde a la necesidad de garantizar coherencia entre la planeación estratégica y la gestión operativa, priorizar iniciativas con impacto directo en las Instituciones de Educación Superior asociadas, optimizar la asignación de recursos financieros y técnicos, y asegurar el cumplimiento de metas institucionales en el corto plazo, sin perder la perspectiva de sostenibilidad.

El Plan de Acción 2025 se estructuró bajo los tres pilares estratégicos institucionales: **Relacionamiento, Innovación y Fortalecimiento.**

Cada iniciativa incluida en el plan fue alineada explícitamente a uno de estos pilares, permitiendo medir el desempeño estratégico de manera diferenciada y asegurar trazabilidad frente a los objetivos institucionales.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

Tabla 1. Objetivos Plan Estratégico 2024-2027

 **Pilar 1. Relacionamiento** Este pilar concentra los objetivos orientados al crecimiento, posicionamiento y fortalecimiento del vínculo con las Instituciones de Educación Superior (IES) y actores estratégicos del sector.	**1.1 Aumentar el número de instituciones afiliadas con base en el mercado potencial calificado (IES)** Busca ampliar la cobertura institucional de FODESEP mediante una estrategia estructurada de identificación, segmentación y vinculación de nuevas IES con alto potencial de afiliación. **1.2 Retener a los afiliados actuales del FODESEP (por decisión de la institución)** Orienta acciones para mantener la permanencia de las IES afiliadas, fortaleciendo la propuesta de valor institucional y reduciendo la deserción voluntaria. **1.3 Aumentar el consumo de productos y/o servicios por parte de los afiliados** Pretende incrementar la utilización del portafolio institucional, generando mayor impacto sectorial y sostenibilidad financiera. **1.4 Crear una red de contactos de primer nivel** Busca consolidar relaciones estratégicas con directivos, tomadores de decisión y actores relevantes del ecosistema educativo. **1.5 Alcanzar niveles óptimos de participación con base en los nuevos contactos** Persigue convertir los contactos estratégicos en participación dentro de programas, proyectos y espacios institucionales. **1.6 Vinculación de recursos que fomenten el desarrollo de las IES** Orientado a gestionar y canalizar recursos financieros, técnicos o estratégicos que impulsen proyectos de fortalecimiento institucional en las IES afiliadas. **1.7 Mejorar el posicionamiento del Fondo** Busca consolidar a FODESEP como un referente técnico, financiero y estratégico dentro del sistema de educación superior, fortaleciendo su visibilidad, reputación institucional y reconocimiento ante los distintos grupos de interés. **1.8 Fortalecer la estructura y el sistema de la gestión del RRHH y los afiliados, generando sentido de pertenencia y empoderamiento (Engagement, Endomarketing, Gerencia de la felicidad).** Busca consolidar una cultura organizacional sólida tanto al interior de FODESEP como en su relación con afiliados, promoviendo compromiso, identificación institucional y participación.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

<table>
<tr>
<td>

Pilar 2. Innovación

Este pilar integra los objetivos relacionados con crecimiento financiero, desarrollo de nuevos servicios y mejora en la calidad institucional.</td>
<td>2.1 Aumentar la rentabilidad desde la optimización de los mecanismos de ejecución de proyectos

Enfocado en mejorar la eficiencia operativa y financiera en la gestión de proyectos, maximizando márgenes y optimizando costos.

2.2 Conseguir nuevos proyectos para el FODESEP

Busca ampliar el portafolio de iniciativas ejecutadas, fortaleciendo la dinámica de crecimiento institucional.

2.3 Innovar en productos y servicios (Portafolio innovador)

Orienta el desarrollo de nuevas líneas de servicio que respondan a las necesidades emergentes del sector de educación superior.

2.4 Optimizar la calidad en la prestación de los servicios y productos del FODESEP

Persigue elevar los estándares de servicio mediante procesos de mejora continua, satisfacción del afiliado y control de calidad.

2.5 Implementar un programa innovador de marketing, comunicaciones, publicidad y relacionamiento

Busca posicionar estratégicamente la marca FODESEP, fortalecer su visibilidad sectorial y mejorar los canales de comunicación con los grupos de interés.</td>
</tr>
<tr>
<td>

Pilar 3. Fortalecimiento

Este pilar concentra los objetivos orientados a la sostenibilidad organizacional, la eficiencia interna y la consolidación institucional.</td>
<td>3.1 Implementar un programa de actualización y/o adecuación de procesos

Enfocado en la revisión y modernización de procesos institucionales para mejorar eficiencia, trazabilidad y control.

3.2 Fortalecer la estructura y el sistema de la gestión del RRHH y los afiliados, generando sentido de pertenencia y empoderamiento (Engagement, Endomarketing, Gerencia de la felicidad)

Orientado a consolidar el talento humano y fortalecer la cultura organizacional como activo estratégico.

3.3 Revisar permanentemente la planeación estratégica y ajustarla cuando sea necesario

Busca garantizar que la estrategia institucional permanezca alineada con el entorno sectorial y las dinámicas del mercado educativo.

3.4 Mejorar la rentabilidad del patrimonio

Persigue fortalecer la sostenibilidad financiera mediante una adecuada administración de activos y optimización del rendimiento patrimonial.

3.6 Desarrollar un sistema para entender y aprovechar la legislación</td>
</tr>
</table>

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

	Enfocado en generar capacidades institucionales para interpretar el marco normativo y convertir los cambios regulatorios en oportunidades estratégicas.

