



Dirección General

## RESOLUCION NUMERO 003751 DE 2008

Por la cual se adopta el Manual de Procesos y Procedimientos del SENA y se actualiza el Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos.

### EL DIRECTOR GENERAL DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA,

En uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por los artículo 4 y 6 de la Ley 87 de 1993, el artículo 2 de la Ley 872 de 2003, el artículo 3º del Decreto 4110 de 2004 y el numeral 4 del artículo 4 del Decreto 249 de 2004, y

### CONSIDERANDO

Que la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 dispuso en el parágrafo único del artículo 1º que el manual de procesos y procedimientos en las Entidades es un instrumento a través del cual se cumple el control interno.

Que la aplicación de este instrumento contribuye al logro de uno de los objetivos del control interno, como es, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones; promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.

Que el artículo 6º de la precitada norma, señala que *"El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno de los organismos y entidades públicas será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, también será de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos."*

Que el Artículo 1º de la Ley 872 del 30 de diciembre de 2003, creó el Sistema de Gestión de la Calidad de las Entidades del Estado, *"como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente."*

Que mediante el Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004, se reglamentó la Ley 872 de 2003 y se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

Que el numeral 4.2 de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, establece que para la eficaz planificación, operación y control de procesos es indispensable contar con la documentación del sistema de gestión de la calidad que debe incluir: "Los documentos requeridos por la entidad para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y que le permitan asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos".

Que de acuerdo con lo establecido en el numeral 9 del artículo 10 del Decreto 249 del 28 de enero de 2004, la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo tiene entre sus funciones la de: *"Asistir a las dependencias del SENA en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad Institucional y coordinar la implementación y actualización del modelo de información y documentación de los procesos y procedimientos."*

Que el SENA mediante la Resolución No. 002241 del 9 de noviembre de 2005 adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en la entidad, de acuerdo con el Decreto 1599 de 2005, el cual considera el Modelo de Operación por Procesos como un Elemento de Control dentro del Subsistema de Control Estratégico para garantizar la orientación estratégica y organizacional de la entidad.



Dirección General

## RESOLUCION NUMERO 003751 DE 2008

Por la cual se adopta el Manual de Procesos y Procedimientos del SENA y se actualiza el Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos.

Que la estandarización de los procesos y procedimientos institucionales, dentro de parámetros de calidad, facilita y agiliza la gestión de la entidad e igualmente propicia la transparencia en todas las actuaciones de los servidores públicos, generando credibilidad en la Administración Pública frente al ciudadano.

Que mediante la Resolución No. 001156 del 30 de junio de 2005 se adoptó en la entidad *“el Manual de Procesos y Procedimientos y el Instructivo para la Elaboración, Coordinación y Control de la Documentación de los Procesos y Procedimientos del... SENA.”*

Que desde el año 2005 el SENA a continuado su transformación organizacional para consolidar el paso de una organización por funciones a una organización que actúa por procesos, para lo cual ha diseñado y puesto en práctica un sistema de gestión centrado en la cadena de valor institucional cuyo proceso principal es la ejecución de la formación profesional que tiene origen en la red operativa del SENA constituida por los centros de formación.

Que mediante el Acuerdo No. 009 de 31 de julio de 2008 el Consejo Directivo Nacional del SENA aprobó la política de calidad de la Institución y dispuso en su Artículo Primero: *“El SENA se compromete a garantizar la calidad en el marco de la formación por competencias y el aprendizaje por proyectos, promoviendo la aceleración y flexibilidad del proceso de aprendizaje, y brindando una respuesta eficaz en la prestación de los servicios institucionales, para contribuir a la competitividad y productividad del país con responsabilidad social y el mejoramiento continuo de sus procesos.”*

En mérito de lo expuesto,

### R E S U E L V E

**ARTICULO PRIMERO:** Adoptar el Manual de Procesos y Procedimientos del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA Código: MPP - 002 de diciembre de 2008, cuyo documento anexo a la presente Resolución forma parte integral de la misma.

**ARTICULO SEGUNDO:** Adoptar el Instructivo actualizado para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos de los Procesos y Procedimientos del SENA, cuyo documento anexo a la presente Resolución forma parte integral de la misma.

**ARTICULO TERCERO:** La coordinación de la implementación, evaluación y actualización del presente Manual e Instructivo, estará a cargo de la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, con el apoyo de la Oficina de Control Interno de la Entidad.

