



1 – 2020 –

Bogotá, D.C.

No: 2-2016-011264
09/12/2016 01:26:37 P.M.

Ingeniera
ALEYDA MURILLO GRANADOS
Presidente
SINDESENA
Carrera 13 No. 13-17 Oficina 1208
Ciudad

SINDESENA JUNTA NACIONAL

Correspondencia Recibida

Fecha: Dic 9/2016

Recibido por: Patricia Osuna

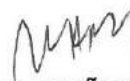
Asunto: Respuesta a solicitud de copias del Estudio Técnico de Modificación de planta SENA y Derecho de Petición del 1 de diciembre de 2016.

Respetada Ingeniera:

Como es de su conocimiento, se radicó el Estudio Técnico de Modificación de Planta del Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA el pasado 30 de noviembre de 2016 en el Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual conllevó un ejercicio con diferentes estamentos del SENA.

Adjunto a la presente, copia del Estudio Técnico ajustado y radicado en el DAFP.

Cordialmente,


MILTON NUÑEZ PAZ
Secretario General

NIS: 2016-

Anexo: 53 folios

Proyectó: Luz Yaneth Torres Gordillo. Contratista Secretaria General

Ministerio de Trabajo
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V02



Certificado No.
SC-CER339681



Certificado No.
CO-SC-CER339681



Certificado No.
GP-CER339688

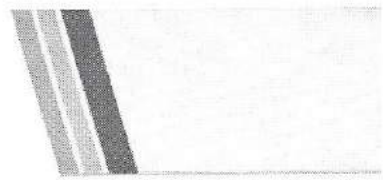




ESTUDIO TÉCNICO

DE MODIFICACIÓN DE PLANTA
DE PERSONAL

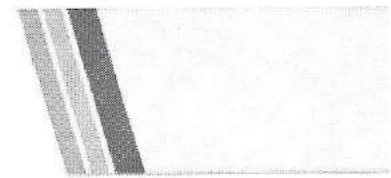
SENA



**ESTUDIO TÉCNICO DE MODIFICACIÓN DE PLANTA DE PERSONAL DEL
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE –SENA**

Bogotá D.C., Noviembre de 2016

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C
Teléfono: (57) (1) 5461500
www.sena.edu.co

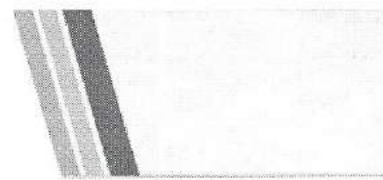


CONTENIDO

	pág.
1. ACERCA DE LA ENTIDAD	5
2. RETOS EXTERNOS DEL SENA	7
2.1 RETOS GLOBALES	9
2.2 RETOS FRENTE A LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	10
2.3 RETOS DEL SENA FRENTE AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014-2018 Y EN EL POSCONFLICTO	14
2.4 EL SENA EN RELACIÓN A LA DEFINICIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS- DOCUMENTOS CONPES-	17
3. RETOS INTERNOS DEL SENA	19
3.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	19
3.2 ESCENARIOS DE INTERVENCIÓN PARA POTENCIAS LAS CAPACIDADES INTERNAS DEL SENA.	22
3.3 EVALUACIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DEL SENA.	30
3.1.1 Encuesta de satisfacción	31
3.1.1 Informe de gestión PQRS I semestre 2016	33
4. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y ESTRUCTURA DE PROCESOS DEL SENA	35
4.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS	41
4.1.1 Direccionamiento Estratégico	41
4.1.2 Gestión de Talento Humano	42
4.1.3 Gestión de Tecnologías de la Información	42
4.2 PROCESOS MISIONALES	42
4.2.1 Gestión de la Formación Profesional Integral	42
4.2.2 Gestión de Instancias de concertación y competencias laborales	42
4.2.6 Gestión de Empleo Análisis Ocupacional y Empleabilidad	43
4.3 PROCESOS DE SOPORTE	44
4.3.1 Gestión Jurídica	44
4.3.2 Gestión Documental	44
4.3.3 Relacionamiento Empresarial y Gestión del Cliente	44
4.3.4 Gestión Contractual	44
4.3.5 Gestión de Recursos Financieros	45



4.3.6 Gestión Infraestructura y Logística	45
5. PLANTA DE PERSONAL	47
5.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA PLANTA DE PERSONAL	48
5.2 ESCENARIOS DE MODIFICACIÓN DE PLANTA DE PERSONAL DEL SENA	49
5.2.1 Escenario Uno: Modificación en un Grado Salarial	50
5.2.2 Escenario Dos: Modificación en dos Grados Salariales	51
5.2.3 Escenario Tres: Modificación en los Grados Salariales	51



LISTA DE TABLAS

	pág.
<i>Tabla 1. Estadísticas SENA</i>	11
<i>Tabla 2. CONPES Vigentes con Compromisos para el SENA</i>	17
<i>Tabla 3. Planta de personal distribuida por niveles de responsabilidad</i>	49
<i>Tabla 4. Planta de personal actual según Decreto.</i>	49

LISTA DE FIGURAS

	pág.
<i>Figura 1. Mapa Estratégico.</i>	20
<i>Figura 2. Mega Meta 2014-2018.</i>	21
<i>Figura 3. Cumplimiento Mega Meta 2014-2018.</i>	22
<i>Figura 4. Comportamiento histórico semestral de PQRS</i>	33
<i>Figura 5 Resultados ONBASE</i>	34
<i>Figura 6. Aplicación del PHVA en la Gestión</i>	47



1. ACERCA DE LA ENTIDAD

El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA¹, es un Establecimiento público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, adscrita al Ministerio del Trabajo, fue creado mediante el Decreto-Ley 118 de 1957 y organizada en el Decreto 164 del mismo año, como “un organismo descentralizado, con personería jurídica y patrimonio propio”.

En desarrollo de las funciones que le han sido asignadas, el SENA ha venido evolucionado a la par de los diferentes momentos históricos del país. Ampliando y modificando su Objeto principal así como incluyendo a su estructura organizacional y de planta las modificaciones que se han requerido para atender, desde su misión, los diferentes escenarios sociales y económicos del país.

El SENA, ha venido realizando diversos análisis de ajuste para la Modificación de su planta de personal, en atención a diagnósticos administrativos, mediciones de cargas laborales, la actualización del Manual de Funciones Específicas y Competencias Laborales. Así como la consolidación de su Sistema Integrado de Gestión Institucional. De manera paralela, y atendiendo los requerimientos de la Comisión Nacional del Servicio Civil² y del Departamento Administrativo de la Función Pública³, consistentes en que debe identificar y publicar la Oferta Pública de Empleos, y se implementen los nuevos lineamientos del Decreto 1785 de 2014 en materia del Manual de Funciones y Competencias, la Entidad, a través de la Secretaría General y el Grupo de Relaciones Laborales, ha venido ejecutando las acciones necesarias para dar cumplimiento a dichos lineamientos y atender las necesidades que en materia de personal se han venido constituyendo en el SENA.

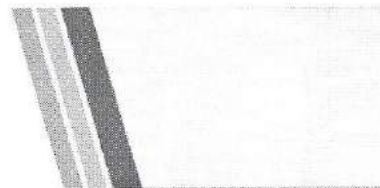
Es de resaltar que no fue materia del presente Estudio analizar ni desarrollar propuestas orientadas a modificar la estructura orgánica de la Entidad, en tanto dicha cuestión no está siendo materia de consideración por parte de la Administración en este momento.

El presente estudio, busca entonces, proveer al SENA de los elementos técnicos que permitan sustentar, ante las entidades pertinentes, la imperiosa necesidad de Modificar la Planta de Personal del SENA, considerando los escenarios más favorables para sus funcionarios, a la vez que se redunde en la mejora y optimización de los servicios que presta el SENA al país, de tal suerte que pueda contar con mayor capacidad institucional para generar la combinación de un mayor valor externo y organizacional, así como organizar

¹ En adelante SENA

² En adelante CNSC

³ En adelante DAFP



aspectos internos fundamentales para el mejoramiento del ambiente laboral y por ende, el mejoramiento continuo en la prestación y entrega de sus productos y servicios, logrando el cumplimiento de metas y objetivos y la satisfacción de sus stakeholders⁴.

⁴ Grupos de interés

2. MODERNIZACIÓN DEL SENA

Los procesos de modificación de Plantas de Personal de las Entidades Públicas, se enmarcan en el desarrollo de dos fuentes fundamentales:

i) La ley 909 de 2004, que en su artículo 46⁵ señala que "Las reformas de plantas de personal de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la Administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas entidades bajo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-. El Departamento Administrativo de la Función Pública adoptará la metodología para la elaboración de los estudios o justificaciones técnicas, la cual deberá ceñirse a los aspectos estrictamente necesarios para soportar la reforma a las plantas de personal. Toda modificación a las plantas de personal de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional, deberá ser aprobada por el Departamento Administrativo de la Función Pública" y,

ii) El Decreto 1227 de 2005 que en su Título V referido a las reformas de Plantas de Empleos señala: "Artículo 95. Las reformas de las plantas de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren. Parágrafo. Toda modificación a las plantas de empleos, de las estructuras y de los estatutos de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional deberán contar con el concepto técnico favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Artículo 96. Se entiende que la modificación de una planta de empleos está fundada en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración, cuando las conclusiones del estudio técnico de la misma deriven en la creación o supresión de empleos con ocasión, entre otras causas, de:

96.1. Fusión, supresión o escisión de entidades.

96.2. Cambios en la misión u objeto social o en las funciones generales de la entidad.

96.3. Traslado de funciones o competencias de un organismo a otro.

96.4. Supresión, fusión o creación de dependencias o modificación de sus funciones.

96.5. Mejoramiento o introducción de procesos, producción, de bienes o prestación de servicios.

96.6. Redistribución de funciones y cargas de trabajo.

96.7. Introducción de cambios tecnológicos.

96.8. Culminación o cumplimiento de planes, programas o proyectos cuando los perfiles de los empleos involucrados para su ejecución no se ajusten al desarrollo de nuevos planes, programas o proyectos o a las funciones de la entidad.

96.9. Racionalización del gasto público.

96.10. Mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de las entidades públicas.

Parágrafo 1. Las modificaciones de las plantas a las cuales se refiere este artículo deben realizarse dentro de claros criterios de razonabilidad, proporcionalidad y prevalencia del interés general.

Cuando se reforme total o parcialmente la planta de empleos de una entidad, no tendrá la calidad de nuevo nombramiento la incorporación que se efectúe en cargos iguales o equivalentes a los suprimidos a quienes los venían ejerciendo en calidad de provisionales.

⁵ Modificado por el Artículo 228 del Decreto 019 de 2012.



Artículo 97. Los estudios que soporten las modificaciones de las plantas de empleos deberán basarse en metodologías de diseño organizacional y ocupacional que contemplen, como mínimo, los siguientes aspectos:

97.1. Análisis de los procesos técnico-misionales y de apoyo.

97.2. Evaluación de la prestación de los servicios.

97.3. Evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos”.

De las dos normas arriba transcritas, se desprende que las modificaciones de las plantas de personal, son consecuencia de la ejecución de procesos de ajuste, modernización, actualización, mejoramiento, etc., en los que las Organizaciones Públicas redirigen su accionar, potencian sus capacidades, ajustan sus procesos internos, modifican sus modelos de operación, etc., es decir, la Modificación de una Planta de Personal, es siempre consecuencia de acciones de mejora interna de las organizaciones, pues éstas responden al andamiaje que se requiere para su adecuada operación.

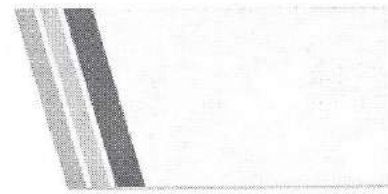
En atención a lo anterior, la modificación de la Planta de Personal del SENA, responde a lo establecido en el artículo 96 (numerales 5 y 10) y artículo 97 (numeral 2) del Decreto 1227 de 2005. El SENA, se encuentra en un proceso de ajuste interno, que responde a los retos que debe afrontar y que impactan la ejecución de planes, programas y proyectos, así como el mejoramiento en los niveles de servicio y en la cobertura y calidad de su oferta institucional, todo lo anterior redundará además en el ajuste de sus procesos internos. Dicho escenario conlleva a la necesidad de modificar la planta de personal del SENA con base en premisas de competitividad, profesionalización y especialización para potenciar la capacidad organizacional de la Entidad para responder a elementos de orden operacional que trascienden el corto plazo.

“La llamada modernización de la gestión pública presupone el asumir el problema de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales...”⁶ El SENA, debe adaptarse desde la perspectiva organizacional y de gestión pública, para los retos que hoy ya enfrenta; la operación territorial de la Organización y el esquema de servicios que ofrece debe acomodarse a los nuevos retos de la realidad Nacional ajustando además sus esquemas de operación interna y su planta de empleos. Debe además lograr ser lo suficientemente competitiva pues el SENA no solo enfrenta nuevos retos de atención y cobertura sino que debe ser referente de organizaciones públicas o privadas con ofertas de formación similares a las que ejecuta.

En atención a lo anterior, el SENA ha diseñado una plataforma estratégica y de acción que evidencian los retos a los que se enfrenta además de visibilizar las acciones que en cumplimiento de dichos retos deberá abordar en los próximos años. Este panorama exige al SENA repensar su propio diseño y la forma en que opera y presta sus servicios misionales: i) formación profesional integral, ii) normalización y certificación de competencias laborales, iii) emprendimiento e intermediación laboral.

Las organizaciones, están en permanente proceso de cambio, así mismo, existen momentos de coyuntura que requieren acciones de alto impacto, el SENA en ese escenario ejecuta varios procesos, entre los cuales está el fortalecimiento de su planta de personal.

⁶ RAMÍREZ ALUJAS, Álvaro Vicente. *Reforma del estado, modernización de la gestión pública y construcción de capital social. el caso chileno (1994-2001)*. [en línea]. [consultado 20 Nov. 2016]. p.2. Disponible en: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges32.pdf>



En lo que sigue, se presentan los retos que enfrenta el SENA y el impacto de los mismos en la operación de la organización.

3. RETOS EXTERNOS DEL SENA⁷

A partir de los retos que debe asumir el SENA en el entorno nacional y global en relación, con el cumplimiento de su misión relacionada con i) formación profesional integral, ii) normalización y certificación de competencias laborales, iii) emprendimiento e intermediación laboral. En el último período se ha identificado la necesidad de potenciar la Entidad en aspectos como: el mejoramiento de la calidad, pertinencia y cobertura de sus servicios, la modernización y el fortalecimiento institucional. Dichas acciones demandan además de modelos de gestión más eficientes, sistemas de gestión consolidados, infraestructura tecnológica y física apropiada, contar con personal capacitado y competitivo para afrontar no sólo los retos institucionales sino las nuevas realidades sociales y laborales del país.

Dichas acciones, deberán además fundamentarse en la eficacia, la eficiencia, el mejoramiento de los niveles de economía y celeridad en los servicios del SENA, de manera que la Institución fortalezca sus diferentes líneas estratégicas de servicio para lograr mayor impacto en sus beneficiarios: aprendices, trabajadores, buscadores de empleo y empresas a través de la ejecución de sus programas.

En lo que sigue, se presentan de manera desagregada los retos actuales, de mediano y largo alcance que enfrenta en SENA y que soportan las razones específicas por las que la actual administración considera pertinente evaluar la actual estructura de la planta de empleos del SENA y sus posibles escenarios de ajuste o modificación.

