

## **MODULO A.**

### **El Plan Estratégico del SENA en el Plan Nacional de Desarrollo**

**Profesor: Luis Alejandro Gutiérrez**

El SENA es parte fundamental de la estrategia actual del Desarrollo del país y es necesario que todos quienes en él laboran entiendan las implicaciones y oportunidades que el Plan Estratégico del SENA presenta para el pueblo Colombiano y para dejar la impronta de su labor en la institución.

Este módulo se ocupa de visualizar el Plan Estratégico del SENA. Como eje central del Plan se encuentra la misión y mandato, y su orientación hacia el cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo de la Administración Uribe Vélez.

La ejecución del plan requiere de la apropiación de la responsabilidad histórica, que representa el cumplimiento y proyección de las acciones relacionadas con el Plan Estratégico 2002-2006.

Este módulo es necesario para complementar el conocimiento y las capacidades del equipo directivo y asesor del SENA y unificar su visión del SENA del futuro. Al concluirlo se espera haber contribuido a la discusión, debate y construcción de oportunidades para el SENA adoptar y apoyar las directrices estratégicas del Plan de Desarrollo PND.

Aunque el trabajo se basa en el plan estratégico del SENA, se han recogido fuentes bibliográficas adicionales que permiten una visión más amplia del problema que enfrentan los directivos, asesores y ejecutivos de la entidad.

#### **Descripción:**

**OBJETIVO:** Al final de su estudio, los participantes en este módulo deberán ser capaces de implementar en equipo el Plan Estratégico del SENA entendiendo sus alcances y limitaciones. De particular importancia es desarrollar una conciencia sobre la complejidad del SENA, su problemática actual, sus diversas visiones y la necesidad de conciliarlas, amalgamarlas e integrarlas para su ejecución.

El módulo se ha diseñado de forma tal que permita a los participantes conocer del proceso de planificación, analizar el plan estratégico y generar visiones comunes en cuanto a su posible refinamiento y focalización, de suerte, que la implementación del Plan se facilite por la claridad y coherencia con las que se integren como pensamiento del colectivo directivo.

# LECCION 1

## **A.1 Introducción a la naturaleza, funciones, misión, visión, productos y servicios del SENA**

### **A.1.1 Naturaleza del SENA**

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) creado en 1957 como resultado de la iniciativa conjunta de los trabajadores organizados, los empresarios, la iglesia católica y la Organización Internacional del Trabajo, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa y financiera, adscrito al Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia.

El SENA cumple la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación de las personas en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país.

Además de la formación profesional integral, impartida a través de los Centros de Formación, brinda servicios de Formación continua del recurso humano vinculado a las empresas; información; orientación y capacitación para el empleo; apoyo al desarrollo empresarial; servicios tecnológicos para el sector productivo, y apoyo a proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y competitividad.

Antecedentes (Tomado en parte de "El SENA y sus servicios", Septiembre de 2003 Dirección General, documento de trabajo no editado a la fecha de éste curso El autor considera que la información es útil y se responsabiliza de su uso para el curso):

El SENA fue creado por decreto 118 del 21 de junio de 1957, expedido por la Junta militar de Gobierno. Desde su creación el SENA ha atendido las necesidades de productividad, crecimiento y expansión de la empresa privada, de formación y actualización de los trabajadores, apoyando la estrategia de desarrollo prevista por el Gobierno, para la industrialización del país, la generación de empleo y la calificación profesional y técnica que faciliten ese propósito.

En 1963, la formación se define de acuerdo con el nivel requerido por los distintos segmentos de población a capacitar:

- Habilitación para oficios semicalificados
- Aprendizaje, como formación metódica y sistemática para oficios calificados
- Complementación, como capacitación en cursos cortos para oficios calificados

Desde su creación, el SENA ha sido permeado por la adopción de políticas de desarrollo, en las cuales ha sido actor preponderante para el gobierno.

Con la Ley 119 de 1994, Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, se deroga el Decreto 2149 que hubiese sido expedido el 28 de diciembre de 1992 (reforma del Estado por efectos de aplicación del artículo transitorio 20 de la Carta política) La Ley 119 fue el producto de la concertación entre representantes de los trabajadores, los empresarios, el gobierno y el propio Congreso Nacional.