Fuente: Plan Estratégico 2024-2027: https://fodesep.gov.co/portal/wp-content/uploads/2025/02/planeaci-n-estrategica-2024-2027.pdf

2.2. Metodología de Formulación

El Plan de Acción 2025 se formula como el instrumento operativo anual derivado del Plan Estratégico Institucional 2024–2027, el cual define los pilares estratégicos, los objetivos institucionales y las metas de mediano plazo que orientan la gestión de FODESEP. En este sentido, el plan anual no constituye un ejercicio aislado de programación, sino la materialización progresiva de los compromisos estratégicos establecidos para el cuatrienio.

La metodología adoptada parte de la identificación de los objetivos estratégicos definidos para cada uno de los tres pilares institucionales —Relacionamiento, Innovación y Fortalecimiento Institucional— y su traducción en indicadores de gestión medibles, verificables y alineados con resultados esperados. Para cada objetivo se estableció un KPI específico que permite evaluar el desempeño institucional desde una perspectiva cuantitativa, garantizando trazabilidad entre la estrategia y la ejecución.

Como punto de partida se tomó la línea base correspondiente al cierre de la vigencia 2023, lo que permitió establecer una referencia objetiva sobre el estado inicial de cada indicador. Esta línea base constituye el fundamento técnico para proyectar metas a cuatro años y definir metas intermedias para la vigencia 2025. En aquellos casos donde no se contaba con mediciones históricas, se incluyó dentro del plan la estructuración de instrumentos de medición que permitan consolidar una línea base futura.

Con base en esta información, se definieron metas acumuladas para el período 2024–2027, las cuales representan el horizonte estratégico institucional. A partir de dichas metas, se realizó una desagregación anual que permitió proyectar resultados específicos a diciembre de 2025, asegurando un seguimiento progresivo del avance del cuatrienio y facilitando la toma de decisiones oportunas frente a posibles desviaciones.

Adicionalmente, la metodología contempló la asignación formal de responsables estratégicos para cada objetivo, vinculando a las distintas dependencias de la entidad —Subgerencia Comercial, Subgerencia de Fomento, Dirección Financiera y

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

Administrativa, Secretaría General, Gerencia General y Líder de Calidad y Gestión Estratégica— bajo un esquema claro de rendición de cuentas y control periódico.

El seguimiento al cumplimiento del Plan de Acción 2025 se soporta en informes periódicos definidos según la naturaleza de cada indicador (mensuales, bimestrales, semestrales o anuales), lo que permite evaluar de manera sistemática el avance físico y financiero, identificar brechas y aplicar ajustes cuando sea necesario.

En síntesis, la formulación del Plan de Acción 2025 responde a un modelo de planeación estratégica basada en resultados, sustentado en indicadores de gestión, metas cuantificables, línea base verificable y control periódico del desempeño, garantizando coherencia con el Plan Estratégico 2024–2027 y fortaleciendo el enfoque de mejora continua institucional.

2.3. Estructura de Medición del Plan de Acción 2025

La medición del Plan de Acción 2025 se encuentra estructurada bajo un esquema de gestión por resultados, alineado con los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico 2023–2027 y soportado en indicadores de desempeño (KPI), metas proyectadas y mecanismos periódicos de seguimiento.

La estructura de medición se organiza en los siguientes niveles:

A. Nivel Estratégico: Pilar

La medición parte de los tres pilares institucionales:

- Relacionamiento
- Innovación
- Fortalecimiento Institucional

Cada pilar agrupa un conjunto de objetivos estratégicos, lo que permite evaluar el desempeño no solo por iniciativas individuales, sino por contribución estratégica agregada.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

B. Nivel Táctico: Objetivo Estratégico

Cada pilar contiene objetivos estratégicos específicos (numerados 1.1 a 3.6), los cuales constituyen la unidad central de evaluación del plan.

La medición se realiza sobre el cumplimiento de cada objetivo mediante:

- Indicador asociado (KPI).
- Meta proyectada a diciembre de 2025.
- Línea base (cuando aplica).
- Responsable institucional.

Esto permite analizar el avance objetivo por objetivo y posteriormente consolidarlo por pilar.

C. Nivel Operativo: Indicador de Gestión (KPI)

Cada objetivo estratégico cuenta con un indicador cuantificable que puede corresponder a:

- Variables porcentuales (retención, rentabilidad, crecimiento).
- Variables absolutas (número de afiliados, número de proyectos, oportunidades detectadas).
- Índices de percepción (satisfacción, reconocimiento de marca).
- Indicadores financieros (rentabilidad del patrimonio, rentabilidad de proyectos).
- Indicadores de gestión organizacional (documentación de procesos, cumplimiento estratégico).

La medición se realiza comparando el resultado alcanzado 2025 vs Meta proyectada 2025 y cuando aplica, contra la línea base 2023.

D. Nivel de Seguimiento: Periodicidad y Reportes

El sistema de medición contempla una periodicidad definida según la naturaleza del indicador:

- Seguimiento mensual (ejecución financiera, nuevos afiliados, rentabilidad).

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

- Seguimiento bimestral (retención, nuevos proyectos).
- Seguimiento semestral (análisis legal).
- Seguimiento anual (clima laboral, posicionamiento de marca, huella de carbono).

Cada objetivo cuenta con un entregable esperado (informes mensuales, bimestrales o anuales), lo que garantiza trazabilidad documental.

3. Resultados Generales del Plan de Acción 2025

3.1. Resultado Global de Cumplimiento

Al cierre de diciembre de 2025, el Plan de Acción presenta un cumplimiento global del 146%, reflejando un desempeño institucional sólido y coherente con las metas establecidas para la vigencia.

El análisis comparativo entre la programación anual y los resultados reales evidencia que la mayoría de los objetivos estratégicos alcanzaron o superaron las metas proyectadas a diciembre de 2025. En varios indicadores se registran niveles de sobrecumplimiento, particularmente en:

- Nuevos proyectos conseguidos.
- Posicionamiento institucional.
- Indicadores de calidad en la prestación del servicio (PQRS).
- Cumplimiento de la planeación estratégica.
- Rentabilidad de proyectos.
- Desarrollo del portafolio innovador.