2.1 RETOS GLOBALES

Los desafíos que determinan las nuevas condiciones sociales y económicas y los procesos de competitividad global son cada vez más complejos, pues la dinámica del mundo actual demanda personas con capacidad para interactuar no solo a nivel local sino a nivel global.

El accionar institucional tiene que alinearse con las nuevas necesidades que se derivan del contexto de la sociedad del conocimiento donde prima la creatividad, la gestión y uso de la información y las competencias de la población para asumir nuevos retos laborales y sociales. Todos estos aspectos implican que el capital humano a formar debe tener capacidad de adaptarse a las transformaciones de la actividad productiva, con aptitud para el aprendizaje permanente, el trabajo en equipo y el manejo de nuevas tecnologías, en un contexto de mejoramiento continuo.

Así mismo, debe contar con habilidades como las digitales, de pensamiento ágil, habilidades interpersonales y de comunicación, y las de operación global que hoy son competencias generales y transversales a todo el proceso formativo. La rapidez con la que se da el cambio técnico y la manera como las tecnologías de la información han irrumpido en todos

⁷ Información suministrada por la Dirección de Planeación.



los procesos productivos y sociales, han implicado transitar de esquemas formativos en aulas y con interrelación directa con el instructor a esquemas de aprendizaje virtuales apoyados en el uso de plataformas tecnológicas, con contenidos Masivos y Abiertos o MOODS como se conocen en el mundo, y en plataformas que simulan ambientes y procesos cercanos a la realidad.

En este contexto el SENA enfrenta retos a escala global, por ejemplo, debe tener la vista puesta en instituciones de formación para el trabajo de otros países, de las cuales puede aprender, pero con las cuales también debe competir en un contexto abierto. Esto conlleva a que la entidad deba fortalecer sus capacidades internas para convertirse en una institución más eficiente, que cuente con información con atributos de confiabilidad, seguridad y accesibilidad que fortalezca su accionar misional. En el mismo sentido, el SENA debe asegurar que su talento humano cuente en forma permanente con las competencias laborales que se requieren en este contexto global.

Las siguientes son las características más relevantes para el SENA del entorno global:

- Los mercados emergentes están desarrollando un crecimiento mayor en el consumo frente al que tienen los países del G8. Estos mercados están creciendo más rápidamente que los de las grandes potencias y sus inversiones públicas van al alza especialmente en temas de infraestructura, salud y educación.
- Esta situación es una oportunidad para el SENA como entidad referente de la formación profesional en Colombia para fortalecer sus servicios de formación y certificación de competencias laborales para fortalecer la fuerza laboral de las nuevas empresas exportadoras que surjan en el país.
- Transición de una economía basada en la explotación de materias primas a una basada en productos con valor agregado. Ese tránsito lo debe hacer la economía colombiana y en ese propósito el aporte del SENA se debe dar con talento humano cualificado tanto en competencias técnicas como en las de innovación y creatividad, que agreguen valor a los procesos empresariales.
- El fortalecimiento del dólar y el euro frente al peso colombiano, genera para el país la oportunidad de fabricar los productos que se importan, de manera que las empresas colombianas tienen una oportunidad de ampliar su mercado y necesitarán de trabajadores con capacidades y habilidades que desarrollen esos procesos de crecimiento. De nuevo, la intervención del SENA en la formación profesional de los jóvenes juega un rol determinante

2.2 RETOS FRENTE A LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

El SENA es una Institución clave para la ejecución de la política social del país en razón su rol estratégico en temas sensibles para el desarrollo económico y social como son la formación profesional integral, la normalización y certificación de competencias laborales, el empleo y emprendimiento; su presencia en todo el territorio nacional le permite influir en el desarrollo regional, siendo estos aspectos determinantes en su papel de ejecutor de política social del Estado Colombiano.

La adaptación y proyección del SENA para los próximos años, en relación con variables como: las cambiantes tendencias económicas; los avances tecnológicos; las nuevas realidades del mercado laboral y la perspectiva de un país en un escenario de posconflicto, dependerá en gran medida, de la capacidad que tenga la Entidad de imprimir mayor calidad en su proceso formativo y mejorar la pertinencia de sus servicios para que estén acordes con las necesidades del sector productivo, siendo además, apoyo fundamental en las regiones principales actores en el escenario del posconflicto, pues será allí donde el SENA deberá propender porque los aprendices de aquellas zonas accedan a las mejores posibilidades de incorporación al mercado laboral y a procesos productivos, para de esta forma impactar decididamente en la equidad y en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. De esta manera el SENA a través de la formación y fortalecimiento del capital humano se convierte en el impulsor clave para elevar la productividad y mejorar los niveles de inclusión social y de equidad.

El relevante papel del SENA en el país se evidencia en las estadísticas que a continuación se presentan:

Tabla 1. Estadísticas SENA

Estadísticas SENA 2010 -2016

INDICADOR	EJECUCIÓN						METAS	TIPO DE INDICADOR
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
CUPOS EDUCACIÓN SUPERIOR	300.153	384.256	428.627	470.565	477.097	438.099	466.804	Eficacia
CUPOS FORMACIÓN TÉCNICA LABORAL Y OTROS	667.544	666.389	674.165	779.122	836.886	837.995	841.404	Eficacia
CUPOS FORMACIÓN TITULADA	967.697	1.050.645	1.102.792	1.249.687	1.313.983	1.276.094	1.308.208	Eficacia
CUPOS FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	7.251.686	7.910.207	7.950.396	6.345.907	7.942.459	7.465.303	7.102.604	Eficacia
TOTAL CUPOS FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL	8.219.383	8.960.852	9.053.188	7.595.594	9.256.442	8.741.397	8.410.812	Eficacia
APRENDICES POBLACIÓN VULNERABLE (No incluye desplazados por la violencia)	N.A	1.615.691	1.728.762	1.467.961	1.579.891	1.566.702	1.647.448	Eficacia
APRENDICES DESPLAZADOS POR LA VIOLENCIA	N.A	423.462	513.216	416.582	521.772	633.387	318.947	Eficacia
APRENDICES PROGRAMA SER	N.A	276.592	263.536	224.046	217.754	204.947	188.980	Eficacia
COLOCADOS POR LA APE	137.658	155.484	169.449	166.484	180.081	260.496	313.674	Eficacia
CERTIFICACIONES EN COMPETENCIAS LABORALES	163.122	178.006	188.169	174.374	125.611	147.016	158.002	Eficacia
EMPRESAS CREADAS POR EL FONDO EMPRENDER	438	239	462	651	455	768	762	Eficacia
EMPLEOS GENERADOS POR EMPRESAS CREADAS POR EL FONDO EMPRENDER	2.479	1.510	3.052	4.072	2.561	4.376	4.191	Eficacia

Fuente: Dirección de Planeación y Dirección de Planeación Corporativo

2011: cifras año acumulado

2013: incluye programa 100 mil oportunidades

N.A: La medición en términos de aprendices no existía en la vigencia 2010

En la Tabla 1 se muestran los principales resultados de los servicios que la entidad presta al país. Respecto a la formación profesional, los cupos que ofrece el SENA superan los 8,4 millones y el esfuerzo reciente se focaliza en incrementar los cupos en formación titulada que demanda mayores inversiones financieras en diseño curricular, infraestructura, equipos, pero especialmente en talento humano cualificado tanto en temas de tecnología como en competencias transversales tales como: la formación por proyectos, la investigación aplicada y la innovación.



El SENA a través de la Agencia Pública de Empleo (APE) con presencia en todo el territorio nacional, ha logrado una colocación anual superior a 300 mil personas en empleos formales.

En lo relacionado con la certificación de competencias laborales, proceso mediante el cual el SENA evalúa y certifica los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee un colombiano para desempeñar correctamente un trabajo, el SENA anualmente expide más de 158 mil certificaciones que mejoran las condiciones de empleabilidad de colombianos.

La atención a poblaciones vulnerables y personas desplazadas por la violencia que se benefician de la formación profesional que imparte el SENA, ha crecido año a año y **en 2016 se espera que supere la cifra de 1,9 millones aprendices**. En este punto es de anotar que los servicios para atender estas poblaciones requieren tener un formato diferencial que permita a la Entidad efectividad en sus procesos, teniendo en cuenta que buena parte de esta formación se realiza en los territorios donde se asientan estas comunidades y que los diseños curriculares así como los instructores deben responder a las condiciones culturales, lengua y tradiciones de estas poblaciones.

El SENA además, **es el principal impulsor del emprendimiento en el país** a través de las acciones y resultados que entrega por medio del Fondo Emprender. De manera permanente, se ha incrementado la cantidad de empresas creadas llegando a una meta en 2016 de 762 nuevas empresas en diferentes partes del territorio, las cuales se espera generen más de 4 mil nuevos empleos formales.

Frente al relacionamiento e integración interinstitucional del SENA con otras Entidades del Gobierno Nacional, ésta se da a través de una participación activa en la implementación de la política pública en materia laboral y educativa; convirtiendo al SENA en referente indiscutido para la formulación de dichas políticas, lideradas en el país por el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Educación Nacional, respectivamente.

Con el Ministerio de Trabajo, el SENA comparte la ejecución de acciones para el despliegue de la política laboral del país que incluye acciones de planeación y desarrollo de programas de formación profesional integral; procesos de calificación y recalificación de la fuerza de trabajo, de población desprotegida, víctima y con bajas condiciones socioeconómicas, así como por su papel en la administración de una parte importante de los instrumentos de intermediación laboral con los que cuenta el país, el contrato de aprendizaje, el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales y todo lo relacionado con las estrategias de gestión de empleo y orientación ocupacional.

Con el Ministerio de Educación Nacional, encargado de la política nacional de educación y de la coordinación de todas las acciones educativas del Estado, el SENA, ha venido estrechado cada vez más su interlocución y es un aliado estratégico principalmente



en lo que tiene que ver con la formación tecnológica y la implementación de los programas de articulación con las demás vertientes del sistema educativo.

Otros Ministerios y Departamentos Administrativos con los cuales el SENA se involucra en el despliegue de sus funciones son los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural, Comercio Industria y Turismo, y el Departamento de Prosperidad Social con quienes comparte la responsabilidad del diseño y desarrollo de programas de formación profesional integral, teniendo en cuenta las necesidades de los sectores sociales y productivos que éstos representan. Con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, adicionalmente, debe alinearse en términos de la materialización de la política de emprendimiento.

En la política de ciencia, tecnología e innovación del país el SENA también cumple un papel protagónico relacionándose en este componente con el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Colciencias - a través de la estrategia SENNOVA y sus líneas de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.

Así mismo, es importante tener en cuenta el relacionamiento del SENA con entidades con las que desarrolla acuerdos particulares para la intervención en poblaciones vulnerables como: el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, con quien se realizan acciones para el Sistema Nacional de Bienestar Familiar SNBF y para responder a los nuevos retos y lineamientos del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes; con el INPEC con quien se desarrollan acciones de formación y capacitación y de asistencia técnica con los Establecimiento de Reclusión; con el Ministerio de Defensa Nacional con el que se realizan acciones para la formación y con la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).

A nivel territorial, el SENA es un aliado estratégico para alcaldes y gobernadores cuyos planes de desarrollo contemplan potenciar el capital humano con programas de formación y emprendimiento, que estén acordes con las particularidades productivas de cada región y con las características específicas de las poblaciones que allí habitan. En muchas regiones apartadas y de difícil acceso, el SENA ha adaptado su oferta de servicios a las complejas condiciones del territorio, siendo en ocasiones la única institución estatal del orden nacional, que hace presencia en comunidades rurales y étnicas las cuales reciben una atención diferencial en su propia lengua y respetando su cultura, costumbres y creencias. El SENA tiene en este contexto un reto significativo: que consiste en fortalecer su atención diferencial en pueblos indígenas, afro, Rom, raizales, palenqueros; entre otros. Para este desafío, la entidad debe contar además con dos recursos fundamentales: a) Talento humano cualificado técnicamente, con mística y vocación de servicio y b) Recursos de logística que aseguren su desplazamiento.



2.3 RETOS DEL SENA FRENTE AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014-2018 Y EN EL POSCONFLICTO

El SENA, enmarca su gestión institucional en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014 – 2018 *Todos por un nuevo país*, el cual plantea tres pilares: Paz, Equidad y Educación y seis estrategias transversales. En el PND, el SENA desempeña un rol trascendental por la capacidad operativa con la que cuenta en el territorio, lo que permite que las acciones a nivel territorial, sean más efectivas. Dichas intervenciones se ejecutan en los tres pilares fundamentales del PND: Paz, Equidad y Educación; así mismo, el SENA impacta las cuatro estrategias transversales: 1) Competitividad e infraestructura estratégicas; 2) Movilidad social; 3) Transformación del campo; 4) Buen gobierno. Frente a cada pilar, se tiene lo siguiente:

Pilar de Paz: El SENA contribuye a la creación de condiciones necesarias para una sociedad en paz, mediante la implementación de su oferta institucional, en integración con el territorio, impactando directamente en la reducción de las desigualdades sociales y territoriales, específicamente entre los ámbitos urbano y rural. El SENA focaliza sus esfuerzos y recursos en el desarrollo de acciones de formación profesional, emprendimiento, fortalecimiento de la asociatividad, orientación ocupacional e intermediación laboral, mejorando las condiciones de vida de los pobladores rurales y con especial de las poblaciones vulnerables.

El SENA en el posconflicto: Una vez esté refrendado el Acuerdo de Paz, el SENA deberá atender una serie de compromisos institucionales, para los cuales deberá fortalecer sus intervenciones en el agro, especialmente en aquellos territorios que por condiciones de abandono o de inseguridad están en el grupo de los 182 municipios con más bajo desarrollo. Así mismo deberá priorizar su intervención en los municipios que de acuerdo a los compromisos gubernamentales, serán sujetos de una intervención prioritaria.

Además de lo anterior y en consideración al impacto que tendrá la implementación de estos acuerdos en el sector Agrícola, que incluye importantes transformaciones en el mediano y largo plazo, el SENA debe alinear sus intervenciones con los planes que se deriven de la Reforma Rural Integral contenida en los Acuerdos y para ello debe fortalecer sus capacidades institucionales en recursos físicos, tecnológicos y de talento humano en los programas: AGROSENA, SENA Emprende Rural (SER), el Programa de Articulación con la Media y en sus procesos certificación de competencias laborales.

Frente a las poblaciones afectadas por el conflicto armado, el SENA como entidad líder en la atención a este grupo de personas y sus familias, debe fortalecer su oferta de servicios y las competencias laborales de su talento humano, con énfasis en los instructores, para el abordaje de la población, el desempeño de actividades en ambientes de trabajo no convencionales, la gestión de apoyos integrales que prevengan la deserción y generen impacto en los beneficiarios.



Pilar de Equidad. El Gobierno actual, le apunta a través de su PND a un país con un modelo de desarrollo más incluyente y sostenible enfocado en la disminución de los índices de pobreza. La intervención del SENA en este desafío se refiere a la oferta de servicios a las poblaciones vulnerables, como aporte al desarrollo económico incluyente del país y sus regiones, potenciando las competencias laborales y las oportunidades de vinculación al empleo decente, el fomento del emprendimiento y la consolidación de proyectos productivos inclusivos. Disminuir los índices de pobreza, es una meta con perspectiva al largo plazo y sobrepasa la duración del actual Gobierno, considerándose entonces como una política de Estado, en dicho escenario el SENA tiene un papel significativo que le implica fortalecer y actualizar permanentemente sus capacidades internas.