La Ley 119 introduce nuevos elementos a la entidad que mantiene sus rasgos principales:

- La entidad es de naturaleza pública
- Los servicios del SENA serán gratuitos
- La financiación se hará mediante contribución parafiscal, basada en las nóminas de las empresas
- El carácter multisectorial y la cobertura nacional por medio de regionales, seccionales, centros de formación profesional y centros de información de empleo
- La función de la Dirección general de distribución y asignación de recursos
- La dirección de la entidad por medio de un Consejo nacional tripartito y por consejos regionales similares
- La función fundamental (La Misión) de invertir los recursos de formación profesional de los trabajadores, aunque permite continuar avanzando en el servicio de información para el empleo y en desarrollo tecnológico.
- Se mantiene vigente la legislación para el contrato de aprendizaje, es decir la obligación de los patronos de patrocinar aprendices en el SENA o en otra entidad reconocida.
- Se crea el Comité Nacional de Formación Profesional Integral como un organismo compuesto por expertos externos e internos para asesorar al Consejo Directivo Nacional y al Director General en lo concerniente a la actualización de las acciones de formación y de las especialidades, programas, contenidos y métodos.

La estructura interna del SENA se formalizó con el acuerdo 006 del Consejo Nacional, aprobado por Decreto 1120 de junio de 1996.

Con la aprobación de la Ley 344 de 1996, se compromete el 20% de los recursos parafiscales del SENA para aplicarlos en proyectos de desarrollo tecnológico, que podrán ser ejecutados por sus propios centros o en alianzas con otros organismos.

## **A.1.2 Funciones y objetivos del SENA**

### **Funciones del SENA**

1. Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación profesional integral, para hacer de él un ciudadano útil y responsable, poseedor de valores morales éticos, culturales y ecológicos.
2. Velar por el mantenimiento de los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, relacionadas con el contrato de aprendizaje.
3. Organizar, desarrollar, administrar y ejecutar programas de formación profesional integral, en coordinación y en función de las necesidades sociales y del sector productivo.
4. Velar porque en los contenidos de los programas de formación profesional se mantenga la unidad técnica.
5. Crear y administrar un sistema de información sobre oferta y demanda laboral.
6. Adelantar programas de formación tecnológica y técnica profesional, en los términos previstos en las disposiciones legales respectivas.
7. Diseñar, promover y ejecutar programas de formación profesional integral para sectores desprotegidos de la población.
8. Dar capacitación en aspectos socioempresariales a los productores y comunidades del sector informal urbano y rural.
9. Organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas y programas de readaptación profesional para personas discapacitadas.

10. Expedir títulos y certificados de los programas y cursos que imparta o valide, dentro de los campos propios de la formación profesional integral, en los niveles que las disposiciones legales le autoricen.
11. Desarrollar investigaciones que se relacionen con la organización del trabajo y el avance tecnológico del país, en función de los programas de formación profesional.
12. Asesorar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (hoy Ministerio de la Protección Social) en la realización de investigaciones sobre recursos humanos y en la elaboración y permanente actualización de la clasificación nacional de ocupaciones, que sirva de insumo a la planeación y elaboración de planes y programas de formación profesional integral.
13. Asesorar al Ministerio de Educación Nacional en el diseño de los programas de educación media técnica, para articularlos con la formación profesional integral.
14. Prestar servicios tecnológicos en función de la formación profesional integral, cuyos costos serán cubiertos plenamente por los beneficiarios, siempre y cuando no se afecte la prestación de los programas de formación profesional.

## **Objetivos**

1. Dar formación profesional integral a los trabajadores de todas las actividades económicas, y a quienes sin serlo, requieran dicha formación, para aumentar por ese medio la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva.
2. Fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural, para su vinculación o promoción en actividades productivas de interés social y económico.
3. Apropiar métodos, medios y estrategias dirigidos a la maximización de la cobertura y la calidad de la formación profesional integral.
4. Participar en actividades de investigación y desarrollo tecnológico, ocupacional y social, que contribuyan a la actualización y mejoramiento de la formación profesional integral.
5. Propiciar las relaciones internacionales tendientes a la conformación y operación de un sistema regional de formación profesional integral dentro de las iniciativas de integración de los países de América Latina y El Caribe.
6. Actualizar, en forma permanente, los procesos y la infraestructura pedagógica, tecnológica y administrativa para responder con eficiencia y calidad a los cambios y exigencias de la demanda de formación profesional integral.