**ARTÍCULO CUARTO:** Los Directores de Área y Jefes de Oficina de la Dirección General, así como los Directores Regionales y Subdirectores de Centro, deberán incorporar e implementar estos procesos en el marco del Modelo de Mejora Continua de la Gestión Institucional en el SENA y de las acciones estratégicas, tácticas y operativas que a cada uno compete en el marco del Decreto 249 del 28 de enero de 2004.

**ARTÍCULO QUINTO:** La Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, los Directores Regionales y los Subdirectores de Centro, deben presentar estos procesos y procedimientos en los Consejos Directivos Regionales y Comités Técnicos de Centro, así mismo, deben divulgar este instrumento a los funcionarios, contratistas y aprendices de la entidad, para garantizar la unidad técnica de dirección, unidad de objetivos, actuación sistémica y sinérgica y la obtención de resultados con calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.



Dirección General

## RESOLUCION NUMERO 003751 DE 2008

Por la cual se adopta el Manual de Procesos y Procedimientos del SENA y se actualiza el Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos.

**ARTÍCULO SEXTO:** Comunicar y enviar copia de la presente resolución a la Secretaría General, Directores de Área y Jefes de Oficina de la Dirección General del SENA, a los Directores Regionales y a los Subdirectores de Centro, para su conocimiento y fines pertinentes.

**ARTÍCULO SEPTIMO:** De conformidad con lo dispuesto por el artículo 3º del Decreto 4110 de 2004, los procesos que revisten mayor importancia para los usuarios deberán estar permanentemente publicados en las páginas web de la entidad, informando sus resultados a través de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

**ARTÍCULO OCTAVO:** La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga la Resolución 1156 de junio 30 de 2005, así como las demás normas y disposiciones que le sean contrarias.

### COMUNIQUESE, PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Bogotá D.C., a los 26 días del mes de Diciembre de 2008

(Original firmada)

**DARIO MONTOYA MEJÍA**  
Director General



Servicio Nacional de Aprendizaje

Modelo de Mejora Continua

# **MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Versión 2.0

**Código: MPP- 3030**

Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo  
Diciembre de 2008

**Control del Documento**

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autores	Grupo de Mejora Continua de la Gestión Institucional		Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo	Septiembre de 2008.
Revisión	Líderes de Mejora Continua, en Regionales y Centros de Formación y responsables de los procesos en Dirección General		Dirección General, Despachos Regionales y Centros de Formación Profesional	Noviembre de 2008.
	Rosario Ramos Díaz	Profesional Grado 06. Coordinadora	Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo	Noviembre de 2008.
	Mireya López Chaparro	Directora	Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo	Noviembre de 2008.
Aprobación	Dario Montoya Mejía	Director General	Despacho Dirección General	Diciembre de 2008.

Estado:	<input type="checkbox"/> En preparación	<input type="checkbox"/> En revisión	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobado	X
---------	---	--------------------------------------	--	---

**Control de los Cambios**

Versión No.	Fecha de Aprobación	Descripción de los Cambios	Solicitó
2.0		Actualización de procesos institucionales asociados a la cadena de valor con el fin de asegurar la calidad y dinamicidad de la respuesta institucional en la prestación de los servicios.	Revisión y actualización de la documentación – Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

## PRESENTACIÓN

Desde el año 2005, de manera deliberada y sistemática hemos orientado nuestros esfuerzos para lograr la congruencia y coherencia entre el direccionamiento estratégico, la gestión del día a día y la transformación de la cultura organizacional como uno de los factores determinantes para lograr la eficiencia y una alta productividad institucional a todos los niveles organizacionales.

Como resultado de las buenas prácticas de gestión en las Regionales y Centros, de la evaluación crítica de la aplicación del Manual de Procesos adoptado en el 2005 y de los nuevos desarrollos conceptuales sobre el modelo formativo del SENA se identificaron, diseñaron y documentaron los procesos y procedimientos cuya presentación realizamos en este Manual.

El primer paso consistió en recuperar para el proceso de gestión de la formación profesional su lugar prioritario como proceso medular de la organización y en segundo lugar se determinó la articulación lógica de cada uno de los demás procesos a dicho proceso cardinal. Como concepto rector en este diseño e identificación de procesos y procedimientos se aplicó la consideración que los Centros de formación constituyen la red operativa principal del SENA y que los procesos y procedimientos deberían pensarse “desde y para” los Centros.