En términos generales, el desempeño institucional muestra una alta efectividad en el Pilar de Innovación, con resultados superiores a lo proyectado en generación de nuevos proyectos y optimización de la rentabilidad. También se refleja un cumplimiento satisfactorio en el Pilar de Relacionamiento, especialmente en afiliación, retención y fortalecimiento de redes estratégicas. Además, es posible evidenciar avances significativos en el Pilar de Fortalecimiento Institucional, con mejoras en documentación de procesos, clima organizacional y cumplimiento estratégico.

El resultado consolidado evidencia que FODESEP mantuvo durante la vigencia 2025 una ejecución alineada con el Plan Estratégico 2024–2027, consolidando avances intermedios relevantes dentro del horizonte cuatrienal.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

3.2. Análisis Comparativo de Ejecución Respecto del año 2024

Con el propósito de evaluar la evolución del desempeño institucional, se realizó un análisis comparativo entre la ejecución del Plan de Acción 2024 y los resultados alcanzados en 2025, considerando únicamente aquellos objetivos estratégicos que cuentan con información reportada en ambas vigencias. Es importante precisar que algunos objetivos incorporados en 2025 no disponían de medición formal en 2024, por lo cual el análisis comparativo se limita a los indicadores con línea base verificable.

Asimismo, para la vigencia 2024 se tomó como referencia el **porcentaje real de cumplimiento frente a lo programado**, es decir, el resultado efectivo obtenido sobre la meta establecida. Esto implica que, a diferencia del reporte institucional publicado en su momento —donde los indicadores que superaban el 100% se registraban como 100%— en el presente análisis se mantienen los porcentajes reales de sobrecumplimiento, permitiendo una comparación técnica más precisa y objetiva entre ambas vigencias.

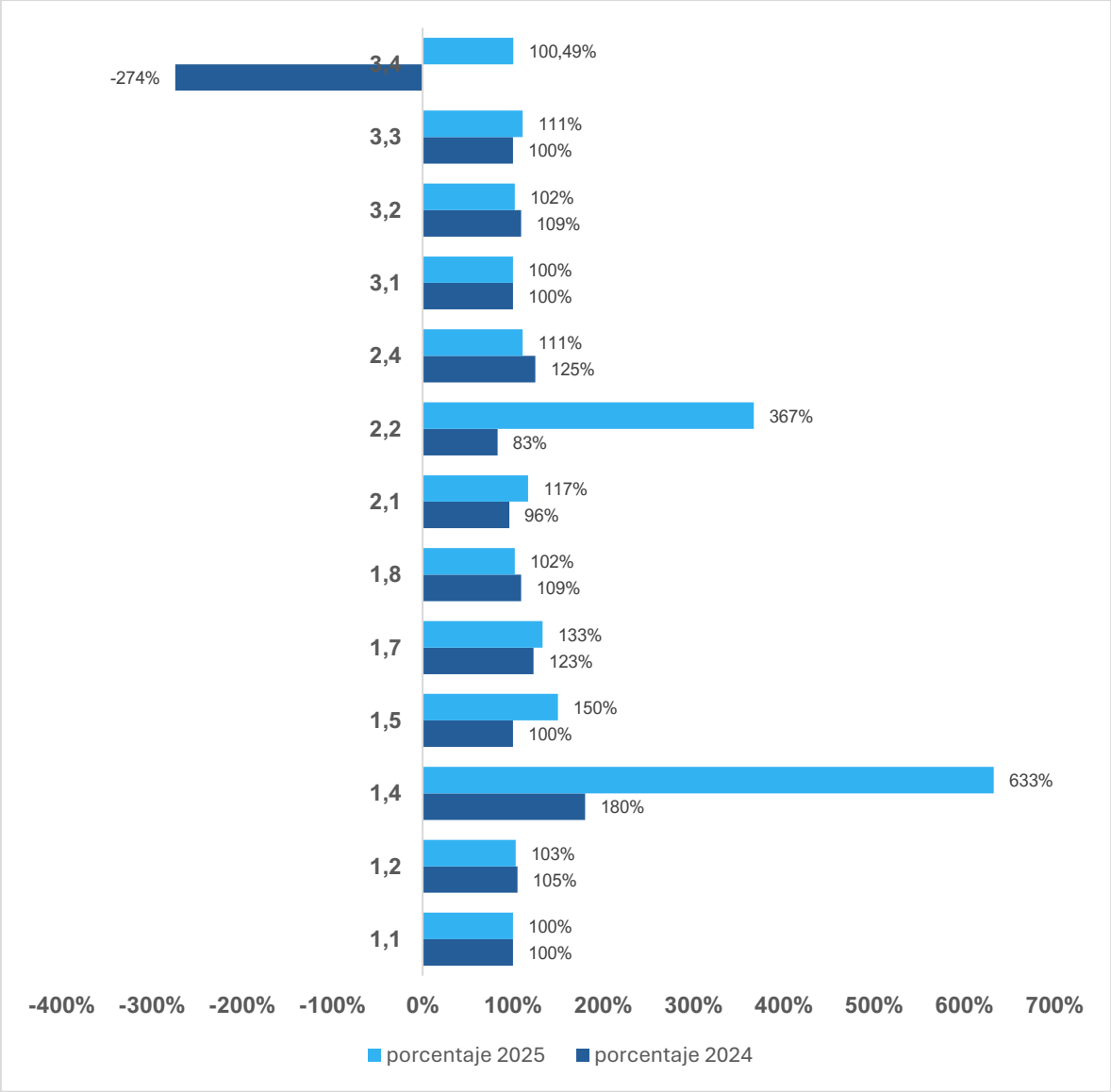
Tabla 2. Comparativo ejecutado vs programado: años 2024-2025 por objetivo

