



El empleo
es de todos

Mintrabajo

Plan Estratégico Institucional

2019 - 2022





El empleo
es de todos

Mintrabajo

© 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



Consejo Directivo Nacional

Principales

ALICIA ARANGO OLMOS (presidente)

Ministra del Trabajo

MARÍA VICTORIA ANGULO GONZÁLEZ

Ministra de Educación

JOSÉ MANUEL RESTREPO ABONDANO

Ministro de Industria, Comercio y Turismo

BRUCE MAC MASTER

Presidente de la ANDI

JAIME ALBERTO CABAL

Presidente de Fenalco

LUIS ALEJANDRO JIMÉNEZ CASTELLANOS

Presidente de la ANUC

ROSMERY QUINTERO CASTRO

Presidente ACOPI

DIEGO FERNANDO HERNÁNDEZ LOZADA

Director de COLCIENCIAS

JULIO ROBERTO GÓMEZ ESGUERRA

Presidente de la CGT

JORGE ENRIQUE BEDOYA VIZCAYA

Presidente de la SAC

CARLOS ACERO SÁNCHEZ

Presidente CONFECOOP

JOSÉ DIÓGENES ORJUELA GARCIA

Presidente de la CUT

Delegados

LUIS FERNANDO PÉREZ PÉREZ

Viceministro de Educación Superior

SAÚL PINEDA HOYOS

Viceministro de Desarrollo Empresarial

JUAN CARLOS BELTRÁN CARDONA

Vicepresidente Administrativo y Financiero

GERMAN ZARÁMA DE LA ESPRIELLA

Vicepresidente Comunicaciones y Seccionales

JOSE MARTÍNEZ GUCHUVO

Delegado de la ANUC

MARÍA ELENA OSPINA TORRES

Delegada de ACOPI

JOHAN SEBASTIÁN ESLAVA GARZÓN

Director de Desarrollo Tecnológico e Innovación

FABIO ARIAS GIRALDO

Fiscal de la CUT



El empleo
es de todos

Mintrabajo

Equipo Directivo

CARLOS MARIO ESTRADA MOLINA

Director General

RAÚL EDUARDO GONZÁLEZ GARZÓN

Jefe Oficina de Control Interno

CLAUDIA PATRICIA LANDAZÁBAL ORTIZ

Jefe Oficina de Control Interno Disciplinario

PILAR NAVARRETE RIVERA

Jefe Oficina de Comunicaciones

HERNÁN GUIOVANNI RÍOS LINARES

Jefe Oficina de Sistemas

OSCAR JULIAN CASTAÑO BARRETO

Director Jurídico

VERÓNICA PONCE VALLEJO

Secretaria General

JUAN FERNANDO LÓPEZ MEJÍA

Director de Planeación y Direccionamiento Corporativo

WILSON JAVIER ROJAS MORENO

Director Administrativo y Financiero

HERNÁN DARÍO FUENTES SALDARRIAGA

Director de Empleo y Trabajo

FARID DE JESÚS FIGUEROA TORRES

Director de Formación Profesional

HENRY HERNANDO LUNA SALCEDO

Director Sistema Nacional de Formación para el Trabajo

ADRIANA MARÍA COLMENARES MONTOYA

Directora de Promoción y Relaciones Corporativas

Control de Cambios al Documento

Fecha	Cambios introducidos
Diciembre de 2019 Versión 1	Versión inicial del documento
Febrero de 2021 Versión 2	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de metas de la vigencia 2021 de los siguientes indicadores clave de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> - Empresas creadas por medio del Fondo Emprender - Empleos directos generados por medio del fondo emprender - Personas certificadas en competencias laborales - Certificaciones en competencias laborales - Personas con Formación Titulada del SENA - Mejora del índice de desempeño de la Dimensión Operativa de Talento Humano - Mejora del Índice de Desempeño Institucional del SENA - Alianzas estratégicas, convenios y/o proyectos nacionales e internacionales suscritos y/o fortalecidos por el SENA • Actualización de metas vigencias 2019-2022 de los siguientes indicadores clave de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> - Personas beneficiarias de la formación en entorno laboral - SENA - Oferta especial empresarial (T) - Empresas beneficiarias de la formación en entorno laboral (T) • Ajuste en la redacción del nombre de indicadores del Objetivo Estratégico VP3. <i>Promover la inclusión social a la oferta institucional con un enfoque diferencial.</i> • Vinculación y alineación de iniciativas estratégicas a cada objetivo estratégico.

Contenido

Mensaje del Director General	7
Introducción	10
Construcción participativa	11
Direccionamiento Estratégico	13
Misión	14
Visión	14
Valores	14
Despliegue Estratégico	17
Mapa Estratégico	19
Despliegue de perspectivas y objetivos estratégicos	20
Perspectiva: Valor Público (VP)	20
Perspectiva: Procesos Misionales (PM)	24
Perspectiva: Desarrollo Institucional (DI)	28
Perspectiva: Recursos (R)	34
Financiación del Plan	37
Glosario	39

Mensaje del Director General

Esta publicación tiene un doble propósito. De una parte, dar a conocer a la comunidad el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, que constituye el faro que guiará la acción del SENA durante estos cuatro años. De otra, cumplir el requisito legal prescrito en la Ley 152 de 1994, que establece los procedimientos y mecanismos para la elaboración, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan de Desarrollo y el respectivo despliegue por parte de todos los organismos de la administración pública nacional en un plan indicativo cuatrienal.

Este Plan, elaborado con sólidos criterios técnicos y financieros, está dirigido a los grupos de valor e interés de la institución, esto es, empresarios, aprendices, instructores, buscadores de empleo, entes de control como la Contraloría General de la República y la Procuraduría General de la Nación y a los sectores sociales interesados en nuestro trabajo y que puedan ser impactados por la gestión que realizamos. También, y de manera especial, a la comunidad en general, ya que el SENA como centro de enseñanza pertinente y facilitador de empleo actúa dentro del engranaje de la educación técnica que contribuye a impulsar a Colombia por la senda del progreso.