Se desarrolló este nuevo concepto sobre los procesos institucionales para contribuir a garantizar la pertinencia y calidad de la formación profesional que el SENA lidera y como instrumento coherente con la adopción del enfoque por competencias y el aprendizaje por proyectos, los cuales hacen parte de nuestra política institucional.

Hemos direccionado los cambios en la gestión por procesos, a la generación de una descentralización operativa y a la centralización de la información para garantizar la respuesta nacional de programas de formación con altos estándares de calidad y pertinencia, flexibles y anticipativos que aporten directamente a la competitividad de los sectores productivos.

El “**Manual de Procesos y Procedimientos**” que presentamos hoy posibilita el desarrollo de nuevas prácticas de gestión bajo la estrategia del “SENA es uno solo”, que propende por la optimización de las capacidades de la entidad a nivel nacional en talento humano, infraestructura tecnológica y de recursos en general, las cuales afectan directamente los procesos misionales de la entidad consulta la normatividad establecida y se enfoca en la necesidad institucional de disponer de una guía práctica, de consulta ágil y directa para la comprensión y el desarrollo eficiente y eficaz de todos los procesos y procedimientos institucionales. Constituye un avance en la consolidación de una organización por procesos y orientada a la gestión por resultados y con el concurso de todos los servidores

públicos, especialmente los dedicados directamente a los procesos de formación y aprendizaje, en su aplicación, desarrollo y mejoramiento, será una herramienta que aporte a la calidad en la gestión y que permita consolidar el SENA que queremos para el país.

En este esfuerzo han participado funcionarios de todas las dependencias del SENA en todo el país, identificando y desarrollando buenas prácticas que al ser compartidas y estandarizadas a nivel nacional garantizan que en cada Centro de Formación, se den procesos innovadores y constructivos de formación y aprendizaje, con la incorporación de nuevas tecnologías, la generación y evolución de proyectos productivos, la solución de problemas en el marco de la formación, la posibilidad de configurar sus propios negocios por parte de los aprendices, sus propias ideas, accediendo a formas organizadas y planeadas de desarrollo empresarial.

Por su propia naturaleza y propósito, el Manual de Procesos y Procedimientos es de carácter dinámico y requiere el compromiso constante de todos los servidores de la Institución, no solamente frente a su conocimiento y observancia plenos, sino con sus aportes consistentes y objetivos para su mejoramiento y actualización permanente.

El reto es mantenernos en una dinámica de constante cambio y permanente innovación que materialice las estrategias metodológicas y pedagógicas, y el papel relevante de las diversas fuentes de adquisición del conocimiento que hoy se presentan en los procesos de aprendizaje (instructor, trabajo colaborativo, el entorno y las Tecnologías de Información y Comunicaciones).

**MIREYA LÓPEZ CH.**  
**Directora de Planeación y Direccionamiento Corporativo**

## 1. INTRODUCCIÓN

El Manual que se presenta a continuación contiene los procedimientos documentados exigidos por la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTCGP 1000:2004 y los procesos y procedimientos definidos por el SENA para el cumplimiento eficiente y eficaz de su Misión y de sus objetivos institucionales. Su elaboración se realiza en el marco de las políticas del Plan Nacional de Desarrollo 2006 -2010, “Estado Comunitario desarrollo para todos” (dirigidas a la renovación de la administración pública y al mejoramiento de la eficiencia del Estado), y del direccionamiento estratégico de la institución señalado en el Plan Estratégico Institucional 2007 - 2010: Conocimiento para todos los colombianos.

Dentro de los propósitos del Manual de Procesos y Procedimientos (MPP) se encuentra posibilitar el desarrollo de nuevas prácticas de gestión y facilitar la implementación del Modelo de Mejora Continua Institucional, el cual busca dinamizar la gestión, reproducir y generalizar las mejores prácticas y mejorar continuamente los procesos y procedimientos institucionales con la implementación de: la NTC GP 1000, el Modelo Estándar de Control Interno - MECI, la administración de riesgos, la gestión ambiental, la racionalización de trámites, el Sistema de Desarrollo Administrativo y la incorporación de elementos de responsabilidad social en el quehacer de la Entidad.

Los procesos y procedimientos presentados en este manual tienen un carácter dinámico y flexible, es decir, pueden mejorarse y ajustarse de manera continua para responder a las cambiantes circunstancias en que deben ser aplicados y constituyen referentes orientadores para una gestión institucional creativa e innovadora, aplicables a todos los niveles organizacionales.