### **A.1.3 Lectura requerida**

LEY NUMERO 119 DE 1994, Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, se deroga el Decreto 2149 de 1992 y se dictan otras disposiciones. (Ver Archivo PDF)

## **A.2 Diagnóstico de Fallas y Fortalezas actuales del SENA**

A continuación se explica de que manera se elaboró el Plan estratégico del SENA para el período 2002-2006, muestra las fallas y fortalezas del SENA, de acuerdo con el diagnóstico efectuado por el SENA, con la ayuda de un consultor externo.

### **A.2.1 Antecedentes del PLAN- Evaluación del Plan 1997-2001**

Entre agosto y septiembre de 2002 se realizó (con la presencia de un consultor externo) una evaluación del plan indicativo 1997 - 2001, que persiguió cinco objetivos estratégicos:

- Mejorar la competitividad de la Formación profesional Integral del SENA
- Promover la ampliación de la cobertura y la articulación de la formación profesional integral con los sectores productivos
- Contribuir al mejoramiento de la competitividad del sector productivo
- Modernizar el sistema de Información para el empleo para elevar su efectividad
- Modernizar la organización interna y los procesos de gestión del SENA

En documento de diagnóstico referenciado por el Plan Estratégico 2002 - 2006 se ponen de relieve algunos aspectos que se deben mejorar, según el consultor externo:

- Desconocimiento público del portafolio de servicios del SENA
- Insuficiente cobertura poblacional de la formación profesional del SENA
- Bajo nivel de cobertura del contrato de aprendizaje respecto a los alumnos en formación
- Baja cobertura en formación profesional ocupacional a los desempleados inscritos en el SENA
- Necesidad de actualizar los programas de formación profesional del SENA con base en competencias laborales
- Atomización de la Estructura Orgánica de la Entidad
- Ausencia de Procesos y de su aseguramiento
- Planta de personal, vacantes y contratistas
- Incorporaciones de talento humano
- Baja capacidad para la formación y actualización permanente de los instructores, tanto en lo técnico, como en lo pedagógico.
- Obsolescencia y desarticulación en los sistemas de información
- Logística y manejo de información incipiente
- Exagerada adquisición de tecnología y componentes, en detrimento una función de uso adecuada
- Desproporción entre costos fijos y variables en los centros de formación profesional del SENA
- Necesidad de mejorar la articulación entre las acciones para la innovación y el desarrollo tecnológico y los programas y centros de formación profesional
- Pérdida de las relaciones internacionales del SENA
- Necesidad de fortalecimiento del área jurídica de la entidad
- Necesidad del saneamiento contable en aplicación de la Ley 716 de 2001
- Revisión legal del servicio médico asistencial
- Debilidad en el control interno disciplinario
- Debilidad en la ejecución de convenios del SENA con organismos de cooperación

En 2002 se encontró lo siguiente:

- Politización
- Baja utilización de capacidad instalada
- Portafolio de servicios más reactivo que pro-activo
- Las inversiones en edificios y dotaciones no siempre responde a la necesidad e las regionales para formación
- Logística y manejo de información incipiente
- Ausencia de aseguramiento de procesos
- Paradigmas en la gerencia
- Baja capacidad para la formación y actualización permanente de los instructores, tanto en lo técnico, como en lo pedagógico.

Fortalezas de la Entidad:

- Gestión Financiera Sana
- Liderazgo Reconocido en la Formación Profesional Integral para el Trabajo
- Capacidad de Convocatoria
- Contribución al desarrollo social y productivo del país
- Capacidad Instalada
- Empleabilidad como resultado de la Formación profesional para el Trabajo
- Disposición para la innovación.

Para el segundo semestre de 2002, se inició una revisión a fondo de la entidad, para articularla con las políticas de gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez, y orientarla en el proceso que se denominó " La Reinversión del SENA" , que permitirá convertirla en la organización del conocimiento, para que los trabajadores, jóvenes, desempleados, empleadores, sociedad, estado y Gobierno, que son sus clientes, tengan la oportunidad de acceder a la formación profesional Integral, la Innovación y el Emprendimiento, con el propósito de mejorar la competitividad, la productividad y la calidad de vida de los colombianos, contribuir al auto-empleo, el empleo y la convivencia pacífica.

El plan de Gobierno " Hacia un Estado Comunitario", adoptado por la ley 812 de 2003, es orientador de la política de Estado y como tal eje constructor de la política oficial, a través de las instituciones del Estado.