Pilar de Educación. Tiene como objetivo principal convertir a Colombia en la “más educada”, de manera que el país cuente con los mejores índices de calidad educativa en América Latina para el año 2025. En tal sentido, el SENA es nuevamente un actor central en tanto una de sus funciones impacta de manera dicha meta Estatal. El SENA participa directamente en cuatro desafíos que el país planea alcanzar en materia de educación para los próximos diez años:

- La creación del Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET) compuesto por dos pilares: la educación universitaria y la formación profesional, que permita ofrecer opciones educativas diferenciadas de acuerdo con las necesidades e interés regionales, así como diseñar e implementar procesos de formación construidos conjuntamente con el sector productivo, asegurando mayor acceso, calidad y pertinencia, para mejorar la movilidad entre los niveles de la formación pos-media.
- La implementación del Sistema Nacional de Cualificaciones.
- La creación del Sistema Nacional de Acumulación y Transferencia de Créditos.
- La definición de mecanismos de articulación con otros niveles educativos y otros tipos de formación.

Frente a las estrategias transversales del PND el SENA tiene los siguientes compromisos:

Competitividad e infraestructura estratégicas: el Gobierno Nacional se propone incrementar la productividad empresarial a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo, la ciencia, la tecnología y la innovación.

El aporte del SENA en esta estrategia es determinante y se puede resumir en tres asuntos que actualmente cumple y que debe fortalecer en el largo plazo:

- a) Realizar el proceso de formación profesional con calidad y pertinencia para entregar la fuerza laboral competente que demanda el aparato productivo en su proceso de sofisticación y diversificación.
- b) Fortalecer sus procesos de normalización y evaluación y certificación de competencias, los cuales deben actualizarse permanentemente en interacción estrecha con el sector productivo.
- c) En materia de ciencia y tecnología, el SENA como actor de primera línea en el país en las áreas de investigación aplicada, desarrollo tecnológico e innovación a través del Sistema SENNOVA, debe fortalecer su infraestructura y contar con talento humano con los más altos niveles de formación y amplia experiencia en temas de creación y aplicación de conocimiento para potenciar sus líneas, programas y proyectos de cultura e innovación a saber: Tecnopagues, Tecnoacademias, proyectos de investigación aplicada en formación profesional a través de 115 semilleros de investigación en todo el país, programas de fomento a la innovación empresarial y extensión tecnológica.

Movilidad social: esta estrategia tiene como propósito consolidar las capacidades de la población fomentando la calidad de vida, la equidad y la movilidad social bajo la lógica del desarrollo humano. Para mejorar esas capacidades en las personas, el SENA a través de su portafolio de servicios incrementa sus posibilidades de enganche laboral en empleos de calidad mediante la articulación del sistema educativo, la formación profesional y el sistema productivo, asimismo mediante el reconocimiento de los aprendizajes adquiridos por las personas.

Para lograr la movilidad entre los diferentes niveles de cualificación, Colombia con el apoyo del SENA, tiene el reto de construir en los próximos años el Sistema y el Marco Nacional de Cualificaciones como instrumento de clasificación y reconocimiento de competencias, que a su vez es base para mejorar la pertinencia, calidad, transparencia y movilidad educativa y laboral, entre otros factores.

De otra parte y de acuerdo a las prioridades poblacionales del PND, el SENA tiene la obligación de ampliar su cobertura en la atención de poblaciones étnicas mencionadas en el pilar de equidad y entregarles servicios de formación y emprendimiento, acorde a las particularidades de cada grupo poblacional.

Transformación del campo: los compromisos del SENA en esta estrategia se relacionan con:

- a) Ampliar la cobertura de sus programas: SER, AGROSENA, SENA-móvil, el Programa de Articulación con la Media.
- b) Contribuir a mejorar la productividad agropecuaria a través de proyectos de I+D+i
- c) Fortalecimiento de 20 Mesas Sectoriales del sector primario en función de la pertinencia de los programas de formación y las normas de competencia laboral.



- d) El mejoramiento de 85 programas de formación titulada y más de 900 de formación complementaria.
- e) El fomento al emprendimiento y la asociatividad rural para la soberanía alimentaria a través de la iniciativa de emprendimiento, empresarismo y Fondo emprender.
- f) Crear en 4 años 900 empresas rurales, fortalecer más de 8.00 unidades productivas y generar más de 650 negocios a partir de activos bioculturales.

Buen gobierno: en alineación con el propósito del Gobierno Nacional de afianzar la lucha contra la corrupción, promover la transparencia, consolidar el esquema de rendición de cuentas y la gestión por resultados; el SENA debe avanzar en la consolidación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, como instrumento de monitoreo, evaluación y control de resultados de la gestión institucional.

Asimismo, el SENA ha adquirido el compromiso de mejorar y proyectar el fortalecimiento de la estrategia de Gobierno en línea y de la participación ciudadana en su portafolio de servicios.

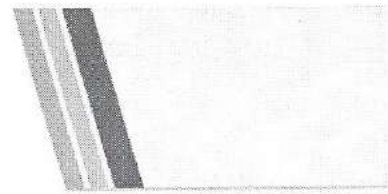
2.4 EL SENA EN RELACIÓN A LA DEFINICIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS- DOCUMENTOS CONPES-

De acuerdo a las funciones asignadas a la Entidad y en concordancia con la capacidad que operativa que tiene para intervenir en el todo territorio nacional, hacen que el SENA se vea impactado de manera directa o indirecta a través de la implementación de las líneas de política diseñadas a través de los documentos CONPES, es así como en 28 de tales documentos, se evidencia la necesidad de que el SENA ejecute acciones en el mediano y largo plazo de manera sostenida. Dicho accionar, implica además contar con el recurso tanto físico como tecnológico y de talento humano. Los documentos CONPES mencionados son los siguientes:

Tabla 2. CONPES Vigentes con Compromisos para el SENA

ORDEN	TIPO CONPES	NUMERO	TITULO	FECHA APROBACIÓN CONPES
1	SOCIAL	147	Lineamientos para el desarrollo de una estrategia para la prevención del embarazo en la adolescencia y la promoción de proyectos de vida para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en edades entre 6 y 19 años.	31 de enero de 2012
2	SOCIAL	155	Política Farmacéutica Nacional	30 de agosto de 2012
3	SOCIAL	161	Equidad de Género para las mujeres	12 de Marzo de 2013
4	SOCIAL	166	Política Pública Nacional de Discapacidad e inclusión social	9 de Diciembre de 2013
5	SOCIAL	173	173 Lineamientos para la generación de oportunidades para los Jóvenes	3 de Julio de 2014
6	ECONOMICO	3661	Política Nacional para el Fortalecimiento de los Organismos de Acción Comunal	10/05/2010

ORDEN	TIPO CON-PES	NUMERO	TITULO	FECHA APROBACIÓN CONPES
7	ECONOMICO	3669	Política Nacional de Erradicación Manual de Cultivos Ilícitos y Desarrollo Alternativo para la Consolidación Territorial	Junio 28 de 2010
8	ECONOMICO	3673	Política de Prevención del Reclutamiento y Utilización de Niños, Niñas, Adolescentes por parte de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley y de los Grupos Delictivos Organizados	19/07/2010
9	ECONOMICO	3674	Lineamientos de Política para el Fortalecimiento del Sistema de Formación de Capital Humano SFCH	19/07/2010
10	ECONOMICO	3739	Estrategia de Desarrollo Integral de la Región del Catatumbo	15 de enero de 2013
11	ECONOMICO	3784	Lineamientos de política pública para la prevención de riesgos, la protección y garantía de los derechos de las mujeres víctimas del conflicto armado	25 de noviembre de 2013
12	ECONOMICO	3789	Importancia estratégica del Proyecto: "Construcción y adecuación de edificios para la capacitación laboral".	Diciembre 18 de 2013
13	ECONOMICO	3790	Importancia estratégica Mejoramiento de la Formación Profesional y de las condiciones técnicas y tecnológicas de los servicios del SENA a nivel nacional	Diciembre 18 de 2013
14	ECONOMICO	3797	Política para el desarrollo integral de la Orinoquia: Altillanura-Fase I.	Enero 12 de 2014
15	ECONOMICO	3799	Estrategia Integral para el Desarrollo del Cauca.	Enero 16 de 2014
16	ECONOMICO	3803	Política para la Preservación del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia	Febrero 13 de 2014
17	ECONOMICO		Política de Innovación Social	EN FORMULACION
18	ECONOMICO		Prevención delincuencia juvenil	EN FORMULACION
19	ECONOMICO		Política Pública Integral de los Pueblos Indígenas	EN FORMULACION
20	ECONOMICO	3849	Conpes Armero Guayabal	13 de noviembre de 2015
21	ECONOMICO		Conpes Guajira	EN FORMULACION
22	ECONOMICO	3828	Política Penitenciaria y carcelaria	19 de mayo de 2015
23	ECONOMICO		Conpes de Ciencia Tecnología e Innovación	EN FORMULACION
24	ECONOMICO		Conpes Política Nacional de Desarrollo Productivo	EN FORMULACION
25	ECONOMICO	3819	Política Nacional para consolidar el Sistema de Ciudades en Colombia	21 de octubre de 2014
26	ECONOMICO	3550	Conpes Política Integral de Salud Ambiental	24 de noviembre de 2008
27	SOCIAL		Política Pública de Prevención de la Delincuencia Juvenil.	
28	ECONOMICO	3859	Política para la Adopción y puesta en marcha de un Catastro Multipropósito Rural-Urbano	



4. RETOS INTERNOS DEL SENA

3.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

El actual Plan Estratégico SENA 2015 – 2018 “*Impactando el empleo decente, la productividad y la generación de ingresos*”, plantea para el SENA un desafío que va más allá de los resultados en los temas misionales y lleva a que todo su portafolio de servicios impacte la vinculación laboral de las personas beneficiarias, de manera que logren un trabajo formal y en otros casos la generación de ingresos, contribuyendo significativamente a la productividad del país.

Para tal fin, el SENA ha formulado su mapa estratégico en el que se visualiza la estrategia institucional a través de una cadena lógica de siete objetivos estratégicos que describen cómo la entidad alcanzará su Visión. (Ilustración No. 1)

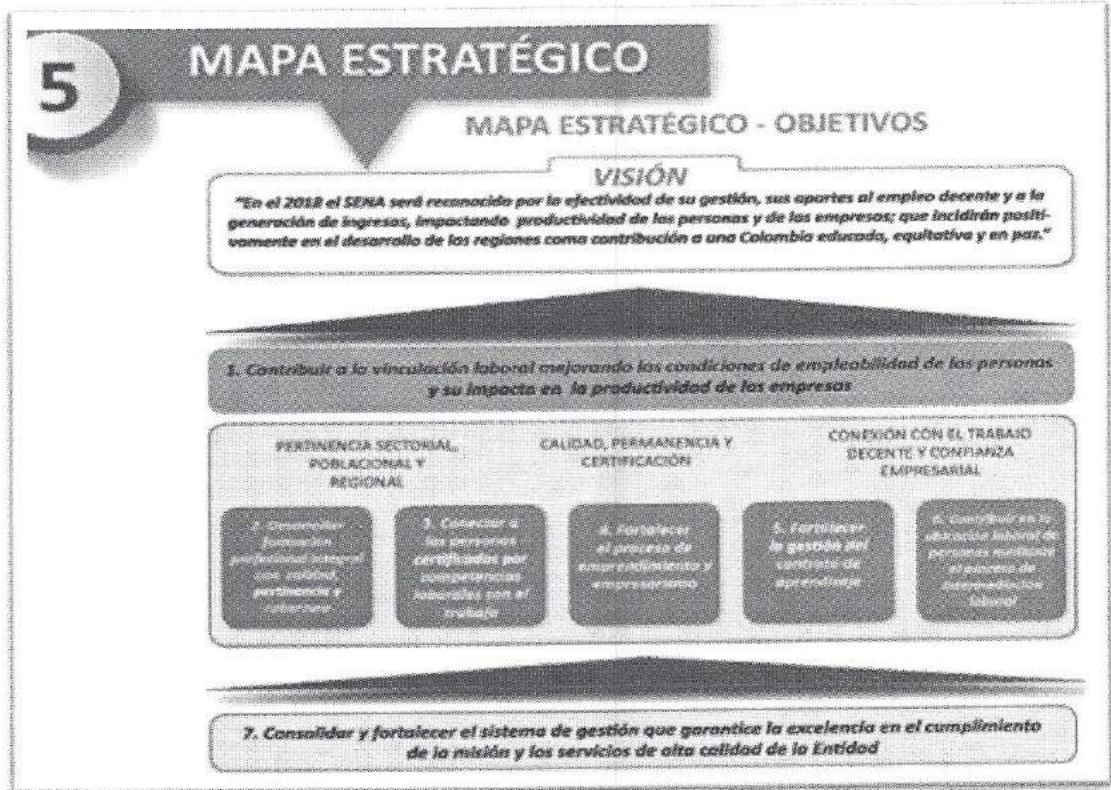
El plan se formuló y se ejecuta a partir del tres ejes estratégicos en los que se focalizan los esfuerzos institucionales para logara el cumplimiento.

- i) **Pertinencia sectorial, poblacional y regional**
Bajo este eje, la entidad tiene como reto adaptar la estructura formativa a las necesidades del sector productivo, los intereses de los aprendices, las metas estratégicas de desarrollo económico y social del país. Para ello de fortalecer su capacidad física, tecnológica y humana.
- ii) **Calidad, permanencia y certificación**
La calidad dese la perspectiva externa se reflejará en las excelencia de su egresados en el mudo laboral y en la perspectiva interna implica trabajar en el desarrollo de su talento humano, el mejoramiento y consolidación de sus procesos internos y la actualización de la infraestructura física y tecnológica.
- iii) **Conexión con el trabajo decente y confianza empresarial**
Respecto a este eje estratégico, el SENA enfoca sus esfuerzos en mejorar los resultados en la búsqueda de empleo para los egresados SENA, en el nivel regional actuará en la concertación con el sector productivo para ofrecer programas pertinentes y lograr la vinculación de los egresados en el mercado laboral.

Por primera vez la entidad mide los impactos en el empleo y la movilidad laboral que obtienen los beneficiarios del servicio de certificación de competencias. De igual manera enfocará esfuerzos para que el contrato de aprendizaje gane terreno frente a la monetización, con miras a lograr la vinculación laboral del aprendiz.

Para fortalecer la confianza empresarial, la entidad trabaja en optimizar la interacción con el empresario a través de un portafolio de servicios que responda a sus necesidades y expectativas, focaliza acciones en la identificación y construcción conjunta de programas de formación, construcción de normas de competencia y transferencia de conocimientos.

Figura 1. Mapa Estratégico.



Para el seguimiento y cumplimiento de este plan, el SENA cuenta con la MEGA META que mide el avance de la estrategia y resume el esfuerzo institucional para su implementación.

Figura 2. Mega Meta 2014-2018.



Figura 3. Cumplimiento Mega Meta 2014-2018.