Pilar	# de objetivo	Programado 2024	Ejecutado 2024	Programado 2025	Ejecutado 2025	porcentaje 2024	porcentaje 2025
Relacionamiento	1,1	2	2	3	3	100%	100%
	1,2	95%	100%	95%	97%	105%	103%
	1,4	5	9	12	76	180%	633%
	1,5	2	2	2	3	100%	150%
	1,7	73%	90%	75%	100%	123%	133%
	1,8	86%	94%	87%	89%	109%	102%
innovación	2,1	4%	3,84%	6%	7%	96%	117%
	2,2	6	5	6	22	83%	367%
	2,4	80%	100%	83%	92%	125%	111%
Fortalecimiento	3,1	2	2	2	2	100%	100%
	3,2	8,6	9,4	8,7	8,9	109%	102%
	3,3	90%	90%	90%	100%	100%	111%
	3,4	-6,20%	-16,99%	0	0,494	-274%	100,49%

Fuente: Seguimiento Plan de Acción 2024 y 2025.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

Ilustración 3. Comparativo en cumplimiento porcentual: objetivos estratégicos 2024 y 2025.



Fuente: Seguimiento Plan de Acción 2024 y 2025.

Desde una perspectiva global, el comportamiento del Plan de Acción 2025 evidencia una mejora sustancial frente al año 2024, tanto en amplitud de resultados como en profundidad de impacto estratégico. La vigencia 2025 no solo consolida niveles de cumplimiento superiores al 100% en múltiples objetivos, sino que presenta avances estructurales en indicadores que en 2024 mostraban desempeños moderados o incluso resultados adversos.

En el **Pilar de Relacionamiento**, se observa una expansión significativa de la capacidad institucional para generar y convertir oportunidades estratégicas. El

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

objetivo relacionado con la creación de red de contactos de primer nivel presenta un crecimiento exponencial, pasando de un cumplimiento del 180% en 2024 a 633% en 2025, lo que refleja un fortalecimiento notable de la base relacional del Fondo. De manera complementaria, el nivel de participación derivado de estos contactos mejora de 100% a 150%, evidenciando mayor efectividad en la conversión del relacionamiento en oportunidades formales. El posicionamiento institucional también muestra un avance consistente, pasando de 123% a 133%, mientras que los indicadores de retención y fortalecimiento interno mantienen niveles superiores al 100%, garantizando estabilidad en la base de afiliados y en el clima organizacional. En conjunto, el pilar demuestra una consolidación estratégica del relacionamiento sectorial y una mayor capacidad de articulación institucional.

En el **Pilar de Innovación**, el crecimiento es aún más pronunciado. La generación de nuevos proyectos registra el salto más significativo del análisis comparativo, pasando de 83% en 2024 a 367% en 2025, lo que evidencia un incremento sustancial en la capacidad de estructuración y cierre de iniciativas estratégicas. La rentabilidad asociada a la ejecución de proyectos también mejora de 96% a 117%, reflejando optimización en los mecanismos de ejecución y mayor eficiencia financiera. Aunque el indicador de calidad en la prestación de servicios disminuye levemente frente al sobrecumplimiento extraordinario del año anterior (125% a 110%), se mantiene en niveles superiores a la meta establecida. En términos generales, el pilar de Innovación evidencia una maduración del modelo de negocio institucional y un fortalecimiento claro de su capacidad de generación de valor.

Por su parte, el **Pilar de Fortalecimiento Institucional** presenta uno de los cambios más relevantes en términos de estabilidad organizacional y financiera. El indicador de cumplimiento de la planeación estratégica mejora de 100% a 111%, lo que refleja mayor disciplina en la gestión integral. El clima laboral mantiene resultados superiores al 100% en ambas vigencias, consolidando un entorno organizacional estable. Sin embargo, el cambio más significativo se evidencia en la rentabilidad del patrimonio: mientras que en 2024 el indicador registraba un resultado negativo frente a lo programado, en 2025 alcanza un cumplimiento del 100,49%, evidenciando recuperación financiera y estabilización patrimonial. Este resultado constituye un hito relevante dentro del análisis comparativo y fortalece la sostenibilidad institucional.

En síntesis, el análisis comparativo demuestra que el año 2025 no solo mantiene los niveles de ejecución alcanzados en 2024, sino que los supera en objetivos estratégicos clave, particularmente en generación de proyectos, fortalecimiento de redes estratégicas y recuperación de indicadores financieros. La evolución observada confirma una mayor madurez en la gestión estratégica, una ejecución más efectiva del plan institucional y una consolidación progresiva del modelo de gestión basado en resultados.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

4. Análisis de Desempeño por Pilar Estratégico

4.1. Pilar 1 – Relacionamiento

4.1.1. Contexto Estratégico del Pilar

El Pilar de Relacionamiento tiene como propósito fortalecer la articulación de FODESEP con las Instituciones de Educación Superior (IES), ampliar la base de afiliados, consolidar redes estratégicas y mejorar el posicionamiento institucional dentro del sistema de educación superior. Este pilar constituye la base del crecimiento institucional, al incidir directamente en la expansión del mercado, la fidelización y la generación de oportunidades de desarrollo sectorial.

Durante la vigencia 2025, el pilar estuvo compuesto por ocho (8) objetivos estratégicos (1.1 a 1.8), orientados al crecimiento de afiliación, retención, incremento en consumo de servicios, consolidación de red de contactos, vinculación de recursos, posicionamiento de marca y fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional.