En éste caso, el Plan de Desarrollo de Colombia, para el período presidencial del Dr. Álvaro Uribe Vélez resalta la importancia del SENA para el desarrollo articulado y sostenible de la economía, la importancia del empleo, la generación de empresa, la construcción de una sociedad trabajadora y capacitada para el desarrollo nacional.

Las estrategias de Seguridad Democrática, Crecimiento Económico Sostenible, Generación de Empleo, Construcción de Equidad Social y Renovación de la Administración Pública, son posibles si cada uno de los servidores del Estado, están comprometidos con el papel que les corresponde desempeñar, a través del ejercicio de sus funciones.

Este curso, entonces presenta el Plan de desarrollo del SENA e invita a los alumnos del curso participar activamente en la consecución de los objetivos señalados en él.

### **A.2.2 Delegación y desconcentración de responsabilidades en el SENA**

El Plan estratégico prevé la desconcentración de funciones en tres Niveles:

- Nivel estratégico , asociado a la Dirección General, responsable de la formulación de políticas, de los resultados globales y del estilo de gerencia
- El Nivel Táctico, asociado a las regionales, responsable del relacionamiento zonal, la monitoría, el seguimiento y el control estratégico. Integrará esfuerzos y asegurará que las políticas, normas y procedimientos que se formulen en el nivel estratégico se operacionalicen en lo local.
- Nivel Operativo, constituido por los Centros de Formación como foco estratégico para la operación del SENA, serán organizados en red, alrededor de clusters y cadenas productivas.

## **Directrices para la ejecución del Plan Estratégico del SENA:**

El modelo de gestión está basado en el principio de gobernabilidad de la entidad, basado en un código de buen gobierno que garantice Unidad técnica de dirección, unidad de objetivos, actuación sistémica y la obtención de resultados con eficiencia y calidad, medidos con indicadores de gestión.

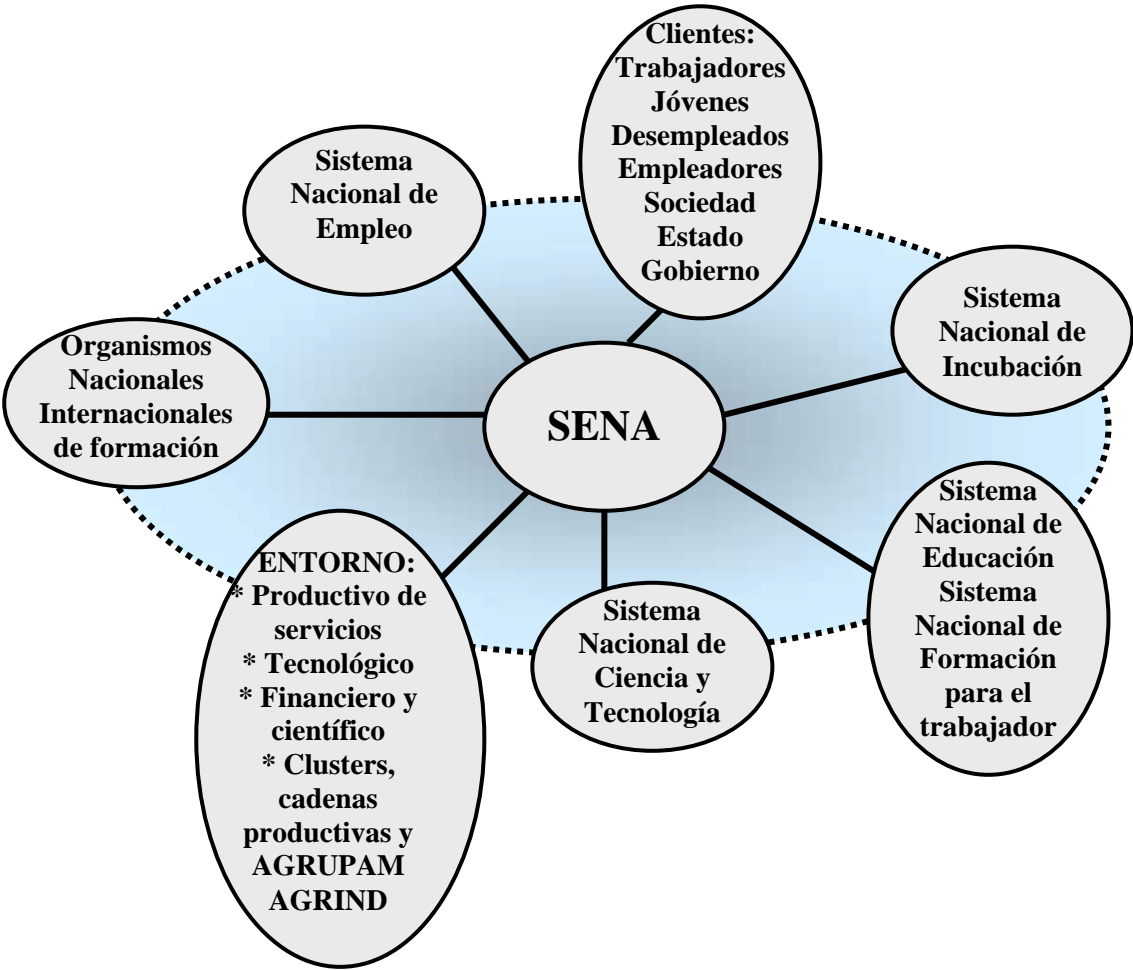
La entidad está orientada por el pensamiento estratégico que significa el análisis complejo de las ideas, decisiones concretas y actuaciones simples, trabajo en equipo, con convergencia estratégica del talento humano, con dedicación, tranquilidad y adecuadamente informado y en agregación continua de valor.