MEGAMETA							
INDICADORES	META 2015	EJECUCIÓN 2015	META 2016	EJECUCIÓN 10 NOVIEMBRE 2016	META 2017	META 2018	META CUATRIENIO
Colocados por la APE Egresados SENA	60.000	72.960	181.474	187.705	193.125	204.850	639.449
Colocados por la APE NO SENA	341.691	187.536	132.200	157.673	123.897	115.072	512.860
Total Colocados a través de la APE SENA	201.691	260.496	313.674	345.378	317.022	319.922	1.152.309
Certificados SENA Colocados por Otras Fuentes	183.980	102.648	77.774	N.D	82.768	87.793	432.315
Personas Certificadas por competencias laborales colocadas	24.468	11.105	25.202	27.042	25.958	26.730	102.358
Empleos generados por el Fondo Emprender	5.963	4.376	9.525	7.357	6.999	7.785	30.272
Empleos generados por otras fuentes	1.590	1.914	1.637	1.770	1.686	1.736	6.649
Empleos generados por fortalecimiento	1.180	1.392	1.216	1.447	1.252	1.290	4.938
Total Emprendimiento	8.733	7.682	12.378	10.374	9.937	10.811	41.859
TOTAL	418.872	381.931	429.028	382.994	435.635	445.255	1.728.841

Fuente: SENA Dirección de Planeación y Dirección Corporativa

3.2 ESCENARIOS DE INTERVENCIÓN PARA POTENCIAR LAS CAPACIDADES INTERNAS DEL SENA.

Para hacer frente a los desafíos que le plantea el entorno institucional (casi todos de largo plazo), y los propósitos internos formulados en el plan estratégico, en el año 2015 el SENA en asocio con Microsoft se dio a la tarea de optimizar su portafolio de servicios a partir de la identificación y evaluación de sus capacidades internas tanto en servicios como en TI. Como resultado, se definieron 12 escenarios, de los cuales derivan 47 proyectos, que generan mayor valor en los servicios de la entidad y que potencializan los elementos de la estrategia institucional.

El diseño y la implementación de cada proyecto demanda la vinculación de talento humano cualificado, con amplio conocimiento de la entidad y de sus procesos, si bien es cierto, se han identificado los proyectos para mejorar los servicios, son las personas quienes los ejecutan y logran los resultados. A continuación los escenarios y proyectos a desarrollar, de los cuales el SENA ha iniciado en 2016 cinco proyectos.

Pertinencia en la formación con impacto en la empleabilidad

ESCENARIO - EN-1

Descripción

Los procesos de aprendizaje de la población deben tener en cuenta las realidades económicas y sociales, esto permite impactar en el proceso de desarrollo de las regiones y aseguran mayores posibilidades de vinculación laboral y proyectos emprendedores perdurables.



Proyectos

- Sistema de seguimiento a la evolución del mercado laboral a través de la creación de sistemas integrados de monitoreo
- Modelo de análisis de mercado de la oferta regional
- Fortalecimiento de la Marca de pertinencia
- Programas y cupos que el mercado demanda
- Modelo de monitoreo de espacios
- Sistema de gestión de la norma de competencia
- Mejoramiento y consolidación de los instrumentos de seguimiento a la vinculación de aprendices egresados
- Diseño de estrategias de monitoreo a la atracción de inversión y a las grandes inversiones de infraestructura

Patrocinadores e Intercitados

- Maria Andrea Nieto
- Juan Manuel Valdés
- Mauricio Alvarado
- Iván Ernesto Rojas

Prioridad

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planificación y programación de la oferta	Alto
Aseguramiento de la calidad de la formación	Medio
Bienestar y permanencia del aprendiz	Bajo
Formación presencial, virtual y a distancia	Alta
Gestión de instructores	Bajo
Articulación con el sistema	Medio
Gestión del condonamiento, la innovación y la competitividad	Bajo
Gestión de empleo	Alto
Análisis laboral y ocupacional	Alto
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Alto
Gestión de competencias	Alto
Servicios de certificación	Medio

Potenciales Beneficiarios

Meta beneficiada

- Incrementar la empleabilidad de aprendices del 54% al 64%
- 500,000 aprendices egresados del SENA con un empleo en el sector formal
- 1.4 millones de aprendices titulados certificados
- 291,000 personas certificadas en competencias laborales

Permanencia de aprendices en la formación profesional

ESCENARIO - EN-3

Descripción

Impactar en fenómenos antes poco destacados como la deserción de aprendices e implementar acciones para mitigar sus causas y reducir sus niveles se convierten en un aspecto transcendental en la eficacia del proceso de aprendizaje.



Proyectos

Sistemas de Alertas Tempranas de deserción
 Generación de contenidos virtuales para el cierre de brechas en competencias básicas (matemáticas y lecto-escritura)
 Herramienta de Orientación para Planeación de Carrera

Patrocinadores e Interesados

Mauricio Alvarado
 Directores Regionales
 Subdirectores Centros
 Ministerio de Educación Nacional

Prioridad:

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planeación y programación de la oferta	Alto
Aseguramiento de la calidad de la formación	Alto
Bienestar y permanencia del aprendiz	Alto
Formación presencial, virtual y a distancia	Alto
Gestión de instructores	Alto
Articulación con el sistema	Alto
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	Bajo
Gestión de empleo	Medio
Análisis laboral y ocupacional	Medio
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Medio
Gestión de competencias	NA
Servicio de Certificación	Medio

Potenciales Beneficios

Meta beneficiada

Reducir la deserción total del 33% al 23%
 Incrementar la cobertura en 5% anual
 Aumentar el número de aprendices egresados certificados

Socio en la transformación educativa y en la articulación con el sistema de educación

ESCENARIO - EN-2

Descripción

El SENA es un actor central en el proceso de posicionamiento del país, como el referente en la calidad de la educación en América Latina, por ello el proceso de articulación y fortalecimiento del sistema dependen en gran medida de la capacidad de la entidad de alinearse con las transformaciones propuestas por el gobierno nacional y de acompañar los procesos de fortalecimiento de las competencias de los aprendices en cualquier etapa del proceso.



Proyectos

Sistema Nacional de Acumulación y Transferencia de Créditos
 Construcción del sistema de educación terciaria con mayor acceso, calidad y pertinencia
 Fortalecer el talento base de la media técnica y los procesos de articulación con la media
 Sistema para la Gestión estratégica de Cualificaciones

Patrocinadores e Interesados

Mauricio Alvarado
 Juan Manuel Valdés
 Ministerio de Educación Nacional
 Ministerio de Trabajo

Prioridad:

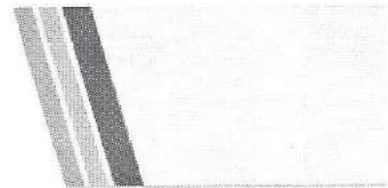
Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planeación y programación de la oferta	Medio
Aseguramiento de la calidad de la formación	Alto
Bienestar y permanencia del aprendiz	Bajo
Formación presencial, virtual y a distancia	Alto
Gestión de instructores	Bajo
Articulación con el sistema	Alto
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	NA
Gestión de empleo	Medio
Análisis laboral y ocupacional	Bajo
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	NA
Gestión de competencias	Alto
Servicio de Certificación	Bajo

Potenciales Beneficios

Meta beneficiada

Reducir la deserción total del 33% al 23%
 Incrementar la cobertura en 5% anual
 1.4 millones de aprendices titulados certificados
 1.2 millones de aprendices con contrato de aprendizaje



Optimización del proceso de planeación, toma de decisiones y manejo de los recurso

ESCENARIO - EN-4

Descripción

Mejorar las herramientas con las que cuenta la entidad para optimizar el proceso de distribución de recursos, hacer seguimiento al gasto. Proporcionar herramientas para hacer seguimiento al desarrollo de indicadores y actividades de la entidad para mejorar el proceso de toma de decisiones



Proyectos

Diseñar e implementar el modelo de información para la toma de decisiones de carácter estratégico

Modelo de factores macroeconómicos enfocado en el proceso de Presupuesto y Costos.

Herramienta para la optimización de recursos a partir de la articulación de procesos de planeación con inversión y gasto

Modelo de Ingresos que abarque Interfaces y reglas para la carga de datos reales

Modelo de ejecución presupuestal

Implementación de una estrategia para el seguimiento todos los procesos del Sena

Sistema de gestión administrativa de infraestructura y activos del SENA

Gestión del ciclo de vida, gobierno y calidad de los datos

Patrocinadores e Interesados

Néstor Ernesto Rojas

Directores Regionales y Subdirectores de Centro

Prioridad:

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planeación y programación de la oferta	Alto
Aseguramiento de la calidad de la formación	Alto
Bienestar y permanencia del aprendiz	Bajo
Formación presencial, virtual y a distancia	Alto
Gestión de instructores	Alto
Articulación con el sistema	Bajo
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	Bajo
Gestión de empleo	Alto
Análisis laboral y ocupacional	NA
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Alto
Gestión de competencias	Bajo
Servicio de Certificación	Medio

Potenciales Beneficiarios

Meta beneficiada

- 25 Centros regionales posicionados como centros de talla mundial
- 291.000 personas certificadas en competencias laborales
- 1,2 millones de aprendices con contrato de aprendizaje

Empleabilidad y conexión con el empleo de los aprendices y certificados SENA

ESCUENARIO - EN-5

Descripción

La vinculación productiva de los aprendices, aprendices egresados y la consecución de oportunidades laborales en condiciones adecuadas se constituyen en un elemento central para generar verdaderas condiciones de equidad y movilidad social en la población. En tal sentido, es necesario fortalecer la gestión en el proceso de intermediación laboral con impacto en los índices de empleabilidad, de forma articulada y con el acompañamiento decidido por parte de los empleadores para la identificación de potenciales empleados.



Proyectos

Fortalecimiento de las herramientas tecnológicas que soportan el seguimiento y la vinculación de los aprendices egresados.

Generación de herramientas de Inteligencia de Negocios para caracterización y segmentación de grandes empresas del país para fortalecer la gestión de empleo.

Consolidación de esquemas de intermediación laboral para vacantes derivadas de procesos de atracción de inversión y ejecución de las grandes inversiones de infraestructura.

Microrredes de empleo para la concreción de oportunidades laborales.

Patrocinadores e Interesados

María Andrea Nieto

Iván Ernesto Rojas

Directores Regionales y Subdirectores de Centros

Ministerio de Educación Nacional

Prioridad:

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planeación y programación de la oferta	Alto
Aseguramiento de la calidad de la formación	Medio
Bienestar y permanencia del aprendiz	Medio
Formación presencial, virtual y a distancia	Medio
Gestión de instructores	Bajo
Articulación con el sistema	Alto
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	Bajo
Gestión de empleo	Alto
Análisis laboral y ocupacional	Alto
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Medio
Gestión de competencias	Medio
Servicio de Certificación	Medio

Potenciales Beneficiarios

Meta beneficiada

- Incrementar la empleabilidad de aprendices del 54% al 64%
- 500.000 aprendices egresados del SENA con un empleo en el sector formal
- 1,2 millones de aprendices con contrato de aprendizaje
- 291.000 personas certificadas en competencias laborales

Colaboración coordinada con el empleador para optimizar el proceso de formación integral

ESCUENARIO - EN-6

Descripción

La interrelación continua, dinámica y sistémica con el sector empresarial es un factor fundamental para mejorar la conexión entre la oferta y la demanda de trabajo. De una parte permite que los aprendices formados por la entidad se conviertan en el elemento central de desarrollo e innovación en el proceso productivo en la empresa y de otra, permite a los aprendices responder a su expectativa de generación de empleo o conformación de emprendimientos alineados con las realidades y necesidades productivas.



Proyectos

Aplicativo que permita visualizar todo el mercado y realizar una gestión efectiva de emparejamiento a todos los actores.

Desarrollar programas intensivos y de corta duración que se encuentren alineados con las necesidades del empleador y con promesa de empleo al final de la formación.

Patrocinadores e Interesados

María Andrea Nieto

Mauricio Avarado

Sector empresarial

Directores Regionales y Subdirectores de Centro

Prioridad:

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planeación y programación de la oferta	Medio
Aseguramiento de la calidad de la formación	Medio
Bienestar y permanencia del aprendiz	Bajo
Formación presencial, virtual y a distancia	Medio
Gestión de instructores	Bajo
Articulación con el sistema	Medio
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	Medio
Gestión de empleo	Alto
Análisis laboral y ocupacional	Medio
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Medio
Gestión de competencias	Medio
Servicio de Certificación	Medio

Potenciales Beneficiarios

Meta beneficiada

- Incrementar la empleabilidad de aprendices del 54% al 64%
- 500.000 aprendices egresados del SENA con un empleo en el sector formal
- 1,2 millones de aprendices con contrato de aprendizaje
- 291.000 personas certificadas en competencias laborales

Alineación de las interrelaciones del aprendiz y demás clientes para optimizar los servicios de la entidad

ESCENARIO - EN-7

Descripción

La satisfacción de los clientes internos y externos del SENA parte por el reconocimiento de cada uno de los momentos en los cuales la entidad interactúa con ellos para prestarle sus servicios. En la medida en que estos acercamientos se realicen de forma más transparente para el usuario redundarán igualmente en la calidad y pertinencia de los servicios de formación, empleo y emprendimiento prestados por la entidad.



Proyectos

- Implementación de una estrategia de gestión de clientes (aspirante, aprendiz, certificado, instructor, emprendedor, empresario, partner)
- Implementación de una estrategia de Evaluación y análisis de resultados sobre el proceso de aprendizaje en sus diversas etapas
- Herramienta para optimizar el proceso de oferta académica, desde la inscripción, pruebas de selección y matrícula, empleo

Patrocinadores e Interesados

Juan Manuel Valdés
 María Andrea Nieto
 Mauricio Alvarado
 Juan Pablo Castro
 Iván Ernesto Rojas

Prioridad:

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planeación y programación de la oferta	Medio
Aseguramiento de la calidad de la formación	Bajo
Bienestar y permanencia del aprendiz	Alto
Formación presencial, virtual y a distancia	Medio
Gestión de instructores	Bajo
Articulación con el sistema	Medio
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	Bajo
Gestión de empleo	Alto
Análisis laboral y ocupacional	Bajo
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Alto
Gestión de competencias	Bajo
Servicio de Certificación	Medio

Potenciales Beneficios

Meta beneficiada

- Incrementar la empleabilidad de aprendices del 54% al 64%
- 1.4 millones de aprendices titulados certificados
- 1.2 millones de aprendices con contrato de aprendizaje
- Aumentar el número de aprendices egresados certificados

Calidad del aprendizaje como garantía para la equidad, la innovación y la competitividad

ESCENARIO - EN-8

Descripción

Mejorar la calidad de los programas a través de una alineación del currículo, fortalecimiento de los instructores y mejoramiento de los resultados de aprendizaje.



Proyectos

- Reestructuración del Aplicativo de gestión de la formación
- Fortalecimiento del proceso de diseño curricular
- Esquema de fortalecimiento de instructores para su recalificación e innovación dentro del proceso de aprendizaje
- Fortalecimiento de competencias en segunda lengua (Colombia bilingüe)
- Adaptación de resultados de pruebas de conocimiento a aprendices para que impacten el proceso formativo

Patrocinadores e Interesados

Mauricio Alvarado
 Iván Ernesto Rojas
 Directores Regionales
 Subdirectores de Centros

Prioridad:

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planeación y programación de la oferta	Alto
Aseguramiento de la calidad de la formación	Alto
Bienestar y permanencia del aprendiz	Medio
Formación presencial, virtual y a distancia	Alto
Gestión de instructores	Alto
Articulación con el sistema	Medio
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	Alto
Gestión de empleo	Medio
Análisis laboral y ocupacional	Bajo
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Bajo
Gestión de competencias	Medio
Servicios de certificación	Medio

Potenciales Beneficios

Meta beneficiada

- 25 centros regionales posicionados como centros de talla mundial
- 1.4 millones de aprendices titulados certificados
- Incrementar la cobertura en 5% anual

Gestión y transferencia del conocimiento para mejorar la innovación, fortalecer la investigación e impactar en la paz

ESCENARIO - EN-9

Descripción

Consolidar esquemas que permitan la apropiación sistemática del conocimiento creado y difundido por la entidad, así como lograr la apropiación y la vigilancia recurrente de los avances en materia de innovación y desarrollo tecnológico se constituyen en elementos centrales para asegurar un proceso formativo pertinente y un aporte de la entidad al incremento de la productividad y la competitividad de las empresas y las regiones.