Tabla 3. Cumplimiento objetivos estratégicos Pilar Relacionamiento año 2025.

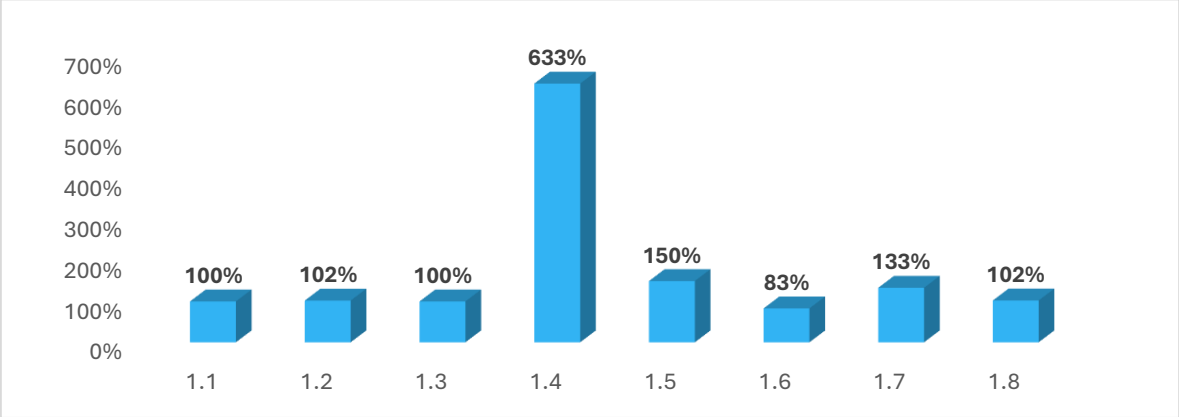
Pilar	# de objetivo	Meta	Programado 2025	Ejecutado 2025	Porcentaje 2025
Relacionamiento	1,1	3 IES nuevas afiliadas	3	3	100%
	1,2	95% de retención de afiliados	95%	97%	102%
	1,3	Aumento del 5% en el consumo de los productos y servicios	5%	5%	100%
	1,4	12 contactos nuevos de primer nivel	12	76	633%
	1,5	2 nuevas oportunidades de relacionamiento formalizadas	2	3	150%
	1,6	Construcción de condiciones y productos	100%	83%	83%

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

	1,7	75% de reconocimiento en encuestas de percepción	75%	100%	133%
	1,8	87% de satisfacción en encuesta de clima laboral	87%	89%	102%

Fuente: Seguimiento Plan de Acción 2025.

Ilustración 4. Cumplimiento porcentual: objetivos estratégicos del Pilar Relacionamiento año 2025.



Fuente: Seguimiento Plan de Acción 2025.

4.1.2. Resultados Cuantitativos Consolidados

Al cierre de diciembre de 2025, el Pilar de Relacionamiento presenta un desempeño sobresaliente, con la mayoría de sus objetivos alcanzando o superando las metas programadas para la vigencia.

Entre los principales resultados se destacan:

- **Afiliación (1.1):** Cumplimiento del 100%, alcanzando la meta de 3 nuevas IES afiliadas.
- **Retención (1.2):** 102% de cumplimiento, manteniendo estabilidad y control sobre la permanencia de afiliados.
- **Consumo de servicios (1.3):** Cumplimiento del 100%, evidenciando estabilidad en el uso del portafolio institucional.
- **Red de contactos (1.4):** 633% de cumplimiento, con 76 contactos consolidados frente a una meta de 12, representando un crecimiento exponencial de la base relacional.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

- **Participación derivada de contactos (1.5):** 150% de cumplimiento, demostrando alta efectividad en la conversión de contactos en oportunidades formales.
- **Vinculación de recursos (1.6):** 83% de cumplimiento, reflejando avance significativo, aunque con margen de mejora frente a la meta anual.
- **Posicionamiento institucional (1.7):** 133% de cumplimiento, alcanzando un 100% de reconocimiento frente a una meta del 75%.
- **Fortalecimiento interno y clima organizacional (1.8):** 102% de cumplimiento, consolidando un entorno institucional estable.

En términos agregados, el pilar muestra una tendencia de sobrecumplimiento en objetivos asociados a expansión relacional y posicionamiento estratégico.

4.1.3. Evolución Durante la Vigencia

El comportamiento del Pilar de Relacionamiento durante 2025 muestra una dinámica progresiva y sostenida.

En el primer semestre se concentraron esfuerzos en la consolidación de nuevas afiliaciones y en la estructuración de la red de contactos estratégicos. Este proceso permitió establecer una base relacional sólida que posteriormente impactó de manera directa el cumplimiento del objetivo 1.5 (participación formalizada).

Durante el segundo semestre se evidenció un incremento significativo en la conversión de contactos en oportunidades reales, así como un fortalecimiento en las acciones de posicionamiento institucional, lo cual se reflejó en los resultados de la encuesta de percepción aplicada y en el crecimiento del indicador de reconocimiento del Fondo.

El indicador 1.4 (red de contactos) mostró un comportamiento particularmente dinámico hacia el cierre del año, superando ampliamente la meta establecida, lo que sugiere una estrategia comercial y de relacionamiento más intensiva y efectiva.

Por su parte, la vinculación de recursos (1.6) presentó avances importantes en términos de estructuración de condiciones y productos para atraer financiación, aunque no alcanzó la totalidad de la meta proyectada, lo que indica oportunidades de mejora en la materialización efectiva de recursos gestionados.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

4.1.4. Impacto Estratégico del Pilar

El desempeño del Pilar de Relacionamiento en 2025 evidencia un fortalecimiento estructural en la capacidad de articulación institucional de FODESEP.