Los capítulos 2 y 3 del manual contienen sus objetivos, alcances y marco normativo, dentro del cual cabe destacar la relación orgánica que el mismo tiene con las normas referentes al establecimiento y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.

En el capítulo 4 se presenta la cadena de valor, especificando la clasificación de los procesos institucionales en innovación, valor, apoyo y evaluación lo que permite visualizar el orden e interrelaciones de todos los procesos, tanto en función de la satisfacción de las expectativas de los usuarios de los servicios de la Entidad, como de las relaciones entre los diferentes niveles y tipos de procesos establecidos.

Los capítulos 5, 6 y 7 contienen la caracterización detallada de los procesos de innovación, valor y apoyo; y los procedimientos relacionados, dentro de una secuencia que va desde el proceso hasta el procedimiento, las actividades y tareas.

Finalmente, en el capítulo 8 se especifican los criterios que deberán tenerse en cuenta para la revisión y actualización del manual.



## 2. OBJETIVOS Y ALCANCE

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar y presentar la cadena de valor del SENA en la cual se incorporan los procesos de innovación, valor y apoyo, con el fin de alinear (armonizar) la gestión en todos los niveles de la entidad y dinamizar el cambio hacia una organización por procesos, mediante la construcción y establecimiento de un modelo de gestión basado en la calidad, el autocontrol y el mejoramiento continuo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y los propósitos institucionales.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.2.1 Difundir y consolidar la visión unificada de la formación profesional como proceso misional integral y asincrónico, al cual se articulan y contribuyen sinérgicamente todos los demás procesos institucionales.
- 2.2.2 Poseer una comprensión completa del proceso de formación profesional, por parte de los instructores de planta y los nuevos docentes contratistas, quienes identificarán en la práctica los procesos de innovación, apoyo y evaluación necesarios para la ejecución eficaz de la formación profesional integral.
- 2.2.3 Focalizar los recursos y los esfuerzos institucionales hacia los requerimientos misionales, a partir de la articulación de todos los procesos al de ejecución de la formación profesional.
- 2.2.4 Formación de los aprendices en un ambiente de responsabilidad, orden y disciplina, gracias a la contribución de este modelo por procesos; aspectos que son componentes éticos, dentro de su formación personal y técnica, los cuales son altamente valorados por el mundo empresarial.
- 2.2.5 Servir de medio de integración, consulta y orientación al personal nuevo, facilitando su incorporación a las actividades laborales y al mismo tiempo convertirse en un instrumento de entrenamiento en la gestión del SENA para los servidores públicos.
- 2.2.6 Facilitar la planeación y el seguimiento a la gestión institucional.
- 2.2.7 Establecer uniformidad en los conceptos y el desarrollo de un lenguaje común que permita ofrecer los mismos estándares de calidad en los servicios institucionales.
- 2.2.8 Que la respuesta institucional se estructure y se realice de acuerdo a la interdependencia de procesos y procedimientos que propone la cadena de valor de la Entidad integrando la anticipación de necesidades y el reconocimiento de la

demanda con el diseño curricular, la ejecución de la formación profesional, el seguimiento y la evaluación de impacto para verificar continuamente la eficacia y eficiencia del quehacer institucional.

**2.3 ALCANCE**

El MPP define los procesos institucionales aplicables en Centros de Formación Profesional, Regionales y áreas de la Dirección General, así como los procedimientos correspondientes que deben ser aplicados en todos los niveles de la Entidad. Los lineamientos expresados a través de resoluciones, circulares y directrices sobre la aplicación de procesos institucionales posteriores a la expedición de este manual son complementarios y se toman como aporte para la actualización y ajuste de la documentación, para lo cual se incluye una versión actualizada del instructivo para la elaboración, codificación y control de documentos del sistema de gestión de calidad del SENA.

### 3. MARCO NORMATIVO

Las principales normas que sustentan la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del SENA son las siguientes:

**Constitución Política de 1991:** Artículo 209, que establece los principios de la función administrativa.

**Ley 87 del 29 de noviembre de 1993:** Artículos 1º y 4º, los cuales establecen el ejercicio del control interno de obligatorio cumplimiento en toda la estructura administrativa, mediante la elaboración, verificación y evaluación de regulaciones administrativas y de manuales de funciones y procedimientos.

**Directiva Presidencial 02 del 5 de abril de 1994:** Política de gestión administrativa para documentar y formalizar los procesos y procedimientos.