Proyectos

- Creación de un proceso sistemático y organizado para la gestión del conocimiento de la entidad
- Implementación de la estrategia de colaboración, democratización y gestión alrededor del conocimiento
- Esquemas de vigilancia tecnológica y Sistema de apoyo en procesos de prospectiva

Patrocinadores e Interesados

- María Andrea Nieto
- Mauricio Alvarado
- Juan Manuel Valdés
- Iván Ernesto Rojas
- Directores Regionales y Subdirectores de Centros

Prioridad:

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planeación y programación de la oferta	Alto
Aseguramiento de la calidad de la formación	Medio
Bienestar y permanencia del aprendiz	Bajo
Formación presencial, virtual y a distancia	Alto
Gestión de instructores	Alto
Articulación con el sistema	Medio
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	Alto
Gestión de empleo	Bajo
Análisis laboral y ocupacional	Bajo
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Alto
Gestión de competencias	Bajo
Servicio de Certificación	Bajo

Potenciales Beneficios

Meta beneficiada

- 25 centros regionales posicionados como centros de talla mundial
- 1.4 millones de aprendices titulados certificados
- 1.2 millones de aprendices con contrato de aprendizaje

Formación para el post conflicto y la paz para generación de oportunidades y la equidad

ESCENARIO - EN-10

Descripción

Uno de los grandes retos del SENA en sus dinámicas de formación, recalificación e inserción laboral lo constituye la vinculación a sus servicios de un amplio grupo de la población víctimas del conflicto armado, reinsertada a la vida civil y en condiciones de vulnerabilidad, que sin lugar a dudas tendrá que entrar a atender con mayor énfasis como producto de la culminación del proceso de país.



Proyectos

- Sistema de apoyo y atención coordinada para los reinsertados y poblaciones víctimas del conflicto
- Habilitación de plataformas para aplicaciones desconectadas
- Construcción de programas educativos pertinentes para el sector agrícola
- Optimización y fortalecimiento del programa jóvenes rurales
- Creación de contenidos virtuales y objetos virtuales de aprendizaje para el sector rural

Patrocinadores e Interesados

- María Andrea Nieto
- Mauricio Alvarado
- Unidad para la Atención Integral de Víctimas
- Departamento para la Prosperidad Social (DPS)
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Prioridad:

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planeación y programación de la oferta	Alto
Aseguramiento de la calidad de la formación	Bajo
Bienestar y permanencia del aprendiz	Alto
Formación presencial, virtual y a distancia	Alto
Gestión de instructores	Alto
Articulación con el sistema	Medio
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	NA
Gestión de empleo	Alto
Análisis laboral y ocupacional	Bajo
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Alto
Gestión de competencias	Alto
Servicio de Certificación	Alto

Potenciales Beneficios

Meta beneficiada

- Incrementar la empleabilidad de aprendices del 54% al 64%
- Incrementar la cobertura en 5% anual
- Aumentar el número de aprendices egresados certificados
- 500,000 aprendices egresados del SENA con un empleo en el sector formal

TICs como herramienta para la ampliación de cobertura con calidad e impacto en la

ESCENARIO - EN-11

Descripción

En una economía cada vez más global y competitiva, la sociedad debe soportar sus actividades en una base tecnológica sólida (bases del Plan de Desarrollo 2014 - 2018). Por ello, se deben aprovechar las ventajas que se derivan del uso y apropiación de las TICs para mejorar el acceso a la formación con un impacto en la movilidad social y en la equidad.



Proyectos

- Desarrollar un centro de excelencia para la educación en línea
- Generación de instrumentos para mejorar la comunicación con los clientes y optimizar el uso de redes y ambientes colaborativos
- Desarrollar aplicaciones y contenidos digitales con impacto social
- Alfabetización digital
- Generación de objetos virtuales de aprendizaje para optimizar la orientación vocacional

Patrocinadores e Interesados

- Mauricio Alvarado
- María Andrea Nieto
- Juan Manuel Valdés

Prioridad:

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planeación y programación de la oferta	Medio
Aseguramiento de la calidad de la formación	Medio
Bienestar y permanencia del aprendiz	Bajo
Formación presencial, virtual y a distancia	Alto
Gestión de instructores	Alto
Articulación con el sistema	Bajo
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	Alto
Gestión de empleo	Alto
Análisis laboral y ocupacional	Bajo
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	NA
Gestión de competencias	NA
Servicio de Certificación	Bajo

Potenciales Beneficios

Meta beneficiada

- Incrementar la empleabilidad de aprendices del 54% al 64%
- Incrementar la cobertura en 5% anual
- Aumentar el número de aprendices egresados certificados
- Reducir la deserción total del 33% al 23%

Fortalecimiento de las acciones de apoyo al empresario y el emprendimiento con impacto en la empleabilidad

ESCENARIO - EN-12

Descripción

Fortalecer la estrategia de apoyo al emprendimiento y las acciones para la consolidación de un sector empresarial pujante en las regiones es una tarea que implica mejorar las acciones que hoy viene realizando la entidad en este acompañamiento. La entidad tendrá un doble beneficio de esta apuesta, ya que de un lado impactará en las condiciones para mejorar la empleabilidad de sus aprendices y de otra fortalecerá su accionar para mejorar la productividad y competitividad de las empresas y las regiones.



Proyectos

- Fortalecer la operación y estrategia de apoyo al emprendimiento del Fondo Emprender
- Crear fábricas de innovación que permitan ofrecerle formación para la productividad a las PYMES del país
- Implementación de una estrategia unificada de promoción, financiación y seguimiento de alternativas de emprendimiento
- Sena compra Sena
- Esquema de seguimiento a los emprendimientos apoyados por el SENA

Patrocinadores e Interesados

- María Andrea Nieto
- Directores Regionales
- Subdirectores de Centro

Prioridad:

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planeación y programación de la oferta	Medio
Aseguramiento de la calidad de la formación	Medio
Bienestar y permanencia del aprendiz	Bajo
Formación presencial, virtual y a distancia	NA
Gestión de instructores	Bajo
Articulación con el sistema	Medio
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	Alto
Gestión de empleo	Alto
Análisis laboral y ocupacional	Medio
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Alto
Gestión de competencias	Alto
Servicio de Certificación	Medio

Potenciales Beneficios

Meta beneficiada

- Incrementar la empleabilidad de aprendices del 54% al 64%
- 1.4 millones de aprendices titulados certificados
- 500,000 aprendices egresados del SENA con un empleo en el sector formal
- 1.2 millones de aprendices con contrato de aprendizaje

Fortalecimiento de las acciones de apoyo al empresario y el emprendimiento con impacto en la empleabilidad

Descripción:

Fortalecer la estrategia de apoyo al emprendimiento y las acciones para la consolidación de un sector empresarial pujante en las regiones en una tarea que implica mejorar las acciones que hoy viene realizando la entidad en este acompañamiento. La entidad tendrá un doble beneficio de esta apuesta, ya que de un lado impactará en las condiciones para mejorar la empleabilidad de sus aprendices y de otra fortalecerá su accionar para mejorar la productividad y competitividad de las empresas y las regiones.

Proyectos

- Fortalecer la operación y estrategia de apoyo al emprendimiento del Fondo Emprender
- Crear Fábricas de innovación que permitan ofrecer formación para la productividad a las PYMES del país
- Implementación de una estrategia unificada de promoción, financiación y seguimiento de alternativas de emprendimiento
- Sena compra Sesa
- Esquema de seguimiento a los emprendimientos apoyados por el SENA

Patrocinadores e Interesados

- Maria Andrea Nieto
- Directores Regionales
- Subdirectores de Centro

Prioridad:

Alineación con la estrategia

Capacidad de Negocio	Impacto
Planación y programación de la oferta	Medio
Aseguramiento de la calidad de la formación	Medio
Bienestar y permanencia del aprendiz	Bajo
Formación presencial, virtual y a distancia	NA
Gestión de instructores	Bajo
Articulación con el sistema	Medio
Gestión del conocimiento, la innovación y la competitividad	Alto
Gestión de empleo	Alto
Análisis laboral y ocupacional	Medio
Gestión de emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Alto
Gestión de competencias	Alto
Servicio de Certificación	Medio

Potenciales Beneficios

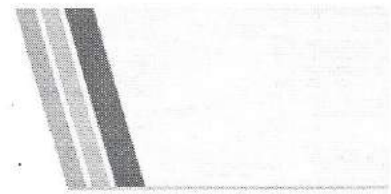
Meta Beneficiada

- Incrementar la empleabilidad de aprendices del 54% al 64%
- 14 millones de aprendices titulados certificados
- 500,000 aprendices egresados del SENA con un empleo en el sector formal
- 1.2 millones de aprendices con contrato de aprendizaje

3.3 EVALUACIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DEL SENA.

El SENA a través la Coordinación Nacional de Servicio a la Empresa y Servicio al Cliente realiza la medición de la satisfacción del cliente, cumpliendo el siguiente objetivo:

Determinar la satisfacción de las partes interesadas pertinentes relacionadas con los procesos misionales del subsistema de gestión de la calidad, a través, de la aplicación de instrumentos de medición determinados para este fin; con el propósito de reconocer expectativas y necesidades relacionadas con los servicios que presta la entidad y sus canales de atención, las cuales sirven de insumo para la toma de acciones de mejora de los procesos evaluados.



3.1.1 Encuesta de satisfacción

Para el año 2015 se desarrollaron dos encuestas nacionales de medición de la satisfacción, Los resultados fueron los siguientes:

Resultados de la Primera Encuesta de satisfacción Nacional 2015

Se encuestaron un total de 5.185 clientes entre: empresarios, aprendices y egresados.

- Se obtuvo un nivel de satisfacción del 87,4% equivalente a 4.532 clientes satisfechos.

Satisfacción en relación
a los **SERVICIOS**

93.85% de los encuestados consideran que los servicios generan valor al país en los siguientes aspectos

- Formación a las personas de escasos recursos.
- Generación y fomento de empleo a nivel nacional.
- Nivel de educación de calidad.
-

85.42% de satisfacción con el servicio recibido.

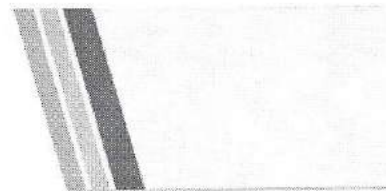
Resaltando los siguientes aspectos:

- Manejo de sus datos es confidencial.
- Actitud de servicio de los servidores.
- Se adapta el servicio a sus necesidades.

Satisfacción en relación a
los **CANALES DE ATENCIÓN**

86.08% de satisfacción con la atención del canal utilizado, resaltando los siguientes aspectos:

- Buena atención.
- Oportunidad en la respuesta
- Acceso fácil al canal virtual.



Resultados Segunda Encuesta de satisfacción Nacional 2015

Se encuestaron un total de 6.387 clientes entre: empresarios, aprendices y egresados.

- El nivel de satisfacción fue del 89,04% equivalente a 5.687 clientes satisfechos.

Satisfacción en relación a los **SERVICIOS**

94,10% consideran que los servicios generan valor al país en los siguientes temas:

- Formación a las personas de escasos recursos.
- Generación y fomento de empleo a nivel nacional.
- Nivel de educación de calidad.

86,14% de satisfacción con el servicio recibido, Destacando los siguientes aspectos:

- Se adapta el servicio a sus necesidades
- El manejo de sus datos es confidencial.

Satisfacción en relación a los **CANALES DE ATENCIÓN**

90,21% de satisfacción con la atención del canal utilizado, resaltando los siguientes aspectos:

- Buena atención.
- Oportunidad en la respuesta
- Buen asesoramiento.



3.1.1 Informe de gestión PQRS I semestre 2016

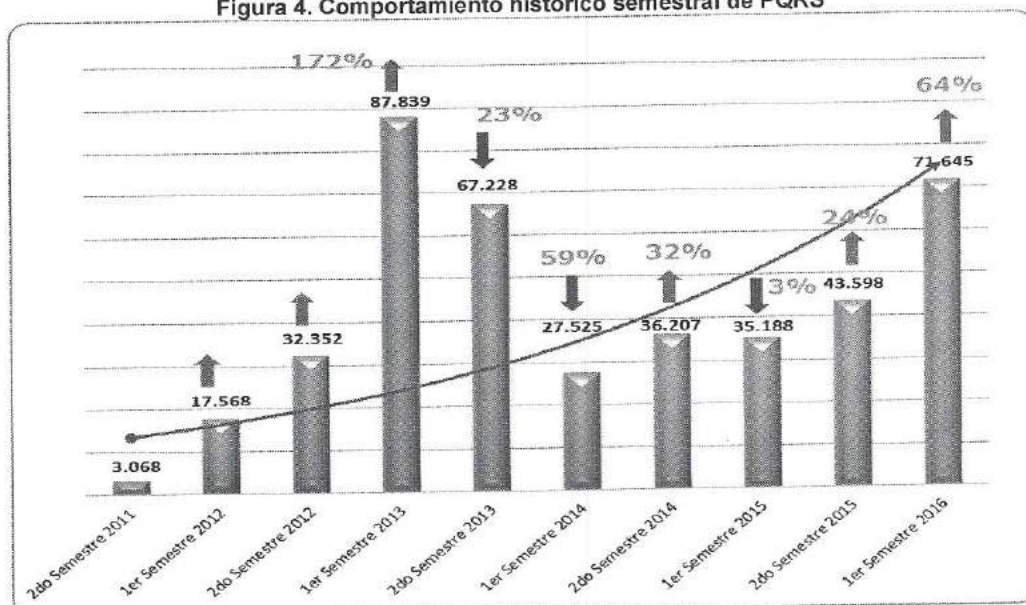
Para el seguimiento y medición de la percepción de los grupos de interés respecto al cumplimiento de sus requisitos, el SENA utiliza el sistema On-Base y CRM para gestionar las PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias), el cual adicionalmente ofrece información útil para el análisis del comportamiento de los mismos.

El propósito es que los usuarios y beneficiarios de los servicios institucionales reciban respuestas a los requerimientos en términos de calidad y oportunidad, con una gestión por parte de la entidad que asegure un servicio diferenciador.

Los resultados del Informe de gestión del periodo comprendido entre enero y julio de 2016 son los siguientes:

Para el 1^{er} semestre 2016 se radicaron 71.645 PQRS, las cuales aumentaron un 64% (28.047) con respecto al 2^o semestre 2015. La causa de este aumento se debió a que a partir del primer semestre del año 2016 las peticiones empresariales empezaron a tener control y seguimiento por parte de la estrategia PQRS.