Cuatro ejes, que convertimos en ambiciosos objetivos, le dan vida al Plan. El valor público de nuestra tarea, el cumplimiento exigente de los procesos misionales, el desarrollo institucional que nos permita estar al día con las innovaciones administrativas y tecnológicas y el eficaz, eficiente y transparente manejo de los recursos. Así mismo, el Plan, que fija el marco general de objetivos, políticas, programas y acciones orientadoras de la actividad del SENA en todas sus áreas, tiene como componentes principales la misión que adelantamos, la visión hacia donde queremos llegar, los valores que nos orientan, los objetivos estratégicos que queremos alcanzar y las metas anuales y plurianuales que estamos obligados a lograr.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad”, el Gobierno Nacional definió los postulados de legalidad, emprendimiento y equidad como



sus premisas de actuación. El SENA, es una de las entidades estatales que mejor representa estos preceptos, al propiciar a través de una formación pertinente, visionaria y de calidad, más y mejores oportunidades para los colombianos.

En su constante evolución, el SENA acomete con entusiasmo estos exigentes retos y cuenta para el logro de los mismos, con un talento humano calificado y comprometido; así mismo, con el fortalecimiento y renovación de su cultura organizacional que le permitirá ser una entidad flexible, ágil, audaz, donde impere el trabajo en equipo y la co-creación.

En el actual mundo globalizado de profundos y acelerados cambios tecnológicos, la entidad acomete de manera decidida su transformación digital como pieza fundamental para generar valor agregado en nuestros grupos de interés, a través de la formación profesional integral, el emprendimiento, la intermediación laboral, la innovación y la actualización de los servicios tecnológicos. Adicionalmente, se ha concentrado en una clara definición de sus procesos, la optimización de sus recursos, la culminación de las obras de infraestructura inconclusas y del fortalecimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Para ello, en el SENA trabajamos articuladamente con otras entidades estatales y privadas del orden internacional, nacional y regional, para impulsar el concepto de Economía Naranja que en palabras del presidente Iván Duque “es el conjunto de actividades económicas que unen el talento, la cultura y la creatividad”; También, para adecuar nuestros programas de formación los cuales deben ser flexibles, modulares y responder con gran velocidad e inmediatez a los requerimientos de nuevos aprendizajes y competencias del talento humano requerido por los empresarios en este mundo de la Cuarta Revolución Industrial con su robótica avanzada, internet de las cosas e inteligencia artificial y finalmente, para incrementar sustancialmente la doble titulación en especialidades que les permitan a los jóvenes obtener un empleo digno, estable, decente y formal e insertarse exitosamente en los empleos del futuro.

Esta ruta nos conducirá pertinentemente a territorios de nuestra Colombia profunda en particular y a todo el país en general, seguros que, con esta nueva ruta, estos nuevos pasos



marcados en nuestro Plan Estratégico 2019-2022, seremos la luz que necesitan nuestros aprendices, el sector productivo y los territorios para lograr un país con mejores oportunidades, un país que tiene un pacto por la equidad.

Durante el proceso de elaboración se realizaron amplias consultas y diálogos con entidades y personas de los sectores público y privado, se incorporaron directrices con función de futuro y se siguieron los lineamientos de la política educativa y de empleo que promueve el gobierno del presidente Iván Duque. Convertir en realidad este Plan es un evidente desafío para el personal del SENA y una clara esperanza para aquellos que requieren capacitarse para entrar al mercado de trabajo y para los empresarios porque podrán contar con mano de obra capacitada y actualizada.

Como director, debo expresar mi sincero agradecimiento y felicitación a todos los servidores que colaboraron con su esfuerzo, compromiso y dedicación en la elaboración de este Plan Estratégico, que estoy seguro, en corto tiempo, comenzará a producir beneficios a empresas, aprendices y al país en general, pues no dudo que el personal encargado de su aplicación estará a la altura de sus responsabilidades.

Carlos Mario Estrada Molina
Director General

Introducción

El presente documento describe las apuestas y lineamientos institucionales que permitirán al SENA emprender su camino para ser reconocida como la entidad referente de formación integral para el trabajo en los próximos cuatro años, y por su valiosa contribución a la empleabilidad, el emprendimiento y la equidad del país.

Así mismo, es importante mencionar que el plan ha sido formulado de manera conjunta con las áreas del nivel central y las regionales del SENA y está alineado estratégicamente para contribuir al logro de diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y alcanzar los retos institucionales incorporados en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, el Plan Estratégico del Sector Trabajo 2018-2022, y los documentos CONPES emitidos por el Consejo de Política Económica y Social.

La estructura del documento detalla el proceso para su elaboración, los compromisos que adquiere la Entidad en el marco de las políticas del Gobierno Nacional, mismas que fueron insumo para el planteamiento de los objetivos estratégicos enmarcados en las perspectivas de Valor Público, Procesos Misionales, Desarrollo Institucional y recursos, que a través de la metodología *Balanced Scorecard* son fundamento para la formulación estratégica de la Entidad.

De igual manera, se establece la proyección del SENA al año 2022 y el Mapa Estratégico Institucional que es la base para realizar el seguimiento y evaluar el desempeño de cada uno de los objetivos propuestos para garantizar el cumplimiento de los compromisos planteados para este Plan Estratégico Institucional- PEI 2019-2022.

Este plan, es el instrumento fundamental para que todas las dependencias de la Entidad puedan articular sus acciones para lograr los objetivos estratégicos institucionales y los propósitos del Gobierno Nacional.

Construcción participativa

La construcción del diagnóstico para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 tomó insumos desde diferentes fuentes de información de la entidad en las cuales se ha incorporado la participación de diferentes actores que hacen parte de sus grupos de valor y de interés, internos y externos, así como la aplicación de diferentes herramientas de recolección de percepción de necesidades en diferentes escenarios de la comunidad SENA y espacios de diálogo con la ciudadanía a nivel nacional.

A nivel interno, se ha considerado la apuesta de la Alta Dirección, la perspectiva de los funcionarios, contratistas e instructores. A nivel externo, se tuvieron en consideración los lineamientos del Gobierno Nacional, el Ministerio de Trabajo, el Consejo Directivo, los aprendices y egresados, entre otros.