**Decreto 1537 de 2001:** Artículos 1º, 2º y 5º, sobre racionalización de la gestión institucional, los manuales de procedimientos y las políticas de control interno diseñadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública

**Ley 872 del 30 de diciembre de 2003:** Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

**Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004:** Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

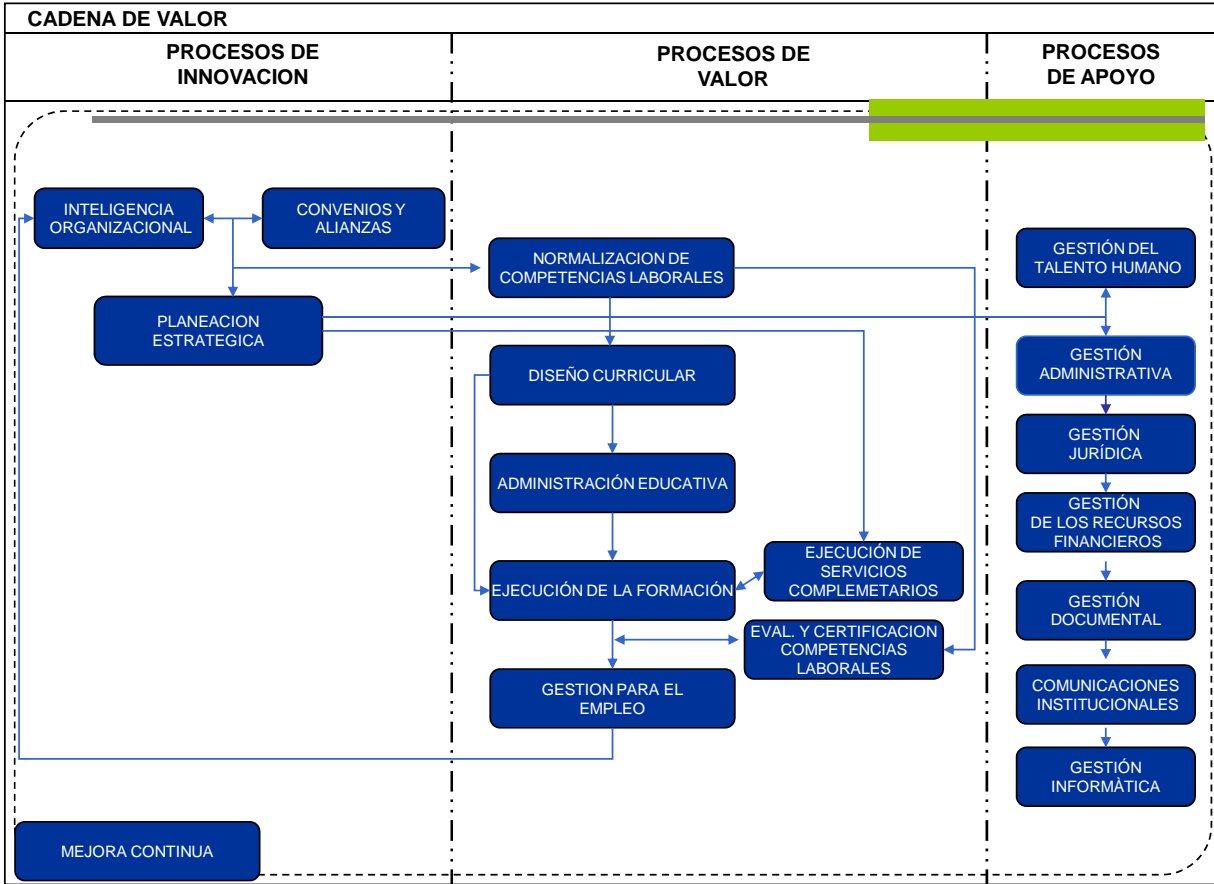
**Decreto 249 de 2004:** Por el cual se modifican la estructura interna y las funciones de las dependencias del SENA.

4. CLASIFICACION Y CADENA DE VALOR

4.1 CADENA DE VALOR Y PROCESOS

La cadena de valor es la representación gráfica de la forma en el SENA desempeña sus actividades corporativas, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. Es esencialmente una forma de análisis del que hacer institucional mediante la cual buscamos identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellos procesos generadores de valor.

Como resultado del trabajo realizado para el diseño organizacional del Sistema de Gestión del SENA y el levantamiento de los procesos, se presenta nuestra cadena de valor institucional, entendida como el conjunto de procesos claves interrelacionados, cuya interconexión muestra su contribución a la creación de valor de los procesos misionales de la Entidad para contribuir a garantizar la pertinencia y calidad de la formación profesional que el SENA lidera.