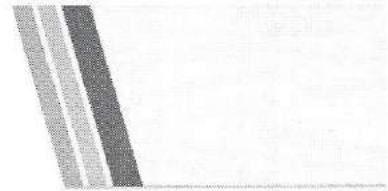
Figura 4. Comportamiento histórico semestral de PQRS



Fuente: SENA -Dirección de Empleo y Trabajo

Del total de 71.645 PQRS recibidas por el SENA, el 83,6% se respondieron dentro de los tiempos establecidos 11.762 PQRS.

De las PQRS que ingresaron, el 95%, 68.150, correspondieron a PETICIONES y el 5% restante corresponde a otros asuntos.



Del total de PQRS radicadas, la Regional que más recibió fue la Regional Distrito Capital con un 12,7%, seguida por la regional Antioquia con un 11% y en 3^{er} lugar Cundinamarca con un 9,7%. Las Regionales que menos PQRS recibieron son Guainía, Caquetá y Arauca.

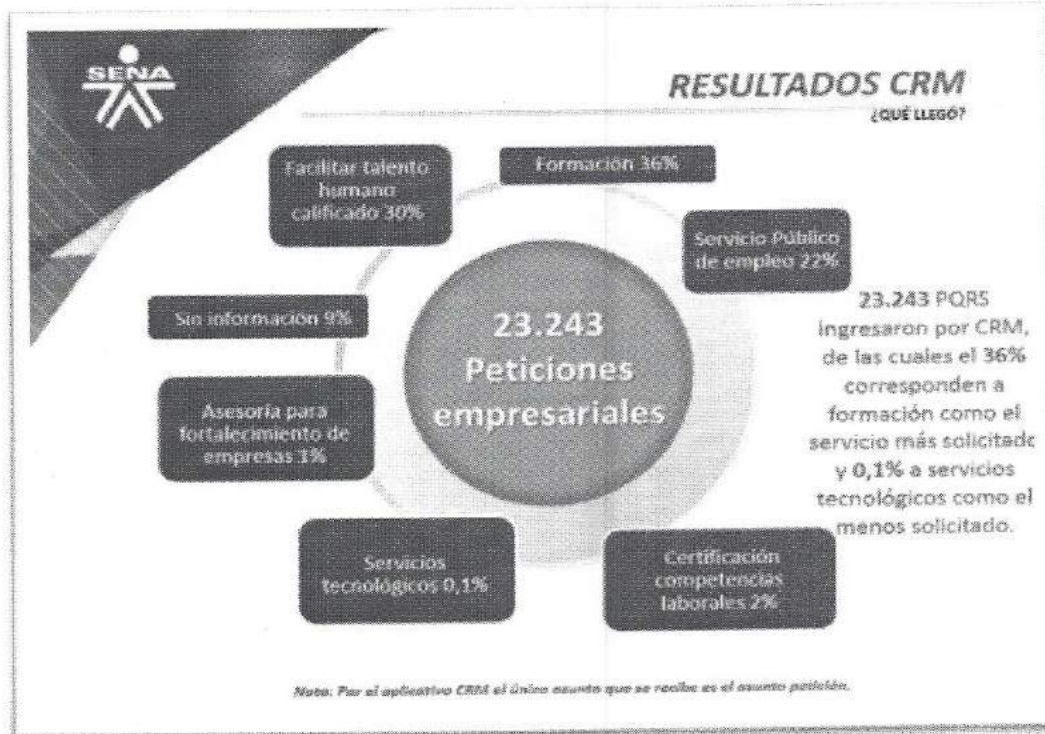
El canal de radicación de las PQRS más utilizado por los grupos de interés del SENA es el presencial con un **79%**, seguido del canal telefónico con un **14%** y por último el canal virtual con un **7%**.

70.831 PQRS recibidas requerían respuesta normativa.

Las siguientes ilustraciones muestran los resultados obtenidos de enero a junio de 2016 a través del sistema ON BASE y del sistema CRM.

Figura 5 Resultados ONBASE





Se evidencia hasta acá el proceso de mejoramiento en la oferta de servicios del SENA que responden a los nuevos escenarios que enfrenta, a la vez que la prestación de servicios implica una necesaria mejora en los niveles de eficacia y eficiencia de la organización.

Todos los planes, proyectos y metas que el SENA ha venido estructurando requerirán de una capacidad no solo operacional sino también humana. La planta de personal del SENA debe responder efectivamente a estos nuevos retos, pues como se verá a continuación todas estas acciones se desagregan operacionalmente en una estructura de procesos y procedimientos que son ejecutados por los funcionarios del SENA.

5. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y ESTRUCTURA DE PROCESOS DEL SENA

El SENA adoptó mediante Resolución 1471 de 2013 el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol el cual está conformado por cinco subsistemas a saber:

- Subsistema de Gestión de la Calidad
- Subsistema de Gestión Ambiental
- Subsistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Subsistema de Gestión de Seguridad de la Información

- Modelo Estándar de Control Interno – MECI

Mediante Acuerdo 007 de 2016 el Consejo Directivo Nacional aprobó la siguiente promesa de valor del SIGA y el desarrollo de ésta a través de las políticas y objetivos de cada uno de los subsistemas



Política de Calidad **DE-PSGC V.01**



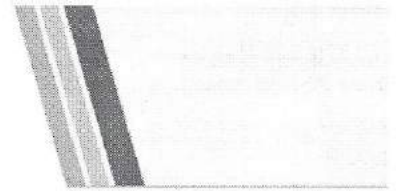
El SENA, desde su Subsistema de Gestión de la Calidad en el enfoque de prestación de sus servicios con alta calidad formaliza herramientas para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos.

En articulación con la Promesa de Valor del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol – SIGA, se compromete con:

- El fomento de la cultura de la mejora.
- La implementación articulada de buenas prácticas de gestión a nivel nacional.
- El fortalecimiento de la imagen institucional por sus aportes a la productividad del País.

Objetivos de Calidad DE- OSGC V.01

- Incrementar el nivel de satisfacción de las partes interesadas, en atención de sus intereses, necesidades y expectativas pertinentes, articuladas con el contexto de la Entidad.



- Incrementar el nivel de eficacia de los planes de mejoramiento implementados por diferentes fuentes.
- Mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos.

Política Ambiental DE-PSGA V.01



El SENA desde su Subsistema de Gestión Ambiental maneja de manera sostenible sus aspectos e impactos significativos. En articulación con la Promesa de Valor del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol – SIGA, se compromete a:

- La implementación de diferentes estrategias que contribuyan a la mitigación y adaptación al cambio climático.
- El uso racional y eficientemente de los recursos naturales, primando el agua y la energía.
- La optimización del uso de los materiales de formación, empleando en lo posible bienes y servicios amigables con el medio ambiente.
- El control de las emisiones, los vertimientos y residuos generados al interior de la Entidad.
- El fomento de la toma de conciencia por el respeto y protección del medio ambiente entre los aprendices, servidores públicos y contratistas que presten servicios a nombre de la entidad.

Objetivos Ambientales DE-OSGA V.01

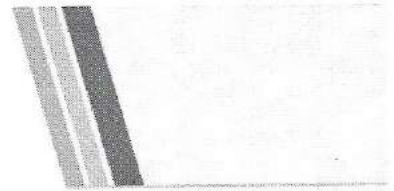
- Implementar programas y estrategias que contribuyan a la mitigación y adaptación al cambio climático y al uso eficiente de los recursos que impactan el desempeño ambiental.
- Disminuir la significancia de los aspectos e impactos en las actividades y servicios de la entidad.
- Incrementar la generación de prácticas amigables con el medio ambiente en las partes interesadas pertinentes bajo el control del Subsistema de Gestión Ambiental.

Política Seguridad y Salud en el Trabajo – Empresa Laboralmente Saludable DE-PSGSST V.01



El SENA asume la implementación del subsistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo para la gestión de los riesgos laborales que promuevan ambientes de trabajo saludables que contribuyan al desarrollo de la misión de la entidad.

En cumplimiento de lo anterior, el SENA realiza acciones para generar una cultura de seguridad y salud en el trabajo, comprometiéndose a:



- La promoción de la seguridad y la salud en el trabajo como una responsabilidad de todos sin excepción.
- El fomento de la prevención de accidentes y enfermedades laborales en los ambientes de trabajo.
- La identificación de los peligros, evaluación y valoración de los riesgos de manera permanente con la participación de todos los interesados con el fin de establecer los respectivos controles.

Objetivos Seguridad y Salud en el Trabajo - Empresa Laboralmente Saludable DE-OSGSST V.01

- Disminuir la accidentalidad, las enfermedades laborales y el ausentismo.
- Promover la participación de los trabajadores en su cuidado individual y colectivo.
- Fomentar el cumplimiento de las exigencias legales mediante el mejoramiento continuo del subsistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo.

Política del Subsistema Gestión de Seguridad de la Información DE-PSGSI V.01



El SENA asume el compromiso de implementar el subsistema de gestión de seguridad de la información para proteger los activos de información de los procesos misionales de la entidad, comprometiéndose a:

- La gestión de los riesgos de los activos de información teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo de la Entidad.
- La implementación de políticas de seguridad de la información de alto nivel y de políticas complementarias por cada dominio, para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información institucional.
- El fomento de la cultura y toma de conciencia entre el personal (funcionarios, contratistas, proveedores y terceros) sobre la importancia de la seguridad de la información.

Objetivos del Subsistema Gestión de Seguridad de la Información DE-OSGS V.01

- Proteger los activos de información del SENA desde la perspectiva de la confidencialidad, integridad y disponibilidad.
- Salvaguardar la tecnología utilizada para el procesamiento de la información frente a amenazas internas o externas, deliberadas o accidentales.
- Mantener un sistema de políticas, procedimientos y estándares que permitan minimizar el nivel de exposición al riesgo de los activos de información.

Política del MECI DE-PMECI V.01

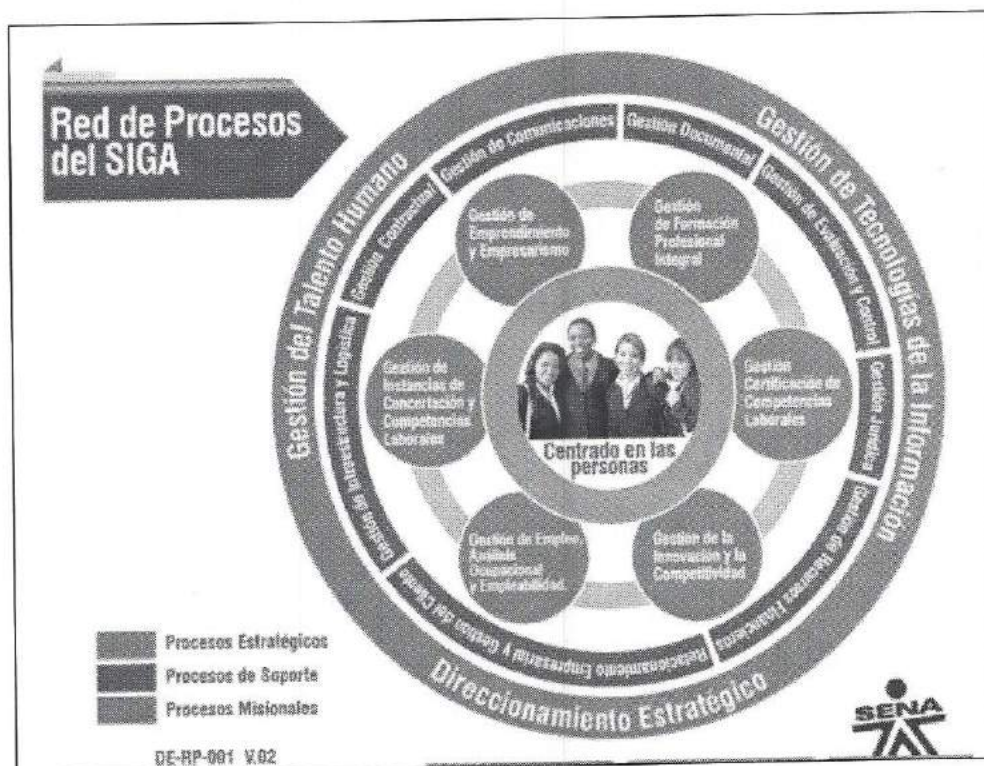


El SENA asume el compromiso de fortalecer la cultura de autocontrol en todos los servidores de la entidad a través de acciones que la encaminen hacia el mejoramiento continuo en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales y aseguren los fines esenciales del Estado.

Objetivos del MECI DE- OMECI V.01

- Incrementar las actividades de divulgación del MECI para asegurar la apropiación del modelo en de todos los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades.
- Fomentar la implementación de planes de mejoramiento como actividades propias de autogestión y autocontrol institucional para dar tratamiento a las debilidades que puedan presentarse en el desarrollo del quehacer de la entidad.
- Fortalecer el Sistema de Control Interno tomando como insumo el avance y resultados de la evaluación del Modelo.

El Servicio Nacional de Aprendizaje cuenta con una red de procesos conformada por 17 procesos, tres (3) del nivel estratégico, seis (6) del nivel Misional y ocho (8) del nivel de Soporte, en el cual se incluye el nivel de Evaluación y Control.

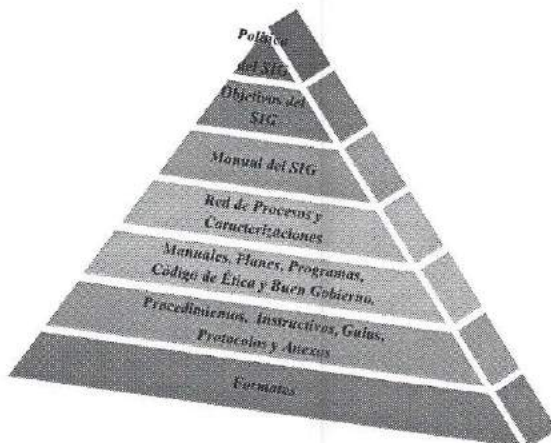


Cada uno de estos procesos cuenta con una caracterización en la cual se describe:


1. El objetivo del proceso.
2. El responsable del proceso a nivel nacional.
3. Los proveedores y/o Grupos de Interés.
4. Las Entradas o Insumos.

5. Las actividades desarrolladas.
6. Las salidas (Productos/Servicios).
7. Los Clientes y/o Grupos de Interés.
8. El Ambito de Implementación.

Para el desarrollo de los procesos el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol cuenta con la siguiente estructura documental



A la fecha cuenta con el siguiente inventario documental

 SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y AUTOCONTROL INVENTARIO DE DOCUMENTOS POR PROCESO	
PROCESO	TOTAL DOCUMENTOS
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	35
GESTIÓN DE COMUNICACIONES	14
GESTIÓN DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	22
GESTIÓN CONTRACTUAL	8
GESTIÓN DOCUMENTAL	20
GESTIÓN DE EVALUACIÓN Y CONTROL	2
GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARISMO	12
GESTIÓN DE EMPLEO, ANÁLISIS OCUPACIONAL Y EMPLEABILIDAD	16
GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL	80
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD	11
GESTIÓN DE INSTANCIAS DE CONCERTACIÓN Y COMPETENCIAS LABORALES	24
GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	44
GESTIÓN JURÍDICA	9
GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	66
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	123
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	16
RELACIONAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN DEL CLIENTE	36
Total Documentos	538

El estado actual del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol es el siguiente:

- Subsistema de Gestión de la Calidad: Certificado desde el año 2014 bajo las normas NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008.
- Subsistema de Gestión Ambiental: En implementación bajo la norma NTC – ISO 14001:2015
- Subsistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo: En implementación bajo el Decreto 1072 de 2015
- Subsistema de Gestión de Seguridad de la Información: En implementación bajo la norma NTC-ISO 27001:2013.
- Modelo Estandar de Control Interno: Implementado y evaluado bajo el Decreto 943 de 2014.