De igual manera, las temáticas de identificación de necesidades se fundamentaron en la oferta de valor público del SENA, la cual se esquematiza en un primer nivel de desagregación, así:



Fuente: Elaboración propia con información desde el SIGA – Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol - SENA

Así mismo, la estrategia aplicada para la identificación de necesidades de los grupos de valor y de interés a lo largo de los años 2018 y 2019 involucró entre otras¹:

1. Encuestas orientadas a los aprendices y desarrolladas durante la vigencia.
2. Encuestas a egresados adelantadas durante los años 2018 y 2019, con análisis de la calidad de los programas.
3. La conformación de matrices DOFA de diagnóstico para la formulación de Planes Tecnológicos por parte de los Centros de Formación dentro de la metodología del Sistema de Prospectiva, Vigilancia e Inteligencia Organizacional – PREVIOS.
4. La conformación de matrices DOFA de diagnóstico para la formulación del Plan Estratégico Institucional por parte de las Direcciones Regionales.
5. Encuestas de evaluación del Clima Organizacional adelantadas desde la Secretaría General, dirigidas a servidores públicos, tanto de planta como empleados oficiales y contratistas.
6. Los espacios de diálogo adelantados con las Organizaciones Sindicales de la entidad.
7. Visitas del Director General a las Regiones.
8. Los compromisos emanados desde el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” y acordados con el Ministerio de Trabajo.
9. Compromisos de Presidencia de la República con la ciudadanía desde los Talleres construyendo país y que corresponden a la misionalidad del SENA.

¹ Servicio Nacional de Aprendizaje. (2019). *Diagnóstico Estratégico Institucional*.



El empleo
es de todos

Mintrabajo

01.

Direccionamiento Estratégico





Misión

El SENA está encargado de cumplir 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 y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país (Ley 119/1994).

Visión

En el año 2022 el SENA se consolidará como una entidad referente de formación integral para el trabajo, por su aporte a la empleabilidad, el emprendimiento y la equidad, que atiende con pertinencia y calidad las necesidades productivas y sociales del país.

Valores

A continuación, se relacionan los valores que representan el debido actuar del ser humano. Estos valores son los pilares que guían el comportamiento de la comunidad SENA, pues ayudan a la formación de una persona en el marco de la legalidad y la integridad².

² Servicio Nacional de Aprendizaje. (2017). *Código de Integridad SENA*.



Respeto

Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, estudios o cualquier otra condición.



Honestidad

Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.



Diligencia

Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.



Compromiso

Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.



Justicia

Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.



Solidaridad

Brindo mi ayuda a las personas cuando lo necesitan sin esperar algo a cambio, entendiendo que hago parte de una comunidad.



Lealtad

Obro de acuerdo a los principios éticos, morales, culturales, ecológicos y a las normas colombianas e institucionales.



El empleo
es de todos

Mintrabajo

02.

Despliegue Estratégico





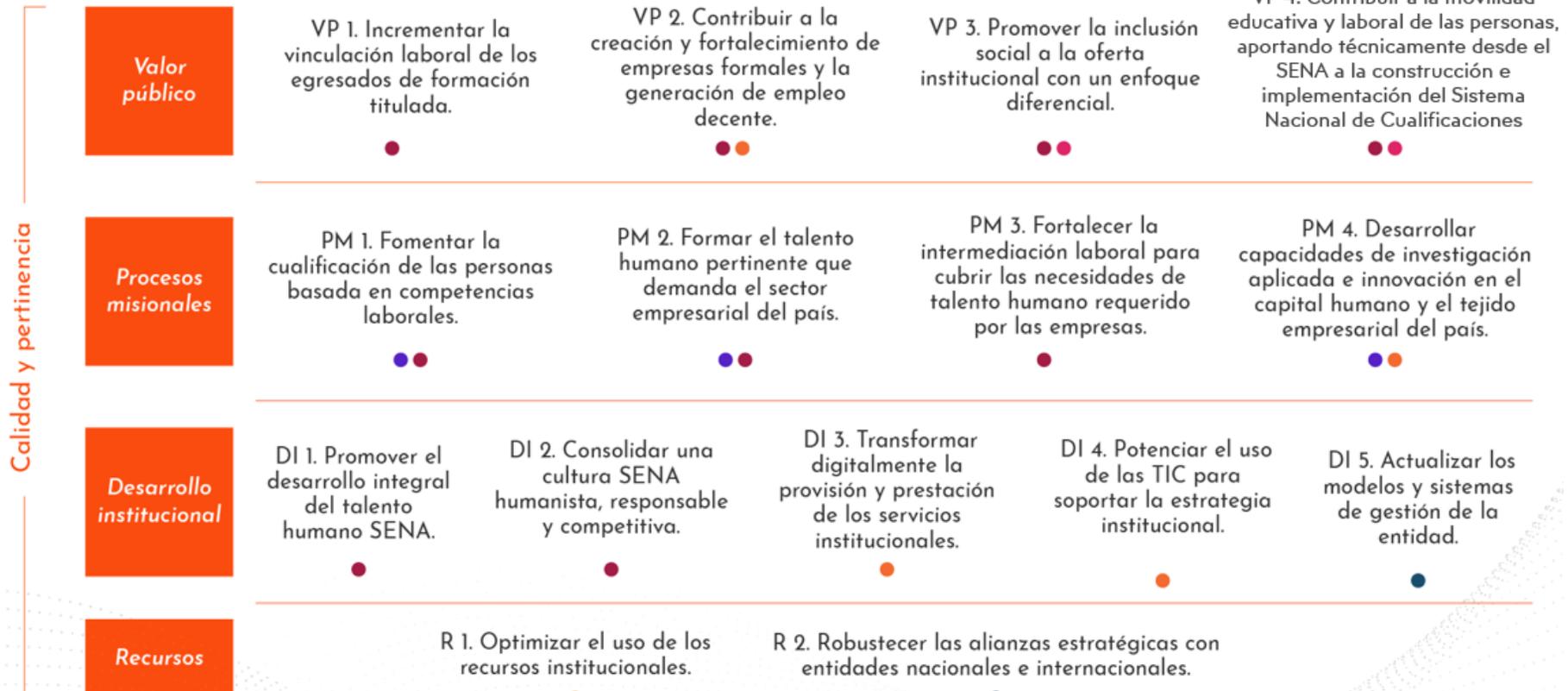
El despliegue inicia con el Mapa Estratégico que alinea las Perspectivas (Valor Público, Procesos Misionales, Desarrollo Institucional y Recursos) con los Objetivos Estratégicos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, orientados al cumplimiento de la Misión y el logro de la Visión de la entidad. Frente a cada Objetivo Estratégico se señalan los indicadores clave de desempeño por medio de los cuales se monitorea su cumplimiento con las respectivas metas anuales y plurianuales del cuatrienio 2019-2022.