Las interrelaciones están basadas en el respeto y cumplimiento de la ley y en la aplicación del principio de la imputabilidad para dar cuenta y razón de los resultados y responsabilidades. La despolitización para la recuperación del carácter técnico de la entidad será un trabajo prioritario.

El plan señala las siguientes directrices:

- Orientación hacia los clientes
- El SENA , actor protagónico del desarrollo regional
- Articulación y promoción de alianzas, con otros actores estratégicos
- Ampliación de la cobertura y del impacto de la gestión
- Uso óptimo de la infraestructura
- Facilitación del Desarrollo Tecnológico y la Investigación aplicada
- Virtualización institucional
- Gestión orientada hacia los resultados,
- Calidad
- Emprendimiento y empresarismo
- Internacionalización
- Certificación de competencias laborales
- Cualificación y consolidación de la formación integral para el trabajo
- Transformación de la cultura institucional y capacitación y sensibilización para el cambio
- Estabilidad y pertinencia del sistema de vinculación de instructores
- Generación de recursos propios
- Gerencia estratégica de comunicaciones
- Gestión de Microgerencia

El NUEVO SENA articulado con el resto del País:





## LECCION 2

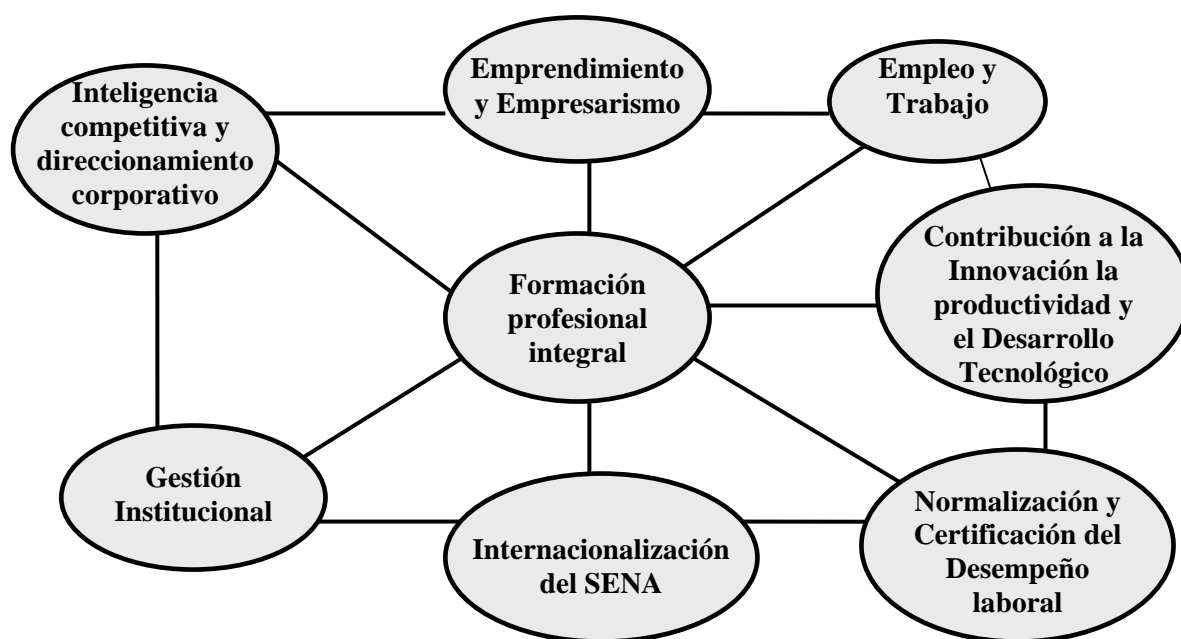
### A.3 La proyección elegida: Vectores estratégicos 1, 2 y 3

Para orientar la Gestión del cuatrienio, el SENA definió ocho vectores estratégicos, o grandes líneas de actuación, que son la base fundamental para la proyección y modernización del quehacer de la entidad, en función del servicio, la integración de cadenas productivas, clusters y actores nacionales, regionales y locales.

Los vectores estratégicos son también factores críticos, que, articulados propiciarán el incremento de la cobertura de los programas de formación profesional integral para el trabajo, la innovación, el emprendimiento, con calidad y pertinencia.

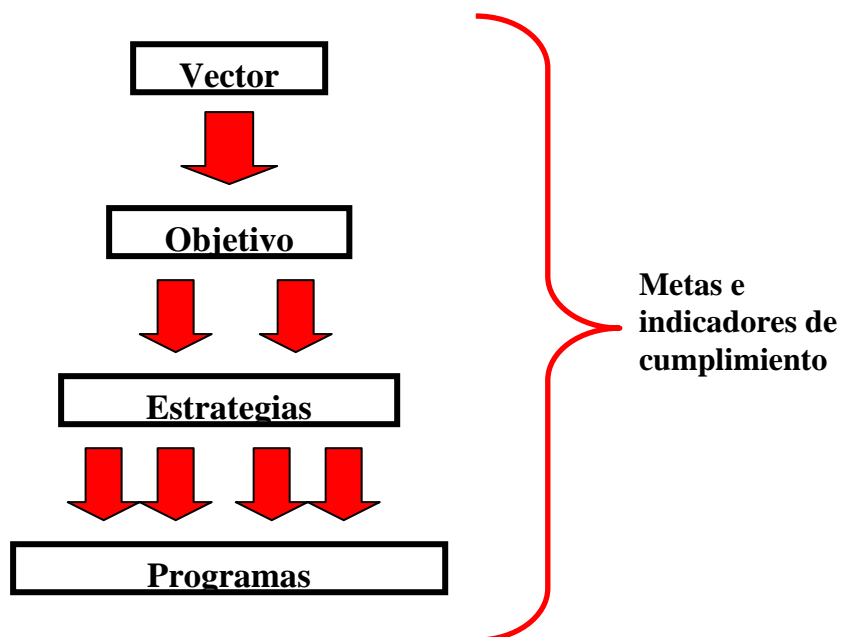
#### A.3.1 Vectores estratégicos, objetivos y metas del periodo

##### Vectores estratégicos que impulsan la transformación del SENA



En el plan, los vectores estratégicos junto con sus objetivos, estrategias, programas, proyectos y metas concretas están acompañados de indicadores de desempeño que permiten medir y asegurar que los resultados del conjunto de acciones del SENA sean los deseados en el período señalado.

Esquema gráfico del plan estratégico del SENA en su estructura:



El plan estratégico del SENA definió los ocho vectores estratégicos que se presentan en el siguiente cuadro.

Estos vectores definen en cuatro niveles de desagregación sus objetivos, estrategias, programas y proyectos.

VECTORES ESTRATEGICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inteligencia competitiva y direccionamiento corporativo</li> <li>▪ Formación integral profesional</li> <li>▪ Emprendimiento y Empresarismo</li> <li>▪ Empleo y Trabajo</li> <li>▪ Contribución a la innovación, la productividad y el desarrollo tecnológico</li> <li>▪ Normalización y certificación del desempeño laboral</li> <li>▪ Internacionalización del SENA</li> <li>▪ Gestión Institucional</li> </ul>

### A.3.2 Vectores 1, 2 y 3: Inteligencia, formación integral y emprendimiento

#### Vector 1 Inteligencia competitiva y direccionamiento corporativo

**Objetivo:** Políticas con fundamento en información inteligente y puesta en marcha de planes de acción integrales

Evaluar los modelos de operación de todas las áreas de la entidad y generar una cultura corporativa de gestión por resultados

#### Estrategias

- Implementar el sistema de inteligencia competitiva
- Nuevo modelo de planeación articulado con una actuación por procesos

- Evaluación de la gestión, resultados e impacto del SENA y desarrollo de una cultura corporativa de gestión

## **Vector 2 Formación Integral Profesional**

**Objetivo:** Formar personas integrales y competentes para el cambio, el emprendimiento, el empresarismo y el trabajo productivo

### **Estrategias**

- Cualificar y fortalecer la Oferta de formación Integral para el Trabajo
- Consolidar los centros de Formación como foco estratégico del SENA
- Flexibilizar la Gestión de la Formación Integral

## **Vector 3 Emprendimiento y Empresarismo**

**Objetivo:** Apoyar, acompañar y gestionar proceso de creación y consolidación de unidades productivas

### **Estrategias**

- Formación Profesional Integral para el trabajo productivo, el emprendimiento y empresarismo
- Facilitar el desarrollo de iniciativas empresariales a través del sistema nacional de Creación e Incubación de Empresas de Conocimiento
- Facilitar el acceso a fuentes de financiación para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales a través del FONDO EMPRENDER
- Impulsar el fortalecimiento empresarial como estrategia de competitividad bajo el concepto de Redes de trabajo

## **A.3.3 Vectores 4, 5 y 6: Empleo, desarrollo y normalización**

### **Vector 4 Empleo y Trabajo**

**Objetivo:** Facilitar el proceso de vinculación al trabajo de los recursos laborales.

### **Estrategias**

- Gestionar el Sistema Público del empleo (SPE)
- Generar y proveer información sobre trabajo y formación al SENA, al sistema educativo nacional, al estado y a la sociedad
- Gestionar programas de choque contra el desempleo

### **Vector 5 Contribución a la innovación, la productividad y el desarrollo tecnológico**

**Objetivo:** Fomentar y promover la innovación, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento de la productividad y la competitividad de las empresas del sector productivo.

### **Estrategias**

- Política de contribución del SENA a la innovación, el mejoramiento de la competitividad y el desarrollo tecnológico productivo empresarial

- Fortalecimiento de la capacidad de articulación del sector productivo empresarial con los agentes del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y con los Centros de Formación del SENA
- Creación de un "sistema de vigilancia, prospectiva y transferencia tecnológica"

## **Vector 6 Normalización y desempeño laboral**

**Objetivo:** Cualificar talento humano colombiano mediante la normalización, evaluación y certificación de las competencias laborales y mejorar la cobertura, calidad y pertinencia de la oferta educativa

### **Estrategias**

- Diseñar, establecer, operacionalizar y gestionar el Sistema Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales
- Consolidar el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo
- Difundir, promocionar y brindar información y el plan de promoción del Sistema Nacional de Normalización y Certificación

## **A.3.4 Vectores 7 y 8: Internacionalización y gestión institucional**

### **Vector 7 Internacionalización del SENA**

**Objetivo:** Consolidación del SENA como organización líder de la formación profesional, mediante el cooperación internacional y las alianzas estratégicas.

### **Estrategias**

Desarrollo de las capacidades tecnológicas del SENA para hacer transferencia de conocimientos y tecnologías, así como la identificación necesidades.

### **Vector 8 Gestión Institucional**

**Objetivo:** Adecuar el Sistema de Gestión Institucional para el nuevo Direccionamiento Estratégico del SENA y al cumplimiento eficaz de su misión

### **Estrategias**

- Fortalecimiento del esquema de gobernabilidad de la entidad
- Nuevo Modelo de Gestión de la Estructura Organizacional y del Factor Humano
- Nuevo Modelo de Gestión de Tecnologías de la Información
- Optimización del modelo de administración y logística institucional
- Fortalecimiento del a gestión Financiera y administrativa
- Operación de un nuevo modelo de Gestión de Convenios
- Fortalecimiento del modelo de mercadeo y promoción de servicios corporativos