Los servicios que el SENA brinda a sus Clientes y partes interesadas en cumplimiento de su misión son:

1. Asesoría para Creación de Empresas
2. Asesoría para el Crecimiento y Escalabilidad Empresarial
3. Evaluación y Certificación de Competencias Laborales
4. Formación Profesional Integral
5. Gestión para el Empleo
6. Normalización de Competencias Laborales
7. Programas de Investigación Aplicada, Innovación y Desarrollo Tecnológico; Formación Continua Especializada

Como parte del desarrollo de los procesos, el SENA ha definido caracterizaciones por proceso, que describen las particularidades principales de los mismos, algunas de las cuales se presentan a continuación, y corresponden a objetivo, responsable y necesidades de ajuste normativo⁸. A continuación se presenta dicha información por tipo de proceso, así:

4.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

Estos procesos se encaminan al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones de la alta Dirección de la organización.

4.1.1 Direccionamiento Estratégico

Objetivo	Dirigir y orientar la formulación de la planeación estratégica y operativa de la Entidad y realizar su seguimiento y control, mediante la aplicación de metodologías e instrumentos de planeación y evaluación, para promover y asegurar el mejoramiento continuo de la gestión institucional.
Responsable	Director de Planeación y Direccionamiento Corporativo
Ajuste Normativo	Decreto 294 de 2004; Resolución 1140 de 2015 Requiere Ajuste. En la actualidad se cumplen parcialmente las responsabilidades asignadas al proceso.

⁸ Aparte construido con base en documento suministrado por la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo.

4.1.2 Gestión de Talento Humano

Objetivo	Administrar el talento humano a través de la selección, vinculación, inducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, capacitación, bienestar, compensación, evaluación del desempeño, preparación del retiro, para propiciar ambientes de trabajo adecuados, fortalecer competencias y contribuir al logro de los objetivos institucionales
Responsable	Secretario General
Ajuste Normativo	Acuerdo 12 de 2014; Resolución 521 de 2015; Resolución 1374 de 2008; Resolución 3025 de 2010; Resolución 1713 de 2014; Resolución 2331 de 2013; Resolución 01884 de 2014; Acuerdo 17 de 2000. Requiere Ajuste. En la actualidad se cumplen parcialmente las responsabilidades asignadas al proceso.

4.1.3 Gestión de Tecnologías de la Información

Objetivo	Gestionar integralmente los servicios de tecnologías de la información mediante planes, programas y proyectos orientados al fortalecimiento de la Entidad
Responsable	Jefe Oficina de Sistemas
Ajuste Normativo	Resolución 02159 de 2013, artículo tercero literales a, b y c. Requiere Ajuste. En la actualidad se cumplen parcialmente las responsabilidades asignadas al proceso.

4.2 PROCESOS MISIONALES

En estos procesos se incluyen todos aquellos que se enfocan en la consecución de las funciones principales de la Entidad, en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

4.2.1 Gestión de la Formación Profesional Integral

Objetivo	Diseñar, administrar y orientar la formación profesional integral a través de estrategias y Programas de formación por competencias, asegurando el acceso, pertinencia y calidad para incrementar la empleabilidad, la inclusión social y la competitividad de las empresas y del país
Responsable	Director de Formación Profesional Integral
Ajuste Normativo	Resolución 04016 de 2009; Resolución 04017 d 2009; Resolución 01427 de 2004; Resolución 0928 de 2006; Resolución 2243 de 2004; Resolución 0344 de 2005; Resolución 0484 de 2006; Resolución 03139 de 2009; Requiere Ajuste. En la actualidad se cumplen parcialmente las responsabilidades asignadas al proceso.

4.2.2 Gestión de Instancias de concertación y competencias laborales

Objetivo	Fomentar la articulación entre los sectores productivo, gubernamental y académico a través de la gestión de instancias de concertación y la normalización de las competencias laborales para contribuir a la calidad del desempeño de los trabajadores.
Responsable	Director del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo
Ajuste Normativo	Acuerdo 006 de 2010; En la actualidad se cumplen parcialmente las responsabilidades asignadas al proceso.

4.2.3 Gestión de Certificación de Competencias Laborales

Objetivo	Gestionar las condiciones necesarias para el reconocimiento de las competencias laborales de las personas vinculadas laboralmente al sector productivo, los desempleados y los trabajadores independientes, a través de la valoración de evidencias de conocimiento, desempeño y producto para contribuir al mejoramiento de la productividad y facilitar la movilidad laboral
Responsable	Director del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo
Ajuste Normativo	Decreto 1595 de 2015; No requiere.

4.2.4 Gestión de la innovación y de la competitividad

Objetivo	Gestionar las líneas programáticas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación y los programas de formación continua especializada a través de la formulación de estrategias y ejecución de mecanismos de participación del sector productivo y centros de formación del Sena, para la generación y transferencia de tecnología y/o conocimiento que contribuya a la Formación Profesional Integral del SENA y a la consolidación de una cultura de la innovación, productividad y competitividad de los sectores productivos y de las regiones
Responsable	Director(a) del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Director(a) de Formación Profesional Integral.
Ajuste Normativo	Acuerdo 007 de 2010; No requiere.

4.2.5 Gestión de emprendimiento y empresarismo.

Objetivo	Fomentar la cultura del emprendimiento y el empresarismo, orientar la ideación de modelos de negocio, la creación de unidades productivas y empresas, así como el fortalecimiento de aquellas que están en etapa de crecimiento a través de actividades de formación por proyectos y asesoría para creación y fortalecimiento de iniciativas productivas y/o empresas, que contribuyan al crecimiento del tejido social y económico del país
Responsable	Director(a) de Empleo y Trabajo
Ajuste Normativo	En este momento el proceso adelanta una gran acción de mejora documentada en el módulo de mejoramiento continuo, esto implica la adopción y transferencia de un nuevo modelo de emprendimiento que podría llegar a generar cambios internos en la normatividad vigente aprobada, no obstante dado que se encuentra en proceso de implementación no es posible aún describir que tipo de normatividad pueda llegar a ser ajustada o mejorada.

4.2.6 Gestión de Empleo Análisis Ocupacional y Empleabilidad

Objetivo	Contribuir con la disminución del desempleo en Colombia mediante las acciones de intermediación laboral y orientación ocupacional a los buscadores de empleo y demás usuarios, a través de la gestión de la Agencia Pública de Empleo en articulación con las demás áreas del SENA, la atención a Poblaciones Vulnerables y el suministro de información que contribuya al análisis de la tendencia ocupacional en el mercado laboral.
Responsable	Director(a) de Empleo y Trabajo.
Ajuste Normativo	No requiere.

4.3 PROCESOS DE SOPORTE

En estos procesos se incluyen todos aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales de la Entidad. Son el soporte de la operación y la gestión de la organización.

4.3.1 Gestión Jurídica

Objetivo	Brindar soporte, asesoría y acompañamiento jurídico a los clientes internos y externos, mediante la emisión de conceptos, interpretación normativa, defensa judicial, acciones de cobro coactivo, gestión de convenios y demás actividades jurídicas, para garantizar el cumplimiento de las funciones y objetivos de la Entidad
Responsable	Director(a) Jurídico
Ajuste Normativo	No requiere.

4.3.2 Gestión Documental

Objetivo	Administrar la gestión documental a través de la recepción, clasificación, radicación, indexación, distribución, control y seguimiento para conservar la documentación del SENA
Responsable	Secretario General
Ajuste Normativo	Resolución 2340 de 2010 Sí requiere

4.3.3 Relacionamento Empresarial y Gestión del Cliente

Objetivo	Promover los servicios de la oferta institucional SENA, con el fin de identificar las necesidades de los diferentes clientes y grupos de interés que atiende la entidad y gestionar de manera oportuna la atención de las mismas. Igualmente, gestionar alianzas y proyectos internacionales para fortalecer los procesos del SENA
Responsable	Director de Empleo y Trabajo y Director de Promoción y Relaciones Corporativas
Ajuste Normativo	No requiere

4.3.4 Gestión Contractual

Objetivo	Desarrollar la gestión precontractual, contractual y postcontractual, a través de los procesos de selección, suscripción y liquidación de contratos con el fin de suplir las diferentes necesidades de adquisición de bienes y servicios que permitan el cumplimiento de la misión, funciones y competencias que le asigna la Ley a la Entidad.
Responsable	Director Jurídico
Ajuste Normativo	Resolución 203 de 2014. No requiere

4.3.5 Gestión de Recursos Financieros

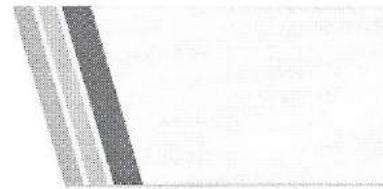
Objetivo	Administrar los recursos financieros del SENA, mediante el recaudo, fiscalización, registro presupuestal y de las operaciones contables, como también la gestión de pagos, con el fin de garantizar la sostenibilidad financiera y la razonabilidad de la información.
Responsable	Director Administrativo y Financiero
Ajuste Normativo	No requiere

4.3.6 Gestión Infraestructura y Logística

Objetivo	Adquirir y administrar bienes y servicios inscritos en el Plan Anual de Adquisiciones soportado en la elaboración y análisis de estudios previos y mediante las diferentes modalidades de contratación para garantizar el adecuado funcionamiento del Sena.
Responsable	Director Administrativo y Financiero
Ajuste Normativo	No requiere

En alineación con sus elementos estratégicos, el SENA, desplegó en su mapa de procesos los niveles requeridos para diseñar un enfoque por procesos que busca que la Organización trabaje de manera articulada no sólo desde la perspectiva sistémica sino también desde la territorial. Estos procesos están en permanente ajuste, pues la dinámica de la Organización así lo exige. Como se observó la gran mayoría de éstos requieren ajuste hacia las realidades actuales que el SENA enfrenta.

El mapa de procesos es una representación gráfica, que presenta a nivel macro el conjunto de actividades interrelacionadas que la Entidad realiza para prestar los servicios que su misión y su estructura funcional actual le indican. El mapa de procesos ayuda también a definir el modo de articulación e interrelación, de la organización de acuerdo con las necesidades funcionales que la organización tiene para interactuar interna y externamente, definiendo y delimitando quienes son sus usuarios, beneficiarios y clientes. Los modelos de sistemas de gestión deben servir para establecer el modo de hacer las cosas de manera práctica y sencilla.



En este sentido, el esquema de procesos actual responde a los retos que enfrenta el SENA desde la perspectiva global e interna, las necesidades de ajuste que existen en la actualidad responden fundamentalmente a dos variables i) normatividad interna y ii) déficit de recursos físicos o de talento humano.

El sistema ha diseñado además una batería de indicadores de (eficacia) que responden en su mayoría a las metas institucionales y por tanto permiten establecer niveles de avance en el cumplimiento de las mismas. Así mismo, el SENA está en permanente ejercicio evaluativo en atención a la propia dinámica organizacional y existen procesos cuyo despliegue en procedimiento y actividades está en permanente ejercicio de estructuración y modificación.

Los procesos misionales corresponden con los programas y proyectos adelantados por la Entidad, que a su vez coinciden con el objeto institucional, y con las áreas organizacionales definidas estructuralmente. Se identificó como dificultad la implementación de procedimientos estandarizados en territorio, lo que genera desorden, pérdida de tiempo por reprocesos e inconvenientes durante el desarrollo de las diferentes actividades realizadas, lo que pone en evidencia la necesidad de delimitar los alcances entre las dependencias y área tanto central como regional; para lo cual el SENA deberá apoyarse además en el sistema de gestión documental. Si bien los procesos están asociados a las dependencias, estos confluyen dentro de la cadena de valor de la Organización y permite concretar la entrega de productos y servicios al cliente o usuario final.

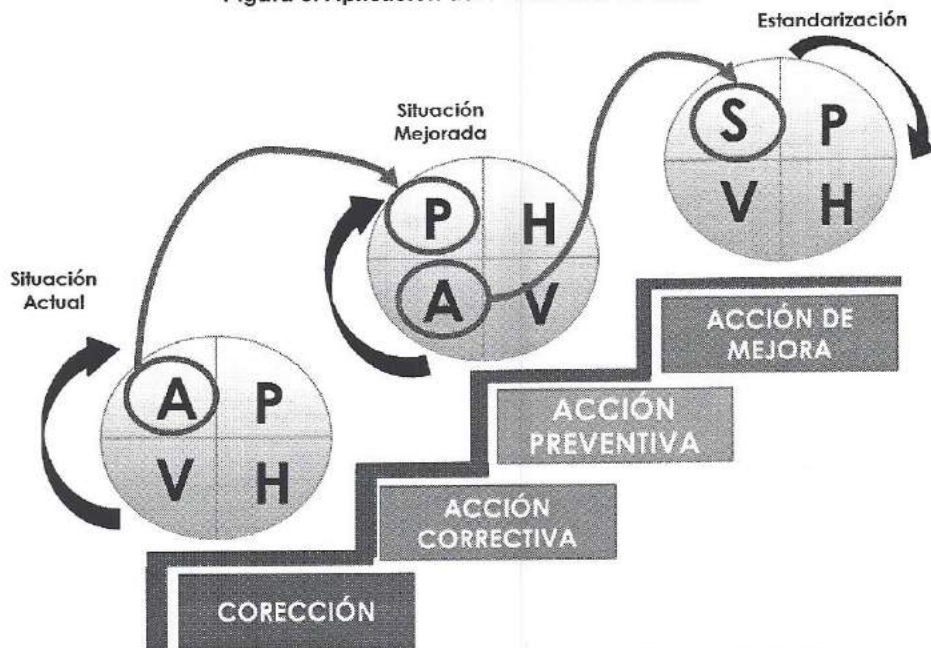
Es necesario fortalecer la operación de la entidad aumentar la capacidad asignada a la misma, potenciando el personal de planta en procura de que el SENA propenda por una prestación especializada de los servicios que ofrece en las diferentes temáticas que se requieren dentro de las funciones, proyectos y programas que ejecuta y que deberá ejecutar en el mediano y largo plazo de acuerdo a los escenarios ya descritos en el presente documento.

Los procesos de apoyo responden de manera general a la dinámica de cualquier entidad pública de características similares, por tanto su identificación es adecuada. Como ya se señaló, los procesos establecidos tienen una relación directa con la estructura organizacional definida para el SENA. Estos procesos contienen de manera general las actividades necesarias para garantizar la provisión de recursos humanos, físicos y financieros, para la Entidad y que son requeridos por las áreas misionales en la ejecución de sus actividades.

Desde la perspectiva de mejora continua, aquella que permite llevar a cabo la definición y ejecución de actividades de Verificar y Actuar y que cierran el ciclo PHVA de los procesos a su vez que permite el mejoramiento continuo dentro de la Entidad, encaminado al logro

de la gestión, el SENA se orienta al cumplimiento y logro de objetivos y resultados claramente identificados, respondiendo gráficamente a la siguiente lógica dentro de la cadena de valor:

Figura 6. Aplicación del PHVA en la Gestión



Fuente: Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión. INCOTEC

6. PLANTA DE PERSONAL

Como se observó el SENA es una entidad con una alta carga operacional en la totalidad del territorio nacional, a su vez es una entidad de especial preponderancia al momento de poner en marcha, en todo el territorio, la ejecución de políticas, planes y programas en la medida que responde, desde su misionalidad a la ejecución de políticas de alto impacto social y económico, por ejemplo, el impacto en materia de empleabilidad del país.