Los resultados alcanzados permiten concluir que:

- Se amplió significativamente la red estratégica del Fondo.
- Se consolidó la capacidad de conversión del relacionamiento en oportunidades formales.
- Se fortaleció el posicionamiento institucional dentro del sector.
- Se mantuvo estabilidad en la base de afiliados.
- Se consolidó un entorno organizacional con niveles adecuados de satisfacción interna.

Este comportamiento fortalece la sostenibilidad del modelo institucional, ya que una base relacional ampliada y posicionada genera mayores oportunidades de proyectos, alianzas y crecimiento financiero en el mediano plazo.

En perspectiva estratégica, el Pilar de Relacionamiento constituye uno de los principales motores de expansión institucional observados durante la vigencia 2025.

4.2. Pilar 2 – Innovación

4.2.1. Contexto Estratégico del Pilar

El Pilar de Innovación tiene como propósito fortalecer la capacidad de FODESEP para generar valor a través del desarrollo de nuevos proyectos, la optimización de mecanismos de ejecución, la ampliación y modernización del portafolio de productos y servicios, y el fortalecimiento de la calidad institucional.

Este pilar incide directamente en la sostenibilidad financiera y en la competitividad del Fondo dentro del ecosistema de educación superior, al impulsar modelos más eficientes de gestión y nuevas líneas de negocio.

Durante la vigencia 2025, el pilar estuvo compuesto por cinco (5) objetivos estratégicos (2.1 a 2.5), orientados a rentabilidad, consecución de proyectos, innovación del portafolio, calidad en la prestación del servicio y fortalecimiento del programa de marketing y comunicaciones.

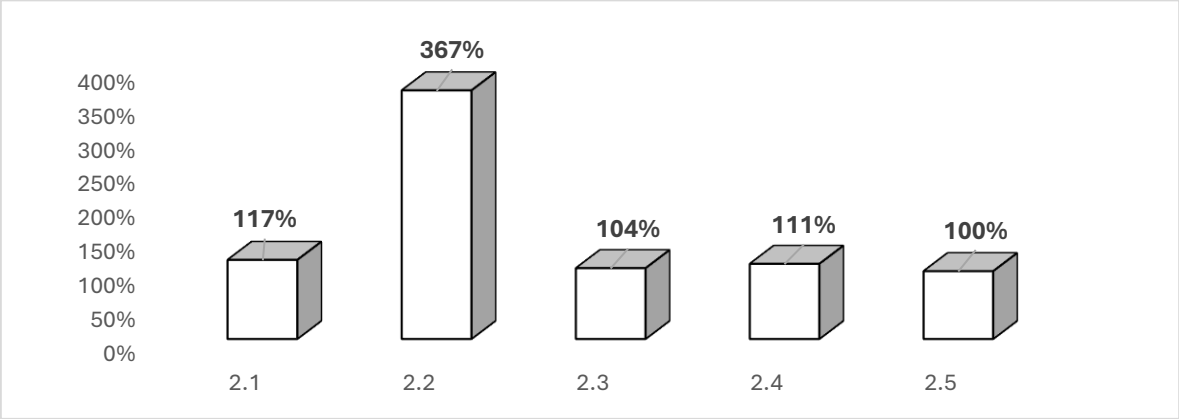
Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

Tabla 4. Cumplimiento objetivos estratégicos Pilar Innovación año 2025.

Pilar	# de objetivo	Meta	Programado 2025	Ejecutado 2025	Porcentaje 2025
Innovación	2,1	Incremento de a rentabilidad en un 6%	6%	7%	117%
	2,2	Gestionar 6 nuevos proyectos	6	22	367%
	2,3	90% de satisfacción al afiliado con nuevos productos	90%	94%	104%
	2,4	83% en oportunidad de respuesta en PQRS	83%	91%	111%
	2,5	Construcción del instrumento de medición	1	1	100%

Fuente: Seguimiento Plan de Acción 2025.

Ilustración 5. Cumplimiento porcentual: objetivos estratégicos del Pilar Innovación año 2025.



Fuente: Seguimiento Plan de Acción 2025.

4.2.2. Resultados Cuantitativos Consolidados

Al cierre de diciembre de 2025, el Pilar de Innovación presenta uno de los desempeños más destacados del Plan de Acción, con niveles significativos de sobrecumplimiento en varios de sus objetivos estratégicos.

Los principales resultados son los siguientes:

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

- **Rentabilidad en la ejecución de proyectos (2.1):** 117% de cumplimiento, superando la meta de incremento del 6% proyectada para la vigencia.
- **Consecución de nuevos proyectos (2.2):** 367% de cumplimiento, con 22 proyectos formalizados frente a una meta de 6, representando el mayor sobrecumplimiento del Plan de Acción 2025.
- **Innovación en productos y servicios (2.3):** 104% de cumplimiento, alcanzando un 94% de satisfacción frente a una meta del 90%.
- **Optimización de la calidad en la prestación del servicio (2.4):** 111% de cumplimiento, con niveles superiores al estándar proyectado en indicadores asociados a PQRS y oportunidad de respuesta.
- **Implementación del programa innovador de marketing y comunicaciones (2.5):** 100% de cumplimiento, consolidando el instrumento y su ejecución durante la vigencia.

En términos agregados, el pilar evidencia un desempeño altamente favorable, especialmente en generación de nuevos negocios y eficiencia financiera.

4.2.3. Evolución Durante la Vigencia

El comportamiento del Pilar de Innovación durante 2025 muestra una dinámica de aceleración progresiva, particularmente marcada en el segundo semestre del año.

En el primer semestre se avanzó en la estructuración del portafolio innovador y en la consolidación de condiciones comerciales que facilitaron la consecución de nuevos proyectos. Esta etapa fue clave para sentar las bases del crecimiento observado posteriormente.