Así mismo, a cada Objetivo Estratégico se vinculan las iniciativas estratégicas (planes, programas, proyectos y/o esfuerzos adicionales institucionales) por medio de los cuales se busca inducir los resultados previstos para el cuatrienio. El detalle de las iniciativas y su alineación estratégica con los demás elementos del plan ha sido consolidado en el Cuadro de Mando Integral 2019-2022 administrado por la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo.

Mapa Estratégico

Perspectivas

Objetivos estratégicos



Alineación objetivos de Desarrollo Sostenible - ONU:

- Formación de calidad (4)
- Industria, innovación e infraestructura (9)
- Ciudades y comunidades sostenibles (11)
- Trabajo decente y crecimiento económico (8)
- Reducción de las desigualdades (10)
- Alianzas para lograr los objetivos (17)

Despliegue de perspectivas y objetivos estratégicos

A continuación, se despliegan las perspectivas y se describe cada objetivo estratégico asociado a estas, se señalan los indicadores clave de desempeño por medio de los cuales se monitoreará su cumplimiento y se establecen las metas anuales y plurianuales para el cuatrienio 2019-2022, así:

Perspectiva: Valor Público (VP)

Objetivo Estratégico VP 1: Incrementar la vinculación laboral de los egresados de formación titulada

El proceso de formación titulada del SENA busca desarrollar las competencias técnicas, tecnológicas y socioemocionales que requiere el sector productivo, con el propósito de facilitar la inserción laboral de la población formada en las estructuras formales del mercado de trabajo.

En ese sentido, el reto institucional para el cuatrienio se basa en vincular laboralmente al 57,5% de los titulados y certificados SENA en sus primeros 6 meses de egresados, como se detalla a continuación:

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB**	2019	2020	2021	2022
Vinculación laboral de los titulados y certificados de la formación profesional que consiguen trabajo a los seis (6) meses de egresados (T)*	57,5%	54,9%	55,5%	56,0%	56,5%	57,5%

* (T) Meta transformacional. ** LB año 2018.

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
VP 1.1 Registro y análisis de la evolución de la tasa de vinculación para egresados SENA	Dirección de Empleo y Trabajo -DET
VP 1.2 Apoyo al mantenimiento y mejora del nivel de pertinencia de los programas de formación en las regiones por medio del Observatorio Laboral	

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
VP 1.3. CONPES 3866 Política Nacional de Desarrollo Productivo	

Objetivo Estratégico VP 2: Contribuir a la creación y fortalecimiento de empresas formales y la generación de empleo decente

Este objetivo estratégico busca a través del financiamiento con capital semilla contribuir a la creación y fortalecimiento empresarial, así como el desarrollo de unidades productivas para propiciar el crecimiento económico, la innovación y la inclusión productiva con énfasis en los sectores priorizados por el Gobierno Nacional.

Estas acciones institucionales se basan en el fortalecimiento de las capacidades de la población para desarrollar unidades productivas a partir de los programas de Emprendimiento y SER (SENA Emprende Rural), con atención especial en la promoción de emprendimientos artísticos y de industrias culturales y creativas.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB	2019	2020	2021	2022
Empleos directos generados por medio del fondo emprender en las actividades pertenecientes a la economía naranja	3.500	791*	875	875	875	875
Empresas creadas por medio del Fondo Emprender pertenecientes a las actividades de la economía naranja	800	160*	200	200	200	200
Empleos directos generados por medio del fondo emprender	15.560	13.043**	4.820	3.550	3.640	3.550
Empresas creadas por medio del Fondo Emprender	3.294	1.034*	964	710	910	710

* LB año 2018 ** LB 2015 a 2018

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
VP 2.1 Consolidación del Modelo de Emprendimiento 4K	Dirección de Empleo y Trabajo -DET
VP 2.2 Perdurabilidad de las empresas creadas por medio del Fondo Emprender SENA	
VP 2.3 Visibilizarían del talento emprendedor SENA y de su contribución a la transformación social y económica del país	

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
VP 2.4 Proyecto de Inversión: Apoyo a iniciativas empresariales Fondo Emprender (FE) SENA a nivel nacional	

Objetivo Estratégico VP 3: Promover la inclusión social a la oferta institucional con un enfoque diferencial

Por medio de este objetivo se propicia la creación de oportunidades en la población vulnerable con el despliegue de estos dos grandes procesos:

- Orientación: proceso que busca identificación de habilidades y competencias de las personas para su inserción laboral o potencial emprendedor.
- Intermediación, emprendimiento, formación o certificación de competencias: alineado con los resultados de la orientación ocupacional se remite a las personas para ser atendidas en los servicios pertinentes al fortalecimiento de su perfil ocupacional: a) intermediación laboral; b) formulación de plan de negocio y puesta en marcha; c) formación profesional titulada; y d) certificación de competencias laborales.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB	2019	2020	2021	2022
Empresas creadas por la población NARP	500	-	125	125	125	125
Empresas fortalecidas para la población NARP	400	-	100	100	100	100
Aprendices NARP que acceden a la formación profesional integral	114. 968	-	114. 968	114. 968	114. 968	114. 968
Personas con discapacidad que recibieron capacitación para el trabajo	30.448	27.163*	27.109	27.922	28.759	30.448

* LB año 2018.

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
VP 3.1 Diversificación de las estrategias de atención y acompañamiento a los aprendices para mejorar la tasa de retención y certificación	Dirección de Formación Profesional -DFP
VP 3.2 Generación de oportunidades pueblos indígenas	
VP 3.3 CONPES 3950 Estrategia para la atención de la migración desde Venezuela a Colombia	Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo - DSNFT Dirección de Empleo y Trabajo -DET Dirección de Formación Profesional -DFP
VP 3.4 Flexibilización del modelo de atención del programa SENA Emprende Rural -SER	
VP 3.5 Fortalecimiento de la articulación interinstitucional para la consolidación de negocios sostenibles	
VP 3.6 Política de atención diferencial de servicios de empleo y emprendimiento para población vulnerable	Dirección de Empleo y Trabajo -DET
VP 3.7 CONPES 166 Política pública de discapacidad e inclusión social	
VP 3.8 CONPES 3931 Política Nacional para la reincorporación social y económica de exintegrantes de las FARC - EP	
VP 3.9 CONPES 394 Estrategia para el Desarrollo Integral del Departamento de La Guajira y sus pueblos indígenas	Dirección Regional Guajira
VP 3.10 Proyecto de inversión: Servicio de orientación ocupacional, formación y emprendimiento para la población desplazada por la violencia a nivel nacional	Dirección de Empleo y Trabajo -DET