El SENA además, en el escenario de la implementación del Acuerdo de Paz, deberá asumir de manera decidida acciones a lo largo de todo el país para coadyuvar al Gobierno Nacional en la consolidación de las políticas y programas que deberán estar dirigidos no solo a quienes están en el proceso de dejación de armas y reintegración a la vida civil sino a la totalidad de las regionales que se impactarán de manera directa e indirecta de dicho proceso.

Se encuentra entonces el SENA frente a un escenario que lo obliga a tomar acciones que redunden en la eficiencia social de su accionar, es decir, su eficacia causal y la producción de resultados de valor para los ciudadanos; entendiendo dicha creación de valor como la



capacidad que deberá tener el SENA para producir los resultados esperados por los ciudadanos y por ende su impacto directo en las comunidades donde tiene influencia en razón a su accionar.

El SENA se encuentra entonces, en un escenario de álgida coyuntura pues no solamente responde a su propia dinámica organizacional, sino que además debe tomar las acciones estratégicas que le permitan rápidamente ajustarse a los nuevos retos globales, locales, institucionales y estructurales que enmarcan su operación. Es así como la Dirección del SENA en concordancia con el actual entorno económico y político y en conexión con la actuación del gobierno nacional, ha venido ejecutando acciones de direccionamiento estratégico que le permitan responder eficientemente a los retos que le impone el panorama nacional actual, para tal fin, el SENA está tramitando ante las instancias respectivas, la modificación de la planta de personal del SENA en dos sentidos: i) La creación de una planta temporal de 800 empleos y ii) la ampliación de la planta de personal del SENA en 3000 empleos. Acciones que se ejecutan en concordancia con lo señalado a la Ley 909 de 2004 y fundamentados en la modernización de la Organización, en concordancia además con lo establecido en los artículos 96 y 97 del Decreto 1227 de 2005.

Con dichas acciones se busca dar capacidad operativa al SENA así como fortalecer la Entidad desde la perspectiva competitiva, el SENA debe lograr no solo atraer sino retener al recurso humano cualificado que le permita dar valor a su accionar.

Es así como de manera complementaria, a los procesos de modificación ya mencionados, el SENA presenta este documento de modificación de planta de personal sustentado en la necesidad de ajustar los decretos que establecen el sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos públicos que hacen parte de la planta de personal del SENA. Para tal ejercicio, se han construido los escenarios que se presentan a continuación de manera detallada.

5.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA PLANTA DE PERSONAL

La planta de personal del SENA está conformada por 6905 empleos, de los cuales 6225 son empleados públicos y 680 trabajadores oficiales. Los trabajadores oficiales NO están considerados dentro de esta propuesta de modificación de planta que se presenta.

Uno de los elementos que se deben considerar al evaluar la planta de personal de una entidad, es aquél relacionado con los niveles de responsabilidad de los cargos que la conforman. Dicho análisis permite evaluar si la distribución de la planta por nivel de responsabilidad⁹, corresponde a la naturaleza de las funciones otorgadas a la organización. En tal

⁹ En los artículos 2º al 6º del **Decreto 1785 de 2014** se definen los empleos de acuerdo al nivel jerárquico, así: **Directivo:** Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos. **Asesor:** Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la rama ejecutiva del orden nacional. **Profesional:** Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier disciplina académica o profesión, diferente a la formación técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que, según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión, control y desarrollo de actividades en

sentido, se observó que el mayor peso porcentual en la distribución de la planta por niveles corresponde los instructores, seguido por los niveles profesional y técnico, siendo los cargos del nivel directivo y asesor los de menor presencia en la planta de personal del SENA:

Tabla 3. Planta de personal distribuida por niveles de responsabilidad

NIVEL	Empleos Planta Actual	% de Participación
DIRECTIVO	151	2%
ASESOR	42	1%
INSTRUCTOR	3.714	60%
PROFESIONAL	982	16%
TÉCNICO	793	13%
ASISTENCIAL	543	9%
TOTAL	6.225	100%

Fuente: Secretaría General.

Desde la perspectiva de la naturaleza de las funciones que ejecutan los empleos, distribuidos entre misionales y no misionales, la planta de personal del SENA se comporta de la siguiente manera:

Tabla 4. Planta de personal actual según Decreto.

Naturaleza de los empleos	No. de Empleos	% de Participación
Misional	5.629	90.42
No misional	596	9.58
TOTAL	6.225	100.00

La planta de personal del SENA se costea con presupuesto de funcionamiento e inversión. Razón por la cual es necesario desagregar dicha distribución para el presente análisis con gastos de funcionamiento y presupuesto de inversión.

5.2 ESCENARIOS DE MODIFICACIÓN DE PLANTA DE PERSONAL DEL SENA

La modificación de la Planta de Personal que se propone, responde a un ajuste en el sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos públicos del SENA. Para la construcción de los escenarios de modificación de los decretos que establecen el sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos públicos que hacen parte de la planta de personal del SENA, se construyeron tres escenarios que se presenten a continuación de manera desagregada. Es importante señalar que en ninguna de las propuestas se considera la modificación propuesta para el nivel directivo de la Organización. Los escenarios son los siguientes:

área internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales. **Técnico:** Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología. **Asistencial:** Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

A continuación se presenta la variación de cada escenario desde la perspectiva de los costos actuales de la planta versus los propuestos en la modificación.

5.2.1 Escenario Uno: Modificación en un Grado Salarial

La modificación de un grado salarial consiste en mover la escala actual de los empleos un grado adicional en cada nivel. Para el caso de los niveles donde se requirió, se calcularon nuevos grados adicionales a partir de la escala de asignación básica establecida en el decreto 217 de 2016 y de la ponderación de las variaciones entre las asignaciones básicas actuales de un grado a otro. En este escenario se propone modificar la estructura y clasificación de los empleos establecidos en los decretos 250 de 2004 y 1730 de 2006 con la creación de un grado salarial adicional para los niveles asesor, profesional, instructor, técnico y asistencial

La variación en costos de este escenario, se evidencia por niveles de la siguiente manera:

PLANTA ACTUAL DE FUNCIONAMIENTO AÑO 2016			PLANTA PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO AÑO 2016		
NIVEL	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL	NIVEL	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL
NIVEL DIRECTIVO	39	8.039.059.356	NIVEL DIRECTIVO	39	8.039.059.356
NIVEL ASESOR	37	3.528.504.121	NIVEL ASESOR	37	3.697.654.381
NIVEL PROFESIONAL	311	25.426.496.298	NIVEL PROFESIONAL	311	26.354.599.000
NIVEL TECNICO	113	6.121.900.177	NIVEL TECNICO	113	6.290.366.148
NIVEL ASISTENCIAL	99	4.291.135.914	NIVEL ASISTENCIAL	99	4.537.400.683
NIVEL TRABAJADOR OFICIAL	8	500.002.364	NIVEL TRABAJADOR OFICIAL	8	500.002.364
TOTAL PLANTA DE FUNCIONAMIENTO	607	47.907.098.231	TOTAL PLANTA DE FUNCIONAMIENTO	607	49.419.081.932
PLANTA ACTUAL DE INVERSION AÑO 2016			PLANTA PROPUESTA DE INVERSION AÑO 2016		
CARGO	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL	CARGO	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL
NIVEL DIRECTIVO	112	17.486.839.643	NIVEL DIRECTIVO	112	17.486.839.643
NIVEL ASESOR	5	435.061.654	NIVEL ASESOR	5	447.836.610
NIVEL PROFESIONAL	671	48.709.547.276	NIVEL PROFESIONAL	671	50.186.976.929
NIVEL INSTRUCTOR	3714	275.486.314.082	NIVEL INSTRUCTOR	3714	281.884.837.879
NIVEL TECNICO	680	36.594.699.425	NIVEL TECNICO	680	37.599.570.262
NIVEL ASISTENCIAL	444	18.466.325.863	NIVEL ASISTENCIAL	444	19.562.347.749
NIVEL TRABAJADOR OFICIAL*	672	35.381.315.512	NIVEL TRABAJADOR OFICIAL*	672	35.381.315.512
TOTAL PLANTA DE INVERSION	6298	432.560.103.455	TOTAL PLANTA DE INVERSION	6298	442.549.724.583
COSTO TOTAL DE LA PLANTA	6905	480.467.201.685	COSTO TOTAL DE LA PLANTA	6905	491.968.806.515

Fuente: Secretaría General-Grupo Administración de Salarios

* Se incluye a los trabajadores oficiales solo con el objeto de tener un costo total calculado.

5.2.2 Escenario Dos: Modificación en dos Grados Salariales

En este escenario se propone modificar la estructura y clasificación de los empleos de establecidos en los decretos 250 de 2004 y 1730 de 2006 con la creación de dos grado salariales adicionales para los niveles asesor, profesional, instructor, técnico y asistencial. Al igual que en el escenario anterior, la propuesta consiste en mover la escala actual de los empleos dos grados adicionales en cada nivel. Para el caso de los niveles donde se requirió, se calcularon los grados adicionales a partir de la escala de asignación básica establecida en el decreto 217 de 2016 y de la ponderación de las variaciones entre las asignaciones básicas actuales de un grado a otro

La variación propuesta en este escenario, se evidencia por niveles de la siguiente manera:

PLANTA ACTUAL DE FUNCIONAMIENTO AÑO 2016			PLANTA PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO AÑO 2016		
NIVEL	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL	NIVEL	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL
NIVEL DIRECTIVO	39	8.039.059.356	NIVEL DIRECTIVO	39	8.039.059.356
NIVEL ASESOR	37	3.528.504.121	NIVEL ASESOR	37	3.908.523.759
NIVEL PROFESIONAL	311	25.426.496.298	NIVEL PROFESIONAL	311	27.281.570.524
NIVEL TECNICO	113	6.121.900.177	NIVEL TECNICO	113	6.440.478.834
NIVEL ASISTENCIAL	99	4.291.135.914	NIVEL ASISTENCIAL	99	4.737.152.228
NIVEL TRABAJADOR OFICIAL	8	500.002.364	NIVEL TRABAJADOR OFICIAL	8	500.002.364
TOTAL PLANTA DE FUNCIONAMIENTO	607	47.907.098.231	TOTAL PLANTA DE FUNCIONAMIENTO	607	50.906.787.065
PLANTA ACTUAL DE INVERSION AÑO 2016			PLANTA PROPUESTA DE INVERSION AÑO 2016		
NIVEL	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL	NIVEL	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL
NIVEL DIRECTIVO	112	17.486.839.643	NIVEL DIRECTIVO	112	17.486.839.643
NIVEL ASESOR	5	435.061.654	NIVEL ASESOR	5	460.740.968
NIVEL PROFESIONAL	671	48.709.547.276	NIVEL PROFESIONAL	671	51.714.447.033
NIVEL INSTRUCTOR	3714	275.486.314.082	NIVEL INSTRUCTOR	3714	295.583.720.690
NIVEL TECNICO	680	36.594.699.425	NIVEL TECNICO	680	38.514.310.301
NIVEL ASISTENCIAL	444	18.466.325.863	NIVEL ASISTENCIAL	444	20.294.716.033
NIVEL TRABAJADOR OFICIAL	672	35.381.315.512	NIVEL TRABAJADOR OFICIAL	672	35.381.315.512
TOTAL PLANTA DE INVERSION	6298	432.560.103.455	TOTAL PLANTA DE INVERSION	6298	459.436.090.179
COSTO TOTAL DE LA PLANTA	6905	480.467.201.685	COSTO TOTAL DE LA PLANTA	6905	510.342.877.244

Fuente: Secretaría General-Grupo Administración de Salarios

* Se incluye a los trabajadores oficiales solo con el objeto de tener un costo total calculado

5.2.3 Escenario Tres: Modificación en los Grados Salariales

Este escenario se construyó calculando la variación promedio ponderada de todos los grados salariales. Se propone modificar la estructura y clasificación de los empleos establecidos en los decretos 250 de 2004 y 1730 de 2006 con la modificación de los grados salariales para los niveles asesor, profesional, instructor, técnico y asistencial.



La variación propuesta en este escenario, se evidencia por niveles de la siguiente manera:

PLANTA ACTUAL DE FUNCIONAMIENTO AÑO 2016			PLANTA PROPUESTA DE FUNCIONAMIENTO AÑO 2016		
CARGO	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL	CARGO	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL
NIVEL DIRECTIVO	39	8.039.059.356	NIVEL DIRECTIVO	39	8.039.059.356
NIVEL ASESOR	37	3.528.504.121	NIVEL ASESOR	37	3.749.441.924
NIVEL PROFESIONAL	311	25.426.496.298	NIVEL PROFESIONAL	311	26.977.078.898
NIVEL TECNICO	113	6.121.900.177	NIVEL TECNICO	113	6.470.504.104
NIVEL ASISTENCIAL	99	4.291.135.914	NIVEL ASISTENCIAL	99	4.523.264.326
NIVEL TRABAJADOR OFICIAL	8	500.002.364	NIVEL TRABAJADOR OFICIAL	8	500.002.364
TOTAL PLANTA DE FUNCIONAMIENTO	607	47.907.098.231	TOTAL PLANTA DE FUNCIONAMIENTO	607	50.259.350.972
PLANTA ACTUAL DE INVERSION AÑO 2016			PLANTA PROPUESTA DE INVERSION AÑO 2016		
CARGO	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL	CARGO	No DE CARGOS	TOTAL COSTOS PLANTA ANUAL
NIVEL DIRECTIVO	112	17.486.839.643	NIVEL DIRECTIVO	112	17.486.839.643
NIVEL ASESOR	5	435.061.654	NIVEL ASESOR	5	461.911.885
NIVEL PROFESIONAL	671	48.709.547.276	NIVEL PROFESIONAL	671	51.613.344.581
NIVEL INSTRUCTOR	3714	275.486.314.082	NIVEL INSTRUCTOR	3714	291.894.248.701
NIVEL TECNICO	680	36.594.699.425	NIVEL TECNICO	680	38.664.415.610
NIVEL ASISTENCIAL	444	18.466.325.863	NIVEL ASISTENCIAL	444	19.481.165.187
NIVEL TRABAJADOR OFICIAL	672	35.381.315.512	NIVEL TRABAJADOR OFICIAL	672	35.381.315.512
TOTAL PLANTA DE INVERSION	6298	432.560.103.455	TOTAL PLANTA DE INVERSION	6298	454.983.241.118
COSTO TOTAL DE LA PLANTA	6905	480.467.201.685	COSTO TOTAL DE LA PLANTA	6905	505.242.592.090

Fuente: Secretaría General-Grupo Administración de Salarios

* Se incluye a los trabajadores oficiales solo con el objeto de tener un costo total calculado

Con la construcción de los escenarios anteriores, el SENA busca un escenario de modificación de su planta de personal, mitigando en el máximo posible un impacto negativo al interior de la organización y garantizando de paso la no desmejora de las condiciones actuales de los empleados que la conforman.

Se busca además contar con personal mejor cualificado para la prestación de los servicios de la entidad con miras a los retos que ya hoy enfrenta a la vez que, desde una perspectiva estratégica, se pone al SENA en condiciones de competitividad frente al propio mercado laboral del que ella hacer parte convirtiéndola en una entidad atractiva para profesionales del más alto nivel de especialidad y para aquellos que brindan sus servicios como instructores.