Durante el segundo semestre se materializó un incremento significativo en la formalización de proyectos, lo cual explica el sobrecumplimiento del objetivo 2.2. Este crecimiento no solo fue cuantitativo sino estratégico, al fortalecer la presencia institucional en distintos frentes de acción.

De manera paralela, la optimización de los mecanismos de ejecución permitió mejorar los márgenes de rentabilidad (2.1), evidenciando mayor eficiencia operativa y mejor estructuración financiera de los proyectos suscritos.

El indicador de calidad (2.4) mantuvo una tendencia estable y superior a la meta, reflejando fortalecimiento en los procesos de atención y mejora continua, lo cual contribuye a la reputación institucional.

La implementación del programa de marketing (2.5) permitió estructurar herramientas y canales que soportan el crecimiento observado en afiliación,

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

posicionamiento y generación de proyectos, generando sinergias directas con el Pilar de Relacionamiento.

4.2.4. Impacto Estratégico del Pilar

El desempeño del Pilar de Innovación durante 2025 evidencia un fortalecimiento estructural del modelo de negocio de FODESEP.

Los resultados permiten concluir que:

- Se amplió significativamente la capacidad de generación y cierre de proyectos.
- Se optimizaron los mecanismos de ejecución, mejorando la rentabilidad institucional.
- Se consolidó un portafolio más competitivo y alineado con las necesidades del sector.
- Se fortaleció la calidad en la prestación de los servicios.
- Se implementaron herramientas de marketing que respaldan el crecimiento estratégico.

El sobrecumplimiento en nuevos proyectos y la mejora en rentabilidad constituyen indicadores clave de madurez operativa y capacidad de expansión sostenible.

En perspectiva estratégica, el Pilar de Innovación se consolida como el principal motor de crecimiento financiero e institucional durante la vigencia 2025, generando condiciones favorables para el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico 2024–2027.

4.3. Pilar 3 – Fortalecimiento Institucional

4.3.1. Contexto Estratégico del Pilar

El Pilar de Fortalecimiento Institucional tiene como propósito consolidar la sostenibilidad organizacional, financiera y estratégica de FODESEP, asegurando que la entidad cuente con procesos robustos, disciplina en la planeación, estabilidad patrimonial y capacidades internas suficientes para soportar su crecimiento.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

Este pilar es transversal a toda la gestión institucional, ya que garantiza que el crecimiento en afiliación y proyectos esté respaldado por una estructura organizacional sólida y financieramente estable.

Durante la vigencia 2025, el pilar estuvo compuesto por seis (6) objetivos estratégicos (3.1 a 3.6), orientados a actualización de procesos, fortalecimiento del clima organizacional, disciplina estratégica, rentabilidad patrimonial, medición de huella institucional y aprovechamiento normativo.

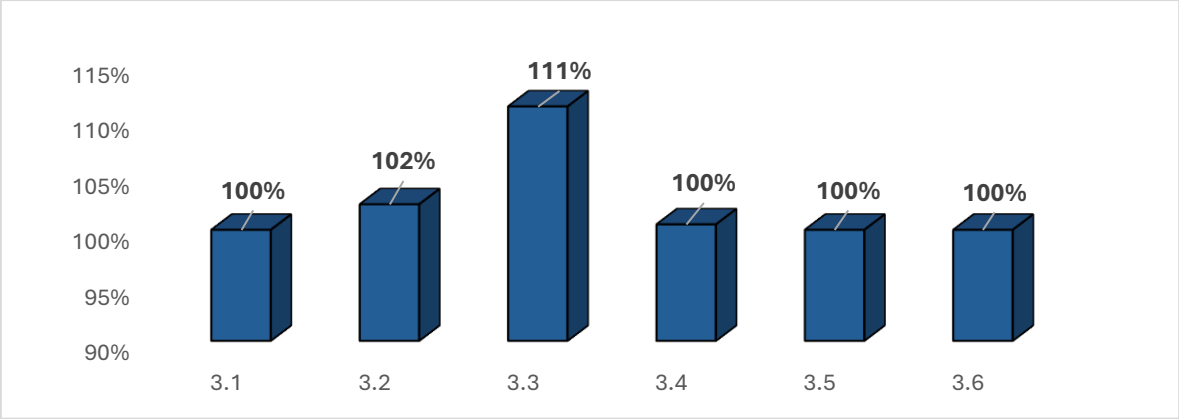
Tabla 5. Cumplimiento objetivos estratégicos Pila Fortalecimiento año 2025.

Pilar	# de objetivo	Meta	Programado 2025	Ejecutado 2025	Porcentaje 2025
Fortalecimiento	3,1	2 procesos no certificados documentados	2	2	100%
	3,2	8,7 de puntaje en satisfacción del cliente interno	8,7	8,9	102%
	3,3	90% en cumplimiento de la planeación estratégica	90%	100%	111%
	3,4	Rentabilidad patrimonial mayor a 0%	0	0,494	100,49%
	3,5	Instrumento y definición realizada	1	1	100%
	3,6	2 oportunidades de negocio detectadas	2	2	100%

Fuente: Seguimiento Plan de Acción 2025.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

Ilustración 6. Cumplimiento porcentual: objetivos estratégicos del Pilar Fortalecimiento año 2025.



Fuente: Seguimiento Plan de Acción 2025.

4.3.2. Resultados Cuantitativos Consolidados

Al cierre de diciembre de 2025, el Pilar de Fortalecimiento Institucional presenta un desempeño sólido, con recuperación significativa en indicadores financieros y estabilidad en variables organizacionales.

Los principales resultados son:

- **Actualización y documentación de procesos (3.1):** 100% de cumplimiento, consolidando la formalización de procesos no certificados.
- **Clima organizacional (3.2):** 102% de cumplimiento, alcanzando 8,9 en escala de 1 a 10 frente a una meta de 8,7.
- **Cumplimiento de la planeación estratégica (3.3):** 111% de cumplimiento, evidenciando disciplina en la ejecución integral del sistema.
- **Rentabilidad del patrimonio (3.4):** 100,49% de cumplimiento, logrando revertir el comportamiento negativo observado en la vigencia anterior y consolidando estabilidad patrimonial.
- **Huella institucional (3.5):** 100% de cumplimiento en la estructuración del instrumento y definición metodológica.
- **Aprovechamiento normativo (3.6):** 100% de cumplimiento, con identificación efectiva de oportunidades derivadas de cambios legislativos.

En términos generales, el pilar evidencia estabilidad organizacional, disciplina estratégica y recuperación financiera.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

4.3.3. Evolución Durante la Vigencia

El comportamiento del Pilar de Fortalecimiento Institucional durante 2025 muestra una evolución marcada por la consolidación y estabilización.

En el primer semestre se avanzó en la documentación y actualización de procesos, fortaleciendo el Sistema de Gestión Institucional y asegurando mayor trazabilidad operativa. Esta etapa permitió mejorar la estructura organizacional de soporte al crecimiento observado en los otros pilares.

De manera paralela, el seguimiento periódico al cumplimiento de la planeación estratégica (3.3) permitió mantener control permanente sobre la ejecución del plan, alcanzando al cierre del año un cumplimiento superior al 100%, lo que evidencia coherencia entre programación y resultados.

Uno de los hitos más relevantes del año fue la recuperación del indicador de rentabilidad del patrimonio (3.4). Mientras que en la vigencia anterior el resultado fue negativo frente a la meta proyectada, en 2025 se logró estabilizar y superar el punto de equilibrio, alcanzando un resultado positivo que fortalece la sostenibilidad financiera institucional.

El clima organizacional mantuvo una tendencia estable y positiva durante el año, reflejando que el crecimiento institucional no generó deterioro en la percepción interna, sino que se acompañó de fortalecimiento del sentido de pertenencia y estabilidad laboral.

Adicionalmente, se estructuraron instrumentos para medición de huella institucional y se consolidó el sistema de monitoreo normativo, fortaleciendo la capacidad de anticipación y adaptación regulatoria.

4.3.4. Impacto Estratégico del Pilar

El desempeño del Pilar de Fortalecimiento Institucional durante 2025 consolida las bases estructurales que soportan el crecimiento institucional observado en los otros pilares.

Los resultados permiten concluir que:

- Se fortaleció el Sistema de Gestión y la formalización de procesos.
- Se mantuvo un clima organizacional estable y favorable.
- Se garantizó disciplina estratégica en la ejecución del plan.
- Se logró una recuperación significativa en rentabilidad patrimonial.

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

- Se consolidaron herramientas para anticipación normativa y medición ambiental.

En perspectiva estratégica, este pilar representa el componente de estabilidad y sostenibilidad que permite que el crecimiento en afiliación y proyectos no sea coyuntural, sino estructural y sostenible en el tiempo.

La recuperación patrimonial y el cumplimiento estratégico superior al 100% constituyen indicadores clave de madurez institucional y fortalecimiento organizacional.

5. Conclusiones Generales

El análisis integral del Plan de Acción 2025 evidencia que FODESEP cerró la vigencia con un desempeño institucional altamente favorable, alcanzando un cumplimiento global del 146% y registrando sobrecumplimientos significativos en múltiples objetivos estratégicos.

El año 2025 no solo representó un ejercicio de ejecución operativa eficiente, sino un periodo de consolidación estratégica, expansión institucional y fortalecimiento estructural.

En términos de crecimiento, el Pilar de Relacionamiento permitió ampliar la red estratégica del Fondo, consolidar nuevas afiliaciones y fortalecer el posicionamiento institucional en el sector de educación superior. El sobrecumplimiento en generación de contactos y conversión en oportunidades formales demuestra una mayor capacidad de articulación y una estrategia comercial más efectiva.

Desde la perspectiva de generación de valor, el Pilar de Innovación se constituyó como el principal motor de expansión, con un incremento sustancial en la consecución de nuevos proyectos y una mejora en la rentabilidad de su ejecución. El crecimiento del 367% en nuevos proyectos refleja no solo volumen, sino mayor competitividad y capacidad de estructuración técnica. Este comportamiento fortalece la sostenibilidad financiera y posiciona a FODESEP como un actor dinámico dentro del ecosistema educativo.

En cuanto a sostenibilidad organizacional, el Pilar de Fortalecimiento Institucional evidenció estabilidad, disciplina estratégica y recuperación patrimonial. La reversión de indicadores financieros negativos observados en la vigencia anterior constituye

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia

uno de los logros más relevantes del año, consolidando una base financiera más sólida para el cumplimiento del Plan Estratégico 2024–2027.

El comportamiento observado confirma que el modelo de gestión implementado no solo permite cumplir metas anuales, sino generar avances estructurales sostenibles en el tiempo.

En conclusión, la vigencia 2025 puede caracterizarse como un año de consolidación estratégica, expansión operativa y fortalecimiento institucional, que contribuye de manera directa al cumplimiento progresivo del Plan Estratégico 2024–2027 y reafirma el rol de FODESEP como actor clave en el desarrollo de la educación superior en Colombia.

Calidad y Gestión Estratégica

Fondo de Desarrollo de la Educación Superior - FODESEP

Fortaleciendo la Educación Superior del país
Calle 57 No. 8B -05 Int. 34 - PBX : 3478616
E-mail : fodesep@fodesep.gov.co - www.fodesep.gov.co
Bogotá D.C. / Colombia