Objetivo Estratégico VP 4: Contribuir a la movilidad educativa y laboral de las personas, aportando técnicamente desde el SENA a la construcción e implementación del Sistema Nacional de Cualificaciones

En el desarrollo de este objetivo estratégico, el SENA aportará su experiencia y conocimiento técnico en el desarrollo y conformación de los componentes del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC), así como los ajustes institucionales necesarios para integrar los procesos misionales a este sistema, contribuyendo decisivamente en la gran apuesta del Gobierno Nacional para consolidarlo, avanzar en la reglamentación del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), transformar el sistema de aseguramiento de la calidad

de la educación y formación para el trabajo, y diseñar el esquema de movilidad educativa y formativa articulada con el MNC.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB	2019	2020	2021	2022
Modelo de Cualificaciones del SENA elaborado	1	-	-	1	-	-

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
VP 4.1 Diseño del Modelo Institucional de Cualificaciones	Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo -DSNFT
VP 4.2 Marco Nacional de Cualificaciones -MNC	
VP 4.3 Subsistema de Normalización de Competencias	
VP 4.4 Adecuación del sistema de aseguramiento de la calidad del proceso de certificación de competencias laborales en el SENA, acorde con lo que se establezca en el Subsistema de Certificación de Competencias Laborales	
VP 4.5 Subsistema de Formación para el Trabajo	Dirección de Formación Profesional -DFP
VP 4.6 Plataforma de Información del Sistema Nacional de Cualificaciones	Dirección de Empleo y Trabajo -DET

Perspectiva: Procesos Misionales (PM)

Objetivo Estratégico PM 1: Fomentar la cualificación de las personas basada en competencias laborales

Con este objetivo estratégico se busca fomentar la cualificación del talento humano, por medio de la articulación e integración de políticas públicas y estrategias institucionales, basados en competencias laborales que contribuyan a la movilidad laboral y educativa del país.

Por medio de la normalización, certificación, cualificaciones y formación continua especializada se articula a los distintos actores (internos y externos), con el fin de lograr la

sincronización necesaria que aporte a la pertinencia, calidad y oportunidad de los servicios institucionales.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB*	2019	2020	2021	2022
Personas certificadas en competencias laborales	697.280	169.242	167.827	175.351	178.751	175.351
Certificaciones en competencias laborales	838.377	218.872	202.772	210.430	214.745	210.430
Perfiles de cargo normalizados con base en Competencias Laborales	1.500	-	550	280	320	350
Catálogos de Cualificaciones elaborados	8	-	2	2	2	2
Cupos del Programa de Formación Continua Especializada	275.000	68.255	80.000	63.000	65.000	67.000

* LB año 2018.

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
PM 1.1 Elaborar los catálogos de cualificaciones para la formación para el Trabajo en los sectores que se definan con el Ministerio de Trabajo	Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo - DSNFT
PM 1.2 Fortalecimiento de la oferta Agropecuaria y Agroindustrial	
PM 1.3 Articulación y representatividad de los procesos de la DSNFT	

Objetivo Estratégico PM 2: Formar el talento humano pertinente que demanda el sector empresarial del país

Este propósito institucional contribuye a la formación de la sociedad y la competitividad del sector productivo a través del desarrollo de estrategias encaminadas a mejorar la calidad y pertinencia de la formación profesional integral que permitan atender las necesidades de las empresas y las comunidades.

Se realizará un ajuste de los programas de articulación encaminados a favorecer la doble titulación de los egresados de la educación media, con desarrollo de las competencias que

demanda la cuarta revolución industrial como son las habilidades digitales, emprendimiento, nueva ruralidad y desarrollo sostenible en el marco de las necesidades e intereses de los jóvenes actuales.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB**	2019	2020	2021	2022
Personas beneficiarias de la formación en entorno laboral - SENA - Oferta especial empresarial (T)*	57.000	-	0***	26.000***	22.500***	8.500***
Empresas beneficiarias de la formación en entorno laboral (T)*	3.800	-	0***	1.300***	1.500***	1.000***
Estudiantes de educación media con doble titulación (T)*	650.000	530.000	142.930	164.051	168.973	174.046
Personas con Formación Titulada del SENA	1.334.702	1.310.238	1.313.154	1.313.154	1.334.702	1.313.154

* (T) Meta transformacional. ** LB año 2018. *** Modificación aprobada DNP febrero 2020.

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
PM 2.1 Posicionamiento de la Formación Profesional del SENA como un eje fundamental de la transformación del sector productivo y social	Dirección de Formación Profesional -DFP
PM 2.2 Diversificación de las estrategias de atención y acompañamiento a los aprendices para mejorar la tasa de retención y certificación	
PM 2.3 Incremento de la calidad de la formación profesional integral	
PM 2.4 Fortalecimiento del Bienestar al Aprendiz y Atención al Egresado	
PM 2.5 Proyecto de Inversión: Mejoramiento del Servicio de Formación Profesional del SENA Nacional	

Objetivo Estratégico PM 3: Fortalecer la intermediación laboral para cubrir las necesidades de talento humano requerido por las empresas

En este objetivo se desarrollan acciones de intermediación que tienen como objetivo facilitar el encuentro efectivo de la oferta (buscadores de empleo) y la demanda laboral (empresarios), a través de una herramienta virtual en página web que vincula los perfiles

ocupacionales requeridos por los empleadores, con la formación y experiencia de los buscadores de empleo.

De igual manera, se despliegan acciones de orientación con el fin de fortalecer el mejor desempeño de los buscadores de empleo en los procesos de selección a través del desarrollo de talleres de orientación sobre aspectos como presentación de entrevistas, hoja de vida, habilidades blandas, entre otras.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB	2019	2020	2021	2022
Colocaciones a través de la Agencia Pública de Empleo	1.787.520	390.632	406.000	444.800	461.440	475.280
Colocaciones a través de la Agencia Pública de Empleo en sectores de la economía naranja	421.910	-	85.000	109.000	112.270	115.640

* LB año 2018.