## 4.2 CLASIFICACION DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La entidad definió 18 procesos que integran su cadena de valor, que se clasifican en:

**Procesos de innovación o estratégicos (4 procesos):** son aquellos que buscan establecer la visión y orientación para el desarrollo de los demás procesos institucionales. Generan permanentemente innovación y criterios para el alcance de los logros y propósitos, y en el caso del SENA, incluyen el proceso de Mejora Continua, definido como de evaluación, necesario para medir y recoger datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficiencia y la eficacia.

**Procesos de valor, primarios, core o misionales (7 procesos):** son aquellos que apuntan al cumplimiento de la Misión, generando valor a los grupos de interés y a la Institución.

**Procesos de apoyo o soporte (7 procesos):** apoyan y facilitan el desarrollo y ejecución de todos los procesos de valor y proveen servicios de utilidad para toda la Entidad en sus diferentes niveles.

Igualmente, se han identificado 50 procedimientos asociados a los procesos establecidos en la cadena de valor de la Entidad, que estructuran el Sistema de Gestión Integrado de la institución caracterizándola como una organización por procesos.



Dirección General

## RESOLUCION NUMERO 003751 DE 2008

Por la cual se adopta el Manual de Procesos y Procedimientos del SENA y se actualiza el Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos.

### EL DIRECTOR GENERAL DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA,

En uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por los artículo 4 y 6 de la Ley 87 de 1993, el artículo 2 de la Ley 872 de 2003, el artículo 3º del Decreto 4110 de 2004 y el numeral 4 del artículo 4 del Decreto 249 de 2004, y

### CONSIDERANDO

Que la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 dispuso en el parágrafo único del artículo 1º que el manual de procesos y procedimientos en las Entidades es un instrumento a través del cual se cumple el control interno.

Que la aplicación de este instrumento contribuye al logro de uno de los objetivos del control interno, como es, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones; promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.

Que el artículo 6º de la precitada norma, señala que *"El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno de los organismos y entidades públicas será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, también será de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos."*

Que el Artículo 1º de la Ley 872 del 30 de diciembre de 2003, creó el Sistema de Gestión de la Calidad de las Entidades del Estado, *"como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente."*

Que mediante el Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004, se reglamentó la Ley 872 de 2003 y se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

Que el numeral 4.2 de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, establece que para la eficaz planificación, operación y control de procesos es indispensable contar con la documentación del sistema de gestión de la calidad que debe incluir: "Los documentos requeridos por la entidad para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y que le permitan asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos".

Que de acuerdo con lo establecido en el numeral 9 del artículo 10 del Decreto 249 del 28 de enero de 2004, la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo tiene entre sus funciones la de: *"Asistir a las dependencias del SENA en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad Institucional y coordinar la implementación y actualización del modelo de información y documentación de los procesos y procedimientos."*

Que el SENA mediante la Resolución No. 002241 del 9 de noviembre de 2005 adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en la entidad, de acuerdo con el Decreto 1599 de 2005, el cual considera el Modelo de Operación por Procesos como un Elemento de Control dentro del Subsistema de Control Estratégico para garantizar la orientación estratégica y organizacional de la entidad.



Dirección General

## RESOLUCION NUMERO 003751 DE 2008

Por la cual se adopta el Manual de Procesos y Procedimientos del SENA y se actualiza el Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos.

Que la estandarización de los procesos y procedimientos institucionales, dentro de parámetros de calidad, facilita y agiliza la gestión de la entidad e igualmente propicia la transparencia en todas las actuaciones de los servidores públicos, generando credibilidad en la Administración Pública frente al ciudadano.

Que mediante la Resolución No. 001156 del 30 de junio de 2005 se adoptó en la entidad *“el Manual de Procesos y Procedimientos y el Instructivo para la Elaboración, Coordinación y Control de la Documentación de los Procesos y Procedimientos del... SENA.”*

Que desde el año 2005 el SENA a continuado su transformación organizacional para consolidar el paso de una organización por funciones a una organización que actúa por procesos, para lo cual ha diseñado y puesto en práctica un sistema de gestión centrado en la cadena de valor institucional cuyo proceso principal es la ejecución de la formación profesional que tiene origen en la red operativa del SENA constituida por los centros de formación.

Que mediante el Acuerdo No. 009 de 