



Plan Estratégico SENA 2011–2014 con visión 2020 “SENA de clase mundial”

Noviembre de 2011

Resumen

La formulación estratégica del SENA para el período 2011-2014 establece una visión al 2020 la cual proyecta al SENA como una institución de clase mundial para beneficio de los colombianos. El modelo estratégico concibe al SENA como una Entidad que contribuye a la competitividad del país, a través de dos grandes propósitos: el incremento de la productividad de las empresas y las regiones y, la inclusión social de personas y comunidades vulnerables. El plan se soporta en tres ejes o pilares: orientación al cliente, calidad y estándares internacionales y, tecnología e innovación; se formula a través de dieciséis objetivos estratégicos cuyo resultado final es la creación de valor para sus principales grupos de interés beneficiarios: la sociedad, los trabajadores, las empresas y el gobierno.

ISBN: n-nnnnnn-nnnnnn (pendiente)

© Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo
SENA – Servicio Nacional de Aprendizaje
Calle 57 No. 8 – 69
Bogotá D.C., Colombia
Teléfono +57 (1) 546 15 00
www.sena.edu.co
E-mail: direccionplaneacion@sena.edu.co

File: DP-11-083 PE 2011-2014 v1a.docx
Revisión: Noviembre 2011, para presentar al Consejo Directivo Nacional

Consejo Directivo Nacional

Principales

Rafael Pardo Rueda (Presidente)
Ministro de Trabajo

Sergio Díaz Granados
Ministro de Comercio, Industria y Turismo

María Fernanda Campo
Ministra de Educación Nacional

Monseñor Francisco Nieto Sua
Conferencia Episcopal de Colombia

Luis Carlos Villegas Echeverri
Presidente ANDI

Guillermo Botero Nieto
Presidente Nacional FENALCO

Rafael Mejía López
Presidente SAC

Tarsicio Mora
Presidente de la CUT

Jaime Restrepo Cuartas
Director COLCIENCIAS

Mauricio Ramírez Malaver
Presidente Ejecutivo Nacional ACOPI

Julio Roberto Gómez Esguerra
Secretario General CGT

Luis Alejandro Jiménez Castellanos
Presidente Asociación Nacional de Usuarios
Campesinos ANUC

Clemencia Dupont Cruz
Presidenta Ejecutiva CONFECOOP

Delegados

Javier Hernán Parga Coca
Viceministro de Relaciones Laborales

Carlos Andrés De Hart Pinto
Viceministro de Desarrollo Empresarial

Javier Botero Álvarez
Viceministro de Educación Superior

Monseñor Fabian Marulanda
Conferencia Episcopal de Colombia

Gladys Turriago Rodríguez
Asistente Presidente de la ANDI

Germán Zarama de la Espriella
Vicepresidente de Seccionales y Comunicaciones
FENALCO

Luis Fernando Forero
Secretario General de la SAC

Jorge Enrique Gamboa Caballero
Director del Departamento de Recursos Naturales
y Medio ambiente de la CUT



Equipo Directivo

Camilo Eduardo Bernal Hadad, cjm
Director General

Javier Alonso Arango Pardo
Dirección de Formación Profesional

Gloria Inés Acevedo Arias
Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo

Ciebel Mauricio Betancurt Cañola
Dirección de Empleo y Trabajo

Ximena Rizo Angulo
Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas

Jaime Ramón Gómez Pascuali
Secretaria General

Rafael Guillermo Velásquez Gómez
Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

Manuel Fernando Monsalve Ahumada (encargado)
Dirección Administrativa y Financiera

Silvia Patricia Tamayo Díaz
Dirección Jurídica

María Ignacia Valencia de Arango
Oficina de Control Interno

Clementina del Pilar González Pulido
Oficina de Control Interno Disciplinario

Maritza Zabala Rodríguez
Oficina de Comunicaciones

Rocio Contreras Santander (encargada)
Oficina de Sistemas

Índice de Contenido

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 7 |
| Modelo Estratégico | 11 |
| 1. Más Productividad para las Empresas y las Regiones | 11 |
| 2. Más Inclusión social de personas y comunidades | 12 |
| 3. Formación Profesional Integral | 12 |
| 4. Empleo y Emprendimiento | 12 |
| 5. Sistema Nacional de Conocimiento SENA | 13 |
| 6. Fortalecimiento Institucional | 13 |
| Misión | 14 |
| MEGA 2020 “SENA de clase mundial” | 14 |
| Ejes Estratégicos | 15 |
| Mapa Estratégico | 16 |
| Iniciativas Estratégicas | 18 |
| Indicadores Estratégicos | 22 |
| 1. Más Productividad de las Empresas y las Regiones | 22 |
| 2. Más Inclusión Social de Personas y Comunidades | 23 |
| 3. Formación Profesional Integral | 24 |
| 4. Empleo y Emprendimiento | 26 |
| 5. Sistema de Conocimiento SENA | 27 |
| 6. Fortalecimiento Institucional | 28 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014 - OBJETIVOS Y EJES | 7 |
| ILUSTRACIÓN 2. MODELO ESTRATÉGICO DEL SENA | 11 |
| ILUSTRACIÓN 3. MEGA 2020 Y EJES ESTRATÉGICOS DEL SENA | 15 |
| ILUSTRACIÓN 4. MAPA ESTRATÉGICO | 17 |
| ILUSTRACIÓN 5. PERSPECTIVA DE IMPACTO A LA SOCIEDAD | 18 |
| ILUSTRACIÓN 6. PERSPECTIVA DE CLIENTE | 19 |
| ILUSTRACIÓN 7. PERSPECTIVA DE PROCESOS | 20 |
| ILUSTRACIÓN 8. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 21 |
| ILUSTRACIÓN 9. PERSPECTIVA DE RECURSOS | 21 |

Introducción

El SENA formuló durante el 2011 su Plan de Desarrollo 2011-2014 para establecer el norte del quehacer institucional para los próximos años.

La formulación del Plan de Desarrollo se ejecutó en tres grandes etapas. En la primera, se desarrolló el análisis del contexto externo en el cual se contemplaron referentes de orden nacional e internacional como los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el Plan Nacional de Desarrollo, los Planes Sectoriales, y variados planes y programas institucionales. En esta etapa se realizó también un diagnóstico interno con una amplia participación ciudadana y representación de los principales grupos de interés. En la segunda, se formuló el *Plan Estratégico SENA 2011–2014 con visión 2020* cuyo resultado se describe en este documento. En la tercera, actualmente en desarrollo, se establece el Plan de Inversiones de largo plazo el cual le da sustento financiero al Plan Estratégico.

En el análisis del contexto internacional se consideraron, entre otros, los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*¹ formulados por las Naciones Unidas en el año 2000, de los cuales tienen especial significancia el objetivo 1 de *erradicar la pobreza extrema y el hambre*; el objetivo 3 de *promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer* en su meta de “... *eliminar las desigualdades entre los sexos ... en todos los niveles de la enseñanza para el año 2015 ...*”; el objetivo 7 de *garantizar la sostenibilidad del medio ambiente* y el objetivo 8 de *fomentar una asociación mundial para el desarrollo*.

El análisis del entorno nacional tomó el *Plan Nacional de Desarrollo 2010–2014 “Prosperidad para todos”*² del gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, como el principal marco de referencia para las entidades del gobierno nacional. El Plan Nacional de Desarrollo establece tres objetivos particulares: *más empleo, menos pobreza y más seguridad*. Para lograrlo se soporta en ocho pilares: *crecimiento y competitividad, igualdad de oportunidades, consolidación de la paz, innovación, buen gobierno, relevancia internacional, sostenibilidad ambiental y, convergencia y desarrollo regional*.

Ilustración 1. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 - Objetivos y Ejes



¹ <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/reports.shtml>

² <http://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>

En este *Plan Nacional de Desarrollo*, el gobierno nacional ha formulado su propósito de desarrollo económico y social a partir de la definición de cinco sectores locomotora, los cuales se espera avancen más rápido que otros y jalonen el crecimiento y la generación de empleo. Estos sectores son: *el minero – energético, la vivienda, la infraestructura de transporte, el sector agropecuario y los sectores basados en invocación.*

Igualmente se incluyeron los planes sectoriales, en especial del Ministerio de Protección Social y el Ministerio de Educación Nacional, así como los planes y programas institucionales de Colciencias, las Comisiones Regionales de Competitividad, el Consejo Privado de Competitividad, Acción Social entre otros. Otro componente importante que se tuvo en cuenta en este análisis de entorno institucional, fue el Programa de Transformación Productiva definido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual priorizó doce sectores, denominados de clase mundial, en tres categorías: a) sectores nuevos y emergentes: tercerización de procesos de negocios BPO, software y tecnologías de la información; cosméticos y artículos de aseo; turismo de salud; b) sectores establecidos: industria de la comunicación gráfica; textiles, confecciones, diseño y moda; energía eléctrica, bienes y servicios conexos; industria de autopartes y vehículos; c) sectores agro: chocolatería, confitería y sus materias primas; carne bovina; palma, aceites y grasas vegetales; camaronicultura.

Adicionalmente, en el análisis externo se contemplaron los documentos Conpes aprobados por el Consejo de Política Económica y Social - Conpes-, relacionados con el quehacer misional del SENA. Principalmente los siguientes:

- Conpes 3678/2010³ Política de transformación productiva: un modelo de desarrollo sectorial para Colombia.
- Conpes 3674/2010⁴ Lineamientos de política para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Formación de Capital Humano SFCH.
- Conpes 81/2004⁵ Consolidación del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo en Colombia.
- Conpes 2945/1997 Gobierno Nacional encomienda al SENA liderar un sistema de oferta educativa técnica.

En el mes de octubre de 2011, durante el Diálogo de Gestión, se presentó al Presidente de la República, Juan Manuel Santos, el *Plan Estratégico SENA 2011–2014 con visión 2020* en su estado preliminar.

Completando los referentes del análisis institucional, se estructuró y logró la participación ciudadana a través de una fase de escucha ampliamente participativa y representativa de los grupos de interés con tres tipos de metodologías escalonadas en el modelo de la *potencia del diez*: 100 entrevistas a profundidad, 1.000 participantes en grupos focales y 10.000 encuestas. De esta manera, se consultó a los principales grupos de interés del SENA a nivel nacional, tanto externos como internos, logrando la participación de más de 11.800 personas entre aprendices, egresados, instructores, funcionarios, directivos, representantes sindicales, empresarios y gremios, sector educativo y, gobierno nacional y local. Con estas metodologías, se generaron espacios de diálogo con el fin de alimentar los lineamientos del Plan Estratégico, los cuales permitieron identificar y

³ <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=XF0faAmYJ5E%3d&tabid=1063>

⁴ http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=lQas7idlt_k%3d&tabid=1063

⁵ http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articles-192722_archivo2.pdf

profundizar en las fortalezas y debilidades institucionales, las necesidades prioritarias y los principales desafíos, vistos desde la óptica de los diferentes grupos de interés.

Este *Plan Estratégico SENA 2011–2014 con visión 2020* establece los elementos estratégicos para la proyección institucional hasta el año 2014 con visión al 2020 a saber: los principios, valores y compromisos institucionales, la misión, la MEGA al 2020, los ejes estratégicos, los objetivos estratégicos, las iniciativas estratégicas y los indicadores estratégicos. El mapa estratégico permite visualizar la forma en la cual se estructura la estrategia a través de objetivos estratégicos para crear valor a los grupos de interés.

Con este fundamento, se inicia el alineamiento de la organización de manera que la Dirección General, las Áreas, las Regionales, los Centros Formación y sus dependencias apropien el Plan a través de la formulación e implementan de sus propios planes estratégicos.

El *Plan Estratégico SENA 2011–2014 con visión 2020*, tiene una visión de largo plazo en la cual el SENA se ha establecido como una entidad de clase mundial para beneficio de los colombianos. Para lograrlo es fundamental el enfoque hacia la calidad, soportada con estándares nacionales e internacionales.

Modelo Estratégico

A partir del análisis del entorno institucional y de la consulta directa a los grupos de interés, se definió el modelo estratégico y se formuló este Plan Estratégico. El modelo estratégico concibe al SENA como una Entidad que contribuye a la competitividad del país, a través de dos grandes propósitos: 1) el incremento de la productividad de las empresas y las regiones y 2) la inclusión social de personas y comunidades vulnerables, a través de acciones de 3) formación profesional integral y de 4) empleo y emprendimiento, para lo cual requiere el 5) desarrollo del sistema nacional del conocimiento SENA y el 6) fortalecimiento institucional.

Ilustración 2. Modelo Estratégico del SENA



1. Más Productividad para las Empresas y las Regiones

Para impactar la productividad, el SENA entregará a las empresas y regiones, conocimiento, tecnologías y fuerza laboral calificada con estándares nacionales e internacionales. Todos servicios que la Entidad entregue al sector productivo y a las regiones, irán siempre encaminados a incrementar sus rendimientos en la producción de bienes y servicios.

Asimismo, y alineado con los esfuerzos del país en los sectores locomotora, los de talla mundial y los que jalonan el desarrollo regional, el SENA orientará sus programas de formación a estos

sectores, fortalecerá las mesas sectoriales como una de las vías de articulación con el sector productivo que le permiten mejorar la pertinencia.

2. Más Inclusión social de personas y comunidades

El SENA aporta a la inclusión social a través de la formación profesional, la intermediación laboral que permite el acceso a oportunidades laborales, y mediante emprendimientos sociales.

Para lograr más inclusión social, la Entidad fortalecerá su labor en la atención de los 14 grupos de poblaciones vulnerables, potenciará la alianza con la Red Unidos a partir de la identificación de estrategias conjuntas que impacten la reducción de la pobreza y promoverá esfuerzos de innovación social. Asimismo encaminará esfuerzos que permitan a los colombianos asegurar la empleabilidad, se aumentará sistemáticamente la cobertura en formación para el trabajo y se fomentará el emprendimiento de tipo social.

Se establecerá una ruta completa con toda la oferta institucional SENA para las poblaciones pobres y vulnerables en Colombia que requieren una atención diferencial en los servicios de formación, empleo y emprendimiento.

3. Formación Profesional Integral

Para desarrollar el modelo estratégico, la Entidad entregará al país Formación Profesional Integral, con la cual se logren los propósitos institucionales de alcanzar: más cobertura, más calidad, más pertinencia e internacionalización.

El SENA garantizará la cobertura, fortaleciendo la formación virtual y a distancia; alcanzará un mayor nivel de pertinencia enfocando sus esfuerzos de formación profesional en los sectores locomotora definidos en el PND, los sectores de clase mundial y en los sectores productivos que jalonen el desarrollo regional. En el tema de calidad, el modelo de formación del SENA debe medirse con estándares nacionales e internacionales a través del desarrollo y certificación de competencias. Se trabajará en la obtención de registros calificados, acreditación de alta calidad de programas, condiciones para la acreditación institucional, participación de los aprendices en las pruebas Saber pro. La Entidad focalizará esfuerzos en alianzas internacionales que fortalezcan la formación profesional integral.

4. Empleo y Emprendimiento

Alineado con el objetivo gubernamental de generar más empleo, el SENA trabajará a nivel nacional en estrategias que permitan aumentar el número de contratos de aprendizaje en empresas obligadas y no obligadas, y apoyará acciones relacionadas con la formalización empresarial.

En la labor de la intermediación laboral, el SENA reposicionará en el país el Servicio Nacional de Empleo (SNE) y mejorará su modelo de atención, distribución, comunicación y entrega del

producto final a los usuarios: colombianos en situación de desempleo y empresas buscando talento.

En cuanto al emprendimiento, el SENA orientará sus acciones a los de tipo social y los empresariales y de alto impacto. Se concentrarán esfuerzos en el mejoramiento de las Unidades de Emprendimiento en todo el país, la cualificación de los emprendedores y la calidad de los planes de negocios.

5. Sistema Nacional de Conocimiento SENA

El SENA como entidad de formación recibe permanentemente conocimiento del entorno productivo y produce conocimiento al interior de la Institución. El objetivo de crear este sistema es apoyar los procesos de creación, almacenamiento, recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento en todas las áreas de la Entidad, para hacerlo visible, apropiarlo y transferirlo.

En la conformación de este sistema se incluyen las Redes de Conocimiento, el Marco de Cualificaciones del SENA, las Certificaciones de Industria, los Observatorios Laborales, los Diseños Curriculares y los Tecnoparques.

6. Fortalecimiento Institucional

Para contribuir con la competitividad de Colombia y lograr un SENA de clase mundial, es necesario optimizar varios procesos internos que fortalecen la cadena de valor institucional. De acuerdo con el diagnóstico realizado, es necesario desarrollar iniciativas, programas y proyectos orientados a fortalecer el talento humano de la Entidad, consolidar el servicio al ciudadano, lograr la implementación del Sistema integrado de gestión, fortalecer y actualizar los sistemas de información y la planta física, y desde la perspectiva financiera optimizar la gestión de los recursos económicos que dan sustento al Plan Estratégico.

Misión

El SENA nace como respuesta a la necesidad de capacitar a los trabajadores colombianos, a través de una unidad de método y estándares definidos, respondiendo así al trabajador y a la empresa en pro del aumento de la productividad del país. La razón de ser del SENA está centrada en invertir en el desarrollo de los trabajadores, o quienes sin serlo lo requieran, mediante la formación profesional integral con el fin de contribuir al desarrollo del país.

De esta manera, la Ley 119 de 1994 define la Misión del SENA de la siguiente manera:

“El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, está encargado de cumplir la función que 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 y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país”

MEGA 2020 “SENA de clase mundial”

En el 2020, el SENA será una Entidad de clase mundial en formación profesional integral y en el uso y apropiación de tecnología e innovación al servicio de personas y empresas; habrá contribuido decisivamente a incrementar la competitividad de Colombia a través de:

- *Los relevantes aportes a la productividad de las empresas.*
- *La contribución a la efectiva generación de empleo y la superación de la pobreza.*
- *El aporte de fuerza laboral innovadora a las empresas y regiones.*
- *La integralidad de sus egresados y su vocación de servicio.*
- *La calidad y los estándares internacionales de su formación profesional integral.*
- *La incorporación de las últimas tecnologías en las empresas y en la formación profesional integral.*
- *Su estrecha relación con el sector educativo (media y superior)*
- *La excelencia en la gestión de sus recursos (humanos, físicos, tecnológicos, financieros).*

Ejes Estratégicos

La MEGA ⁶ institucional se soporta en tres ejes estratégicos, como pilares que establecen las rutas que debe seguir la Entidad para llegar a su norte: el cumplimiento de la MEGA. Estos ejes son: *orientación al cliente, tecnología e innovación y, calidad y estándares internacionales*. Para lograrlo es necesario fortalecer la *gestión del conocimiento* y dinamizar el *desarrollo organizacional*.

Ilustración 3. MEGA 2020 y Ejes Estratégicos del SENA



⁶ La visión futura de la Entidad se expresa a través de la MEGA - Meta Grande y Ambiciosa - .

Mapa Estratégico

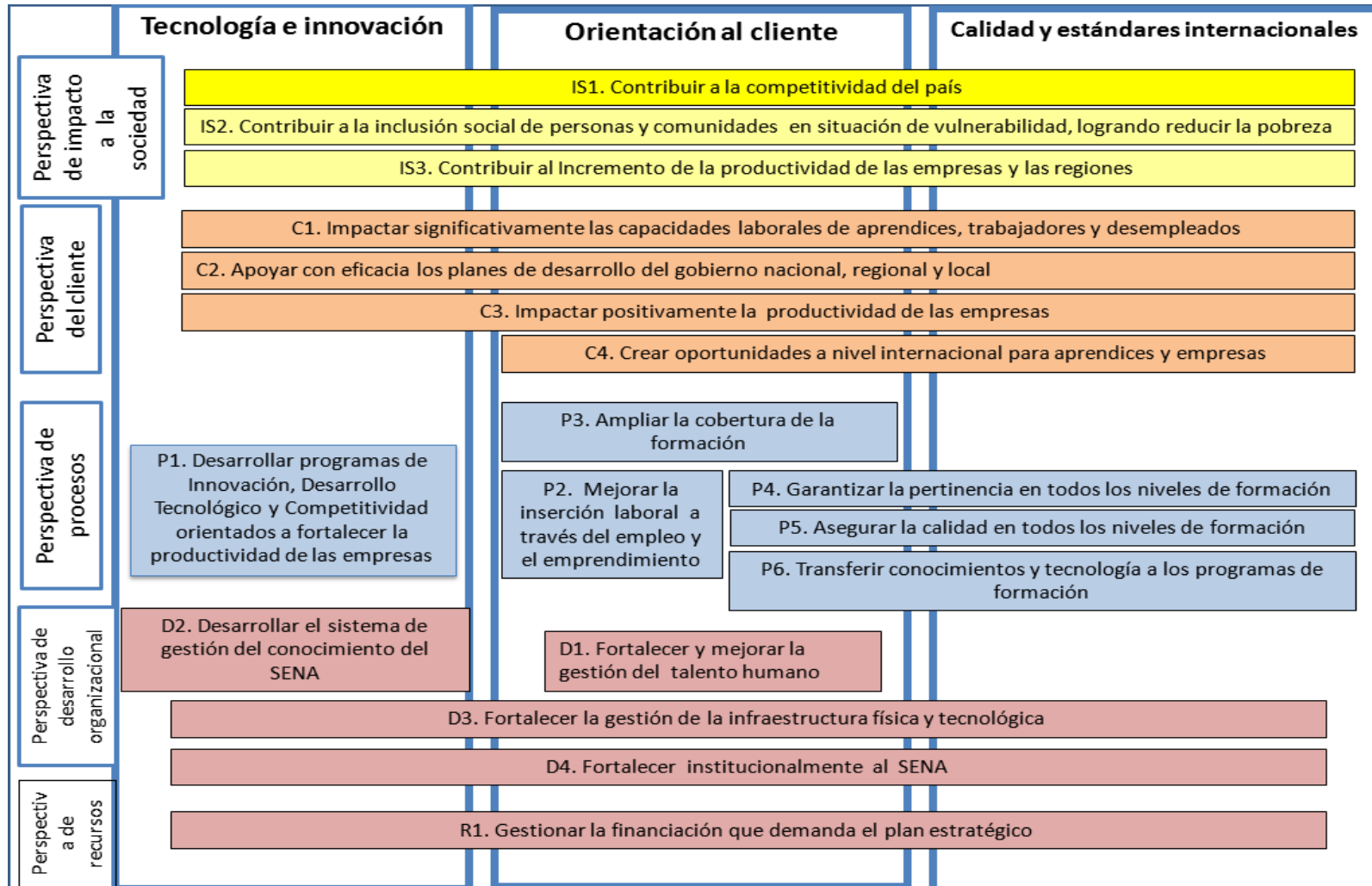
El mapa estratégico del SENA permite visualizar la forma en la cual se estructura la estrategia a través de objetivos estratégicos para crear valor a los grupos de interés.

El mapa estratégico está segmentado en cinco perspectivas, en las cuales se distribuyen los ejes y los objetivos estratégicos.

- *Perspectivas de clientes e Impacto a la sociedad:* en estas perspectivas se ve reflejado el impacto final de la Institución, le permite identificar y medir las propuestas de valor que entrega a sus principales grupos de interés o clientes: la sociedad, el gobierno, las empresas y los trabajadores.
- *Perspectiva de procesos:* en la cual se concretan y materializan los procesos internos para crear y agregar valor en el desarrollo de la misión.
- *Perspectiva de crecimiento y desarrollo organizacional:* en la cual se agrupan los objetivos que impulsan el aprendizaje y crecimiento de la Entidad para proporcionar las infraestructuras duras y blandas requeridas para el logro los objetivos de las otras perspectivas.
- *Perspectiva de recursos:* en ella se agrupan los objetivos de gestión de recursos habilitantes requeridos para el logro de las metas.

Estas cinco perspectivas y los tres ejes estratégicos definen el marco donde se organiza lo que se desea lograr, es decir los objetivos estratégicos. Como resultado, se define un mapa estratégico institucional constituido por 16 objetivos. El mapa estratégico ilustra la forma como se desea llegar al fin último de contribuir a la competitividad del país, por medio del incremento en la productividad de las empresas y regiones, y la reducción de la pobreza, a través de la inclusión social de personas y comunidades en situación de vulnerabilidad.

Ilustración 4 Mapa Estratégico



Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas establecen y agrupan los programas y proyectos diseñados para alcanzar el desempeño deseado, es decir, el cómo. Las iniciativas son los esfuerzos habilitadores que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos fijados por el SENA.

En términos prácticos, el grado en que dichas iniciativas sean desarrolladas, determinará en mayor o menor medida, el impacto de la Entidad sobre la competitividad del país.

El compromiso de toda la Entidad con el cumplimiento de las iniciativas desde su base operativa hasta su equipo directivo, es crucial para alcanzar los objetivos planteados. La clara definición de roles, la coherencia institucional y la construcción de sinergias, serán los principales elementos para promover un proceso de cambio organizacional que redunde en la efectiva implementación de las iniciativas.

Es importante tener claro que la estrategia es un proceso continuo que moviliza a una organización, bajo esta premisa, no es suficiente identificar los objetivos y las metas de la Entidad. Por lo tanto las iniciativas son el primer paso para la ejecución de la estrategia. A partir de ellas se requiere definir planes de acción que permitan alcanzar las metas propuestas. Esta es la responsabilidad que tienen ahora los directores de la Institución.

El plan de inversiones que define y proporciona recursos para las iniciativas estratégicas, debe estar alineado con los objetivos estratégicos y debe verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de como un grupo de proyectos aislados.

Las siguientes ilustraciones, presentan las iniciativas estratégicas definidas para cada uno de los objetivos que componen el mapa estratégico de la Institución.

Ilustración 5. Perspectiva de Impacto a la Sociedad



Ilustración 6. Perspectiva de Cliente

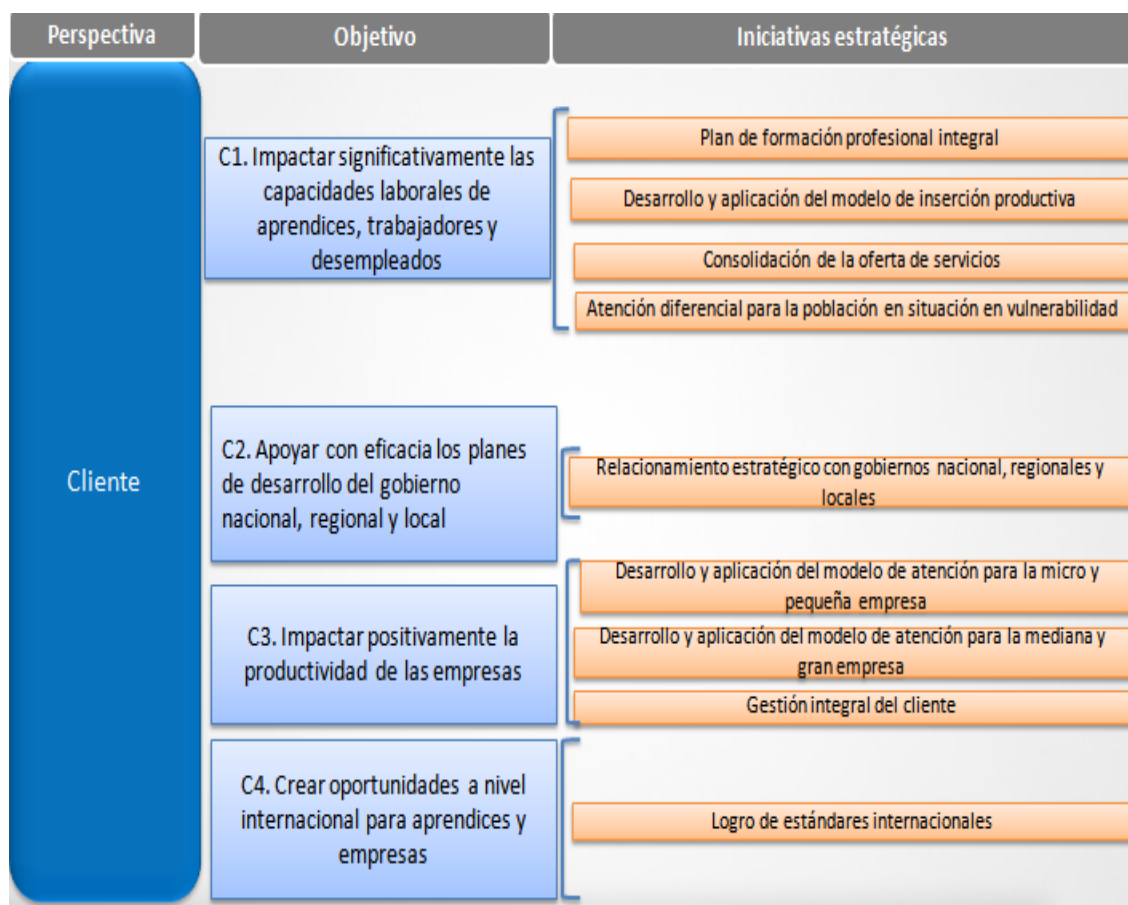


Ilustración 7. Perspectiva de Procesos

| Perspectiva | Objetivo | Iniciativas estratégicas |
|-------------|---|--|
| Procesos | P1. Desarrollar programas de Innovación, Desarrollo Tecnológico y Competitividad orientados a fortalecer la productividad de las empresas | <ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la creación o el fortalecimiento de Unidades de Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico en empresas Innovación y Desarrollo Tecnológico Productivo en las empresas (Extensionismo Tecnológico, Transferencias de Tecnologías) Formación Especializada y Actualización Tecnológica del Recurso Humano |
| | P2. Mejorar la inserción laboral al a través del empleo y el emprendimiento | <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el Servicio Nacional de Empleo Promoción del emprendimiento dinámico, productivo y social. |
| | P3. Ampliar la cobertura de la formación | <ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación del Centro Nacional de Formación Virtual y a distancia Convenios de oferta de ampliación de cobertura de formación técnica, tecnológica (presencial, virtual) y articulación con la media |
| | P4. Garantizar la pertinencia en todos los niveles de formación | <ul style="list-style-type: none"> Redes de Conocimiento Sectoriales e Institucionales Centro de Investigación para la Formación Profesional Empresa Formadora |
| | P5. Asegurar la calidad en todos los niveles de formación | <ul style="list-style-type: none"> Programa de calidad para programas de Formación Superior Programa de calidad para programas Técnicos Laborales Programa de calidad para programas de formación complementaria Programa de calidad para programas de ampliación de cobertura y articulación con la Media. Centro de excelencia para el desarrollo de instructores Certificación de Industria |
| | P6. Transferir conocimientos y tecnología a los programas de formación | <ul style="list-style-type: none"> Programa de Formación en Bilingüismo Currículos con estándares internacionales Movilidad y competencias internacionales |

Ilustración 8. Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo Organizacional

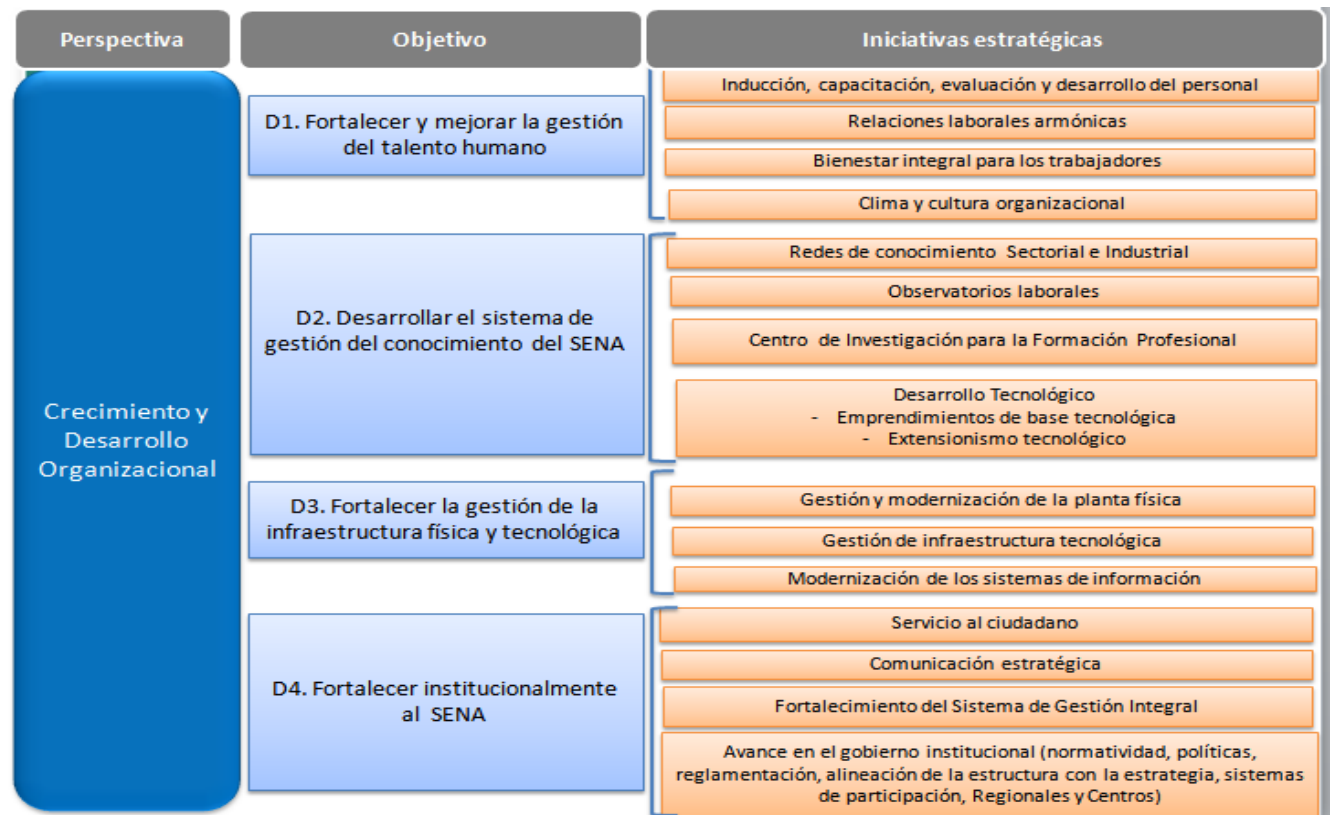
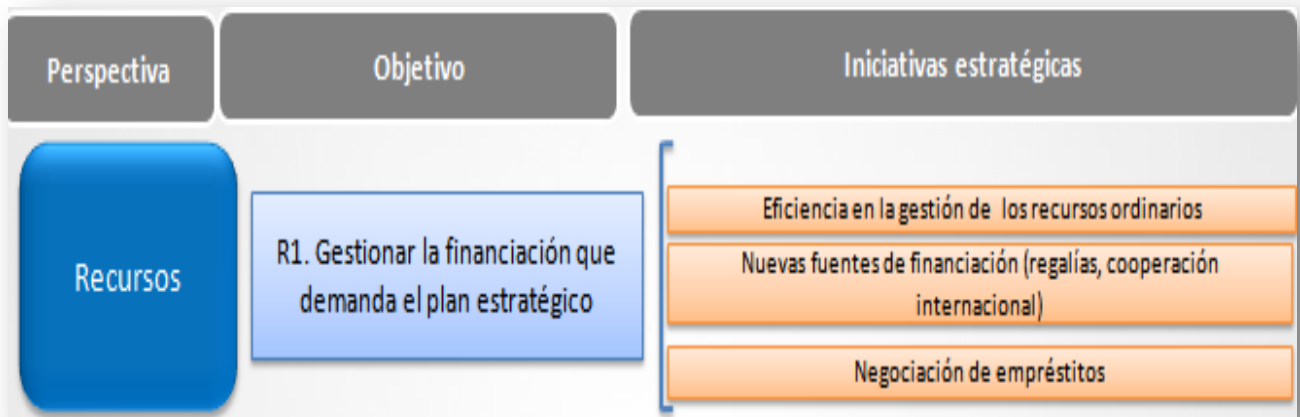


Ilustración 9. Perspectiva de Recursos



Indicadores Estratégicos

1. Más Productividad de las Empresas y las Regiones

| Nombre del indicador | Línea Base 2010 | Meta 2011 | Meta 2012 | Meta 2013 | Meta 2014 | Meta Cuatrienio | Crecimiento 2010-2014 |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------------------|
| 1. Más Productividad Empresas y Regiones | | | | | | | |
| Empresas beneficiarias de proyectos de innovación (Unidades de investigación - Innovación y desarrollo tecnológico) | 102 | 55 | 70 | 84 | 100 | 309 | |
| Empresas con cuota reguladas | 22.651 | 23.400 | 25.500 | 26.500 | 28.000 | 28.000 | 24% |
| Empresas con cuota voluntaria | | 3.000 | 5.000 | 7.500 | 10.000 | 10.000 | |
| Aprendices en programas titulada para Sectores de clase mundial | 313.193 | 360.000 | 407.400 | 456.500 | 509.400 | 509.000 | 63% |
| Aprendices en programas titulada para Locomotoras PND | 348.075 | 400.000 | 452.700 | 507.400 | 566.100 | 566.000 | 63% |
| Alianzas Fortalecidas Empresas Grandes, Medianas y Gremios | | 30 | 90 | 150 | 220 | 220 | |
| Colombianos Formados por Alianzas | | 15.000 | 20.000 | 40.000 | 60.000 | 60.000 | |
| Empleos generados por alianzas | | 2.000 | 2.000 | 4.000 | 10.000 | 10.000 | |
| Cantidad de beneficiarios formados por empresas y gremios a través del Programa de Formación especializada y actualización tecnológica del Recurso Humano | 162.213 | 150.000 | 150.000 | 155.000 | 160.000 | 615.000 | |

2. Más Inclusión Social de Personas y Comunidades

| Nombre del indicador | Línea Base 2010 | Meta 2011 | Meta 2012 | Meta 2013 | Meta 2014 | Meta Cuatrienio | Crecimiento 2010-2014 |
|--|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------------------|
| 2. Más Inclusión Social | | | | | | | |
| Aprendices población vulnerable (no incluye desplazados por la violencia) | 958.475 | 987.229 | 1.016.846 | 1.047.351 | 1.078.772 | 4.130.198 | 13% |
| Aprendices pertenecientes al programa Jóvenes Rurales Emprendedores | 209.857 | 202.829 | 208.914 | 215.182 | 221.637 | 848.562 | 6% |
| Aprendices pertenecientes al programa Jóvenes Rurales Emprendedores Red Unidos | 10.166 | 35.574 | 35.573 | 35.573 | 35.573 | 142.293 | 250% |
| Aprendices en programa Desplazados por la Violencia | 277.184 | 282.727 | 288.382 | 294.149 | 300.032 | 1.165.290 | 8% |
| Aprendices en programa Desplazados por la Violencia Red Unidos | | 66.065 | 66.065 | 66.064 | 66.064 | 264.258 | |
| Aprendices en formación titulada Red Unidos | 21.153 | 23.000 | 23.000 | 23.000 | 23.000 | 92.000 | 9% |
| Personas atendidas e inscritas por SNE pertenecientes al programa Red Unidos | | 8.541 | 8.541 | 8.541 | 8.541 | 34.164 | |

3. Formación Profesional Integral

| Nombre del indicador | Línea Base 2010 | Meta 2011 | Meta 2012 | Meta 2013 | Meta 2014 | Meta Cuatrienio | Crecimiento 2010-2014 |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------------------|
| 3. Formación Profesional Integral | | | | | | | |
| COBERTURA | | | | | | | |
| Aprendices en formación Técnico Profesional, Tecnólogo y Especializaciones | 203.756 | 277.000 | 363.000 | 459.000 | 569.000 | 569.000 | 179% |
| Aprendices en formación técnica laboral y otros SENA | 486.982 | 506.000 | 528.000 | 553.000 | 582.000 | 582.000 | 20% |
| Aprendices en formación complementaria | 3.667.491 | 3.781.000 | 3.955.000 | 4.149.000 | 4.369.000 | 4.369.000 | 19% |
| Aprendices en formación profesional integral (Gran total) | 4.358.229 | 4.564.000 | 4.846.000 | 5.161.000 | 5.520.000 | 5.520.000 | 27% |
| Aprendices en formación virtual | 2.040.444 | 2.123.000 | 2.221.000 | 2.330.000 | 2.454.000 | 2.454.000 | 20% |
| Aprendices formación titulada - convenios y alianzas con entidades de formación y capacitación | | 23.568 | 23.568 | 23.568 | 23.568 | 23.568 | |
| Aprendices Programa Integración con la Educación Media "Técnicos Laborales" | 232.496 | 284.500 | 287.345 | 290.218 | 293.120 | 293.120 | 26% |
| Nuevos programas virtuales en formación titulada | | | | | | | |
| CALIDAD | | | | | | | |
| Programas con registro calificado MEN | 75 | 140 | 275 | 283 | 291 | 291 | 288% |
| Programas con acreditación de alta calidad CNA | | | 5 | 10 | 20 | 20 | |
| Porcentaje de cumplimiento de condiciones para la acreditación institucional | | | 50% | 75% | 100% | 100% | |
| Aprendices de Educación Superior SENA que presentan Pruebas SABER PRO | | 10.000 | 50.000 | 70.000 | 80.000 | 210.000 | |
| Avance en la elaboración del Modelo de aseguramiento de la calidad para la formación complementaria | | | | | | | |
| Aprendices certificados por industria | | | | | | | |
| Porcentaje de programas de formación laboral certificados por organismos de tercera parte | | | | | | | |

| Nombre del indicador | Línea Base 2010 | Meta 2011 | Meta 2012 | Meta 2013 | Meta 2014 | Meta Cuatrienio | Crecimiento 2010-2014 |
|--|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------------------|
| 3. Formación Profesional Integral | | | | | | | |
| PERTINENCIA | | | | | | | |
| Colombianos con certificación en competencias laborales | 117.332 | 132.571 | 139.200 | 146.100 | 153.400 | 571.271 | 31% |
| Aprendices en programas titulada para Locomotoras PND | 348.075 | 400.000 | 452.700 | 507.400 | 566.100 | 566.000 | 63% |
| Aprendices en programas titulada para Sectores de clase mundial | 313.193 | 360.000 | 407.400 | 456.500 | 509.400 | 509.000 | 63% |
| Aprendices certificados a través de la estrategia Empresa Formadora | | | | | | | |
| Avance de la creación del instituto de investigación para la formación profesional | | | | | | | |
| Número de redes de conocimiento institucionales articuladas con otras redes externas | | | | | | | |
| INTERNACIONALIZACION | | | | | | | |
| Convenios Internacionales | 12 | 13 | 14 | 16 | 17 | 17 | 42% |
| Aprendices en programa Bilingüismo (virtual) | 759.537 | 537.000 | 702.000 | 747.000 | 800.000 | 2.786.000 | 5% |
| Movilidad Internacional | | 800 | 1.000 | 1.500 | 2.000 | 2.000 | |
| Programas diseñados con referentes internacionales estandarizados | | | | | | | |
| Aprendices certificados internacionalmente | 2.603 | | | | | 6.000 | |
| Aprendices de formación titulada con certificación internacional en Bilingüismo | | | 7.000 | 10.000 | 33.000 | 50.000 | |

4. Empleo y Emprendimiento

| Nombre del indicador | Línea Base 2010 | Meta 2011 | Meta 2012 | Meta 2013 | Meta 2014 | Meta Cuatrienio | Crecimiento 2010-2014 |
|--|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------------------|
| 4. Empleo y Emprendimiento | | | | | | | |
| Aprendices con contratos de aprendizaje | 154.744 | 165.000 | 162.481 | 170.605 | 179.136 | 179.136 | 16% |
| Aprendices con contratos de aprendizaje voluntario | | 10.200 | 14.200 | 18.400 | 22.000 | 22.000 | |
| Personas inscritas en SNE | 786.976 | 789.234 | 812.911 | 837.298 | 862.417 | 3.301.860 | 10% |
| Personas desempleadas orientadas por el SNE | 283.498 | 271.258 | 279.396 | 287.778 | 296.411 | 1.134.843 | 5% |
| Vacantes registradas en SNE | 200.017 | 203.260 | 209.358 | 215.639 | 222.108 | 850.365 | 11% |
| Tasa de ocupación SNE | 69% | 70% | 69% | 69% | 70% | 70% | 1% |
| Personas Colocadas por el SNE | 137.658 | 138.955 | 143.124 | 147.417 | 151.840 | 581.336 | 10% |
| Empresas creadas por Fondo Emprender | 438 | 1.102 | 501 | 526 | 552 | 2.681 | 26% |
| Empleos generados por empresas del Fondo Emprender | 2.479 | 4.513 | 2.304 | 2.488 | 2.687 | 11.992 | 8% |
| Porcentaje de supervivencia de empresas creadas por el Fondo Emprender después de 2 años | | | | | | | |

5. Sistema de Conocimiento SENA

| Nombre del indicador | Línea Base 2010 | Meta 2011 | Meta 2012 | Meta 2013 | Meta 2014 | Meta Cuatrienio | Crecimiento 2010-2014 |
|--|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------------------|
| 5. Sistema de Gestión del Conocimiento | | | | | | | |
| Normas de competencias laborales vigentes (Marco Nacional de Cualificaciones- MNC) | 2.728 | 2.736 | 2.353 | 2.893 | 3.381 | 3.381 | 24% |
| Mesas Sectoriales activas | 70 | 71 | 75 | 82 | 87 | 87 | 24% |

6. Fortalecimiento Institucional

| Nombre del indicador | Línea Base 2010 | Meta 2011 | Meta 2012 | Meta 2013 | Meta 2014 | Meta Cuatrienio | Crecimiento 2010-2014 |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------------------|
| 6. Fortalecimiento Institucional | | | | | | | |
| Avance implementación NTC GP 1000 - en el SENA | 25% | 25% | 50% | 75% | 100% | 100% | 300% |
| Avance implementación del sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 | | | | | | | |
| Avance de Acreditación Internacional | | | | | | | |
| Avance del sistema de Gestión de Seguridad de Alimentos ISO 22001 | | | | | | | |
| Avance de la acreditación de laboratorios ISO 17025 | | | | | | | |
| Avance de la implementación del sistema de seguridad y salud ocupacional ISO 18001 | | | | | | | |
| Avance para la estandarización de la gestión de servicios TI ISO 20000 | | | | | | | |
| Avance de la implementación del sistemas de gestión de la seguridad de la información ISO 27001 | | | | | | | |
| Cantidad de nuevos metros cuadrados construidos ó adecuados | | | | | | | |
| Participación de nuevas fuentes de ingreso en el presupuesto de inversión | | | | | | | |
| Avance de implementación nuevas plataformas tecnológicas | | | | | | | |
| Porcentaje de recursos externos con respecto al promedio de ingresos | | | | | | | |
| Personas formadas por el Centro de Excelencia | | | | | | | |
| Porcentaje de Satisfacción al Servicio Ciudadano | | | | | | | |