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
PM 3.1 Fortalecimiento del servicio de gestión e información para la intermediación laboral	Dirección de Empleo y Trabajo -DET
PM 3.2 Modelo de servicio basado en lineamientos de Norma Técnica de Calidad del Servicio Público de Empleo 6175 (NTC-SPE)	
PM 3.3 Adopción y/o adaptación de buenas prácticas a la gestión de la Agencia Pública de Empleo APE	

Objetivo Estratégico PM 4: Desarrollar capacidades de investigación aplicada e innovación en el capital humano y el tejido empresarial del país

Dentro de este objetivo institucional, la entidad a través del Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico (SENNOVA) mejora las capacidades de las personas y las empresas a través de proyectos de ciencia, tecnología e innovación.

Por medio de las líneas programáticas de SENNOVA todo el ecosistema de innovación y emprendimiento se articulan fortaleciendo las capacidades locales que permitan que los

niveles de competitividad y productividad de las regiones, los sectores productivos y la población mejoren.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB	2019	2020	2021	2022
Patentes otorgadas al SENA por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio	6	2*	3	1	1	1
Patentes solicitadas por el SENA a la Superintendencia de Industria y Comercio	4	10**	0	2	1	1

* LB 2017 a 2018

** LB 2016 a 2018

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
PM 4.1 Fortalecimiento de la competitividad y la innovación en las regiones del país	Dirección de Formación Profesional -DFP
PM 4.2 Garantizar e incentivar la implementación de los ejes I+D+i en la formación profesional integral	
PM 4.3 Proyecto de Inversión: Implantación de programas para la innovación y el desarrollo tecnológico a nivel nacional	

Perspectiva: Desarrollo Institucional (DI)

Objetivo Estratégico DI 1: Promover el desarrollo integral del talento humano SENA

Con esta apuesta institucional se implementan acciones encaminadas al fortalecimiento de competencias y habilidades del talento humano del SENA, promoviendo el bienestar y mejoramiento del clima organizacional para generar un buen desempeño laboral impactando positivamente al logro de los objetivos institucionales.

La Secretaría General y la Escuela Nacional de Instructores desarrollarán estrategias de cualificación que incluyen la formación y el fortalecimiento pedagógico de los instructores, así como también el fortalecimiento de las habilidades y competencias del personal

administrativo que permitan dar respuesta efectiva a los desafíos a los que se enfrenta la entidad.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB	2019	2020	2021	2022
Evolución del Índice de Clima Organizacional	83	77	80	-	-	83
Mejora del índice de desempeño de la Dimensión Operativa de Talento Humano	88	75,1	78	82	88	88

* LB año 2018.

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
DI 1.1 Gestión y mejoramiento del Clima Organizacional	Secretaría General
DI 1.2 Implementación de la Política Estratégica de Gestión del Talento Humano	
DI 1.3 Implementación de la Política de Integridad	
DI 1.4 Proyecto de inversión: Fortalecimiento de la infraestructura y la capacidad institucional	
DI 1.5 Proyecto de inversión: Administración de recursos para el pago de beneficios del Fondo Nacional de Vivienda, Cesantías y Pensiones de los servidores y exservidores del SENA	
DI 1.6 Fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los instructores por medio de la ENI	Dirección de Formación Profesional -DFP
DI 1.7 Cumplimiento Acuerdo Sindical y Relacionamiento Sindical	Secretaría General

Objetivo Estratégico DI 2: Consolidar una cultura SENA humanista, responsable y competitiva

Con este objetivo la entidad busca consolidar en los colaboradores del SENA una cultura humanista, responsable y competitiva a partir del desarrollo del proceso de renovación que se fundamenta en el fortalecimiento de 5 pilares como ejes de intervención para reducir la brecha entre la cultura deseada y la existente: liderazgo, talento, principios, relaciones e innovación.

La línea base para medir la evolución en el cuatrienio de la cultura actual a la cultura requerida por el SENA corresponde a la medición de la vigencia 2018, cuyo resultado arrojó una brecha de -0.84% entre una cultura y otra (Actual 1.88 - Requerida 2.72 = -0.84).

Se resalta que la renovación cultural del SENA se ha diseñado a partir de análisis de brechas, con el fin de generar cambios orientados al efectivo cumplimiento de los demás objetivos estratégicos que enfrenta la entidad y que posicionarán al SENA como un modelo de excelencia para el país.

Se proyecta realizar mediciones de cultura organizacional en los años 2020 y 2022 con el fin de determinar el cierre de brechas, así:

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB	2019	2020	2021	2022
Evolución del cierre de brechas hacia la cultura organizacional SENA requerida	-0,42	-0,84	-	-0,62	-	-0,42

* LB año 2018.

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
DI 2.1 Motivar la apropiación y vivencia de los valores institucionales como motores para la generación de resultados y principales criterios de actuación de los servidores públicos del SENA	Secretaría General
DI 2.2 Fortalecer el liderazgo en el SENA como un eje fundamental para la generación de confianza, cambio, crecimiento y desarrollo de los equipos de trabajo	
DI 2.3 Incentivar el desarrollo, crecimiento y reconocimiento del talento humano como principal activo de la transformación y renovación cultural del SENA	
DI 2.4 Fomentar en el SENA una cultura de la innovación, con entornos para la reflexión, creatividad y experimentación	
DI 2.5 Fortalecer las relaciones del SENA con sus grupos de interés	

Objetivo Estratégico DI 3: Transformar digitalmente la provisión y prestación de los servicios institucionales

El SENA a través del proceso de transformación digital, forma ciudadanos con mayores capacidades de innovación y de adopción de nuevas tecnologías para colocarse laboralmente, generar emprendimientos y mejorar los procesos de formación, impactando significativamente su calidad de vida.

Para lograr con este objetivo, se debe contar con elementos de TI habilitadores que permitan prestar un mejor servicio basado en la identificación y diseño de nuevas líneas de negocio de la entidad enmarcadas en la formación profesional, la certificación de competencias laborales y el empleo.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB	2019	2020	2021	2022
Evolución del cierre de brechas del Índice de Transformación Digital del SENA	90%	-	40%	50%	70%	90%

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
DI 3.1 Innovación en la prestación de servicios mediante ejercicios de prospectiva tecnológica	Oficina de Sistemas
DI 3.2 Transformación Digital de Procedimientos de la Entidad	
DI 3.3 CONPES 3975 Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial	Dirección de Formación Profesional -DFP
DI 3.4 Cualificación del capital humano basada en competencias laborales para afrontar la Cuarta Revolución Industrial -4RI	Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo - DSNFT

Objetivo Estratégico DI 4: Potenciar el uso de las TIC para soportar la estrategia institucional

En el marco de este objetivo, el SENA a través de su Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, soportará el cumplimiento de la misionalidad institucional, desde el punto funcional y de efectividad con el fin de garantizar el cumplimiento de la estrategia del negocio.

Así mismo se busca disponer de servicios, de manera continuada e ininterrumpida, para asegurar que los procesos institucionales se ejecuten a tiempo y con calidad.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB	2019	2020	2021	2022
Evolución del cierre de brechas tecnológicas institucionales	100%	12%	32,4%	62,0%	79,0%	100,0%

*LB año 2018

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
DI 4.1 Rediseño, implementación y mejora continua de la estrategia de Seguridad de la Información de la entidad	Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo - CISO
DI 4.2 Modernización de los Servicios Tecnológicos del SENA mediante el análisis de necesidades de los centros de formación, sus tecnologías medulares y demanda de los servicios TIC en las diferentes regiones del país y la prospectiva tecnológica de la entidad	Oficina de Sistemas
DI 4.3 Implementación de la Política de Gobierno Digital para promover el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones y generar valor público en un entorno de confianza digital	Oficina de Sistemas

Objetivo Estratégico DI 5: Actualizar los modelos y sistemas de gestión de la entidad

Para cumplir este objetivo, la entidad mejorará sus capacidades de gestión, evaluación y toma de decisiones, gracias a la actualización de todos los sistemas de gestión que permitan optimizar los procesos y servicios institucionales.

El SENA enfocará sus esfuerzos para propiciar la mejora continua institucional con el apoyo de cada uno de los sistemas adoptados, atendiendo las directrices de las políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y demás que le apliquen.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB	2019	2020	2021	2022
Mejora del Índice de Desempeño Institucional del SENA	95	71.8	81.8	85	93	95

* LB año 2018.

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
DI 5.1 Asegurar la implementación de la Política institucional de Servicio al Ciudadano	Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas
DI 5.2 Fortalecer la integración de todos los canales dispuestos por la entidad para el acceso a la prestación de los servicios.	
DI 5.3 Fortalecer las respuestas PQRS en tiempo y en las respuestas de fondo	
DI 5.4 Implementar mecanismos que permitan la Medición de Satisfacción, pertinencia del servicio y mejoramiento de los ciclos de servicio.	
DI 5.5 Fortalecimiento de la administración del riesgo de gestión, corrupción y seguridad digital	Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo
DI 5.6 Aseguramiento de la Gestión Jurídica institucional	Dirección Jurídica
DI 5.7 Fortalecimiento de la Defensa Jurídica de la Entidad	Dirección Jurídica
DI 5.8 Implementación y mejora continua de la estrategia de Seguridad de la Información de la entidad -SGSI	Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo - CISO
	Oficina de Sistemas
DI 5.9 Institucionalización, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión del SENA bajo los referentes MIPG e ISO 9001:2015,	Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
ISO 14001:2015, ISO 50001:2019, Resolución 0312 de 2019 y Decreto 1072 de 2015 (SGSST)	Dirección Administrativa y Financiera Oficina de Control Interno
DI 5.10 Formulación y ejecución de la estrategia nacional de comunicaciones para el público interno y externo articulado a divulgar logros del SENA en el PND 2018-2022 y a satisfacer las necesidades de comunicación de las áreas de la Dirección General, cada región y los centros de formación	Oficina de Comunicaciones
DI 5.11 Fortalecer la función preventiva disciplinaria en la entidad	Oficina de Control Interno Disciplinario
DI 5.12 Provisionar recursos humanos y tecnológicos para la entrada en vigencia de la Ley 1952 de 2019	Oficina de Control Interno Disciplinario
DI 5.13 Optimizar la oportunidad y eficiencia de la función disciplinaria	Oficina de Control Interno Disciplinario
DI 5.14 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SGSST	Secretaría General
DI 5.15 Gestión Documental	Secretaría General
DI 5.16 Institucionalización y sostenimiento del sistema Prospectiva, vigilancia e inteligencia organizacional	Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

Perspectiva: Recursos (R)

Objetivo Estratégico R 1: Optimizar el uso de los recursos institucionales

Por medio de este objetivo se busca el incremento anual del nivel de ejecución de los recursos presupuestales del SENA y que se logre el recaudo de los recursos financieros que requiere la entidad, para contribuir y apoyar el cumplimiento de la estrategia institucional. De igual manera, se generarán acciones encaminadas a realizar la operación institucional tanto de la dirección general como de las regionales y centros de formación con un enfoque de coordinación institucional, articulación interinstitucional y eficiencia del gasto, produciendo mejores resultados con los recursos asignados.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB*	2019	2020	2021	2022
Evolución de la ejecución de los recursos financieros de funcionamiento e inversión (compromisos)	98,7%	97,61%	98,0%	98,2%	98,5%	98,7%

Evolución del recaudo de recursos financieros	100%	100%	100%	100%	100%	100%
---	------	------	------	------	------	------

* LB año 2018.

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
R 1.1 Implementación de SECOP II a nivel nacional para los procesos Contractuales	Dirección Jurídica
R 1.2 Implementación de SECOP II a nivel nacional para los procesos Convencionales	
R 1.3 Fortalecer la Investigación de bienes de los deudores del SENA	
R 1.4 Optimización de compras	Dirección Administrativa y Financiera
R 1.5 Eficiencia en el uso de los recursos de vigilancia	
R 1.6 Fortalecimiento de la gestión del parque automotor de la entidad	
R 1.7 Optimización de la gestión de los bienes muebles	
R 1.8 Fortalecimiento de la Producción de Centros de la entidad	
R 1.9 Optimización del recaudo de recursos económicos	
R 1.10 Proyecto de inversión "Fortalecimiento de la infraestructura y la capacidad institucional"	
R 1.11 Perfeccionamiento del Modelo de Costos o <i>Sistema de Información Nacional de Costos de Gestión del SENA</i>	Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

Objetivo Estratégico R 2: Robustecer las alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales

El propósito es consolidar las alianzas estratégicas existentes, generar nuevas alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales, así como apalancar recursos financieros en especie a través de éstas para fortalecer la formación profesional integral y los temas estratégicos que permitirán cumplir la misión y alcanzar la visión institucional. Se busca que del 100% de los recursos requeridos en el marco de las alianzas estratégicas, convenios y/o proyectos del SENA, el 60% sean aportados por el SENA y el 40% sean aportados en especie por el aliado de la entidad.

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Meta Plurianual	Programación Meta Anual				
		LB*	2019	2020	2021	2022
Alianzas estratégicas, convenios y/o proyectos nacionales e internacionales suscritos y/o fortalecidos por el SENA	158	24	35	45	38	40
Aportes efectuados en especie por los aliados de cooperación mediante las alianzas estratégicas, convenios y/o proyectos del SENA**	\$ 8.200	-	\$ 1.800	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.000

* LB año 2018.

** COP Millones

Iniciativas estratégicas	Dependencia Responsable
R 2.1 Garantizar la suscripción de Alianzas Internacionales con mecanismos ágiles y eficientes	Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas
R 2.2 Dinamizar la Movilidad Internacional (saliente y entrante), como una estrategia visible y de posicionamiento del SENA asegurar las condiciones y requisitos para generar planes de multiplicación de movilidad internacional	
R 2.3 Incorporar en los convenios de cooperación internacional temáticas de economía naranja, 4ta revolución industrial, CT&I	
R 2.4 Fomentar la certificación de ambientes, instructores, aprendices y funcionarios de acuerdo con estándares internacionales	
R 2.5 Desarrollar y Diseñar Proyectos de Cooperación Internacional acordes con las necesidades de formación para ser implementados en los CFP	
R 2.6 Gestionar la atención de los empresarios para fortalecer convenios nacionales con empresas estratégicas para fomentar los procesos de formación en los centros.	
R 2.7 Atención oportuna al empresario para la consecución del contrato de aprendizaje en cumplimiento de la ley 789 de 2012	



El empleo
es de todos

Mintrabajo

03.

Financiación del Plan



En consideración a que el presupuesto público es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de las políticas del Estado³, el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA como entidad del Orden Nacional que hace parte del Presupuesto General de la Nación financiará el presente Plan con los recursos económicos de funcionamiento e inversión asignados anualmente, en articulación con el Marco de Gasto de Mediano Plazo y buscando contribuir a la sostenibilidad y estabilidad fiscal de la Nación⁴.

Es así como las metas establecidas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 se desagregan anual y plurianualmente considerando el presupuesto de ingresos y de gastos institucional, el cual se proyecta con fundamento en los supuestos macroeconómicos y los lineamientos emitidos por el Gobierno Nacional.

Ahora bien, frente a la proyección de ingresos de la entidad para el cuatrienio se estima que estos oscilarán por recursos nación entre el 54% y el 57% y por recursos propios entre el 43% y el 46%. Es de anotar que el SENA para los ingresos provenientes del Impuesto de Renta y Complementarios de las personas jurídicas, cuenta con la garantía conferida por la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016, que en su artículo 102 establece: *“En todo caso, el Gobierno Nacional garantizará que la asignación de recursos en los presupuestos del SENA y el ICBF sea como mínimo un monto equivalente al presupuesto de dichos órganos para la vigencia fiscal de 2013 sin incluir los aportes parafiscales realizados por las entidades públicas y las entidades sin ánimo de lucro, los aportes parafiscales realizados por las sociedades y personas jurídicas y asimiladas correspondientes a los empleados que devenguen diez (10) o más salarios mínimos mensuales legales vigentes, ni los aportes que dichas entidades recibieron del Presupuesto General de la Nación en dicha vigencia, ajustado anualmente con el crecimiento causado del índice de precios al consumidor más dos puntos porcentuales (2pp).”*.

³ Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2019). *Aspectos Generales del Proceso Presupuestal Colombiano (Cuarta ed.)*.

⁴ Congreso de la República. (2011). *Ley 1473 del 5 de julio de 2011, por medio de la cual se establece una regla fiscal y se dictan otras disposiciones*.



El empleo
es de todos

Mintrabajo

04.

Glosario



Estrategias: Rutas fundamentales para alcanzar los objetivos Institucionales. Una estrategia muestra cómo la entidad pretende llegar a esos objetivos.

Indicadores: Representa la realidad de forma cuantitativa y directa que permite medir el estado del resultado a evaluar en un momento determinado.

Grupos de Interés: Son aquellos individuos o grupos que tienen de manera explícita o implícita, voluntaria o involuntariamente puede afectar o ser afectado por la gestión institucional. Se denominan también stakeholders.

Grupos de valor: Son los usuarios de la entidad.

Modelo Integrado de Planeación y de Gestión: Es el marco de referencia que permite dirigir, evaluar y controlar la gestión institucional de las organizaciones públicas en términos de calidad e integridad del servicio (valores), con el fin de que entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los colombianos (generación de valor público).

Meta: Producto o resultado que la entidad prevé alcanzar en un periodo de tiempo determinado (cuatrienal y/o anual, semestral, trimestral, etc.).

Misión: Corresponde a la definición de la razón de ser de la entidad.

NARP: Negros, afrodescendientes, raizales, palenquero.



Perspectivas Estratégicas: Son las categorías en las que se divide el cuadro de mando integral y estas divisiones engloban todos los procesos de una organización. Son cuatro perspectivas estratégicas: Valor público, Procesos Misionales, Desarrollo Institucional y de Recursos.

Plan Estratégico: Es el instrumento que incluye los componentes de direccionamiento estratégico de la Entidad, definidos para el cuatrienio en el marco del Plan Nacional de Desarrollo respectivo. Los componentes de este plan son la misión, visión, objetivos institucionales, ejes estratégicos, estrategias e indicadores en un horizonte de mediano y largo plazo.

SNC: Sistema Nacional de Cualificaciones.

Objetivos Estratégicos: Son los propósitos que la entidad se ha propuesto alcanzar de acuerdo con su razón de ser (misión y visión) y su relación con el Plan Nacional de Desarrollo.

Valores: Son los que soportan la visión de la entidad, dan forma a la misión y la cultura y reflejan los estándares de comportamiento en la organización.

Valor Público: Entendido como los cambios sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar. (BID - CLAD 2007).

Visión: Se refiere a la imagen que la organización establece a largo plazo sobre cómo desea que sea su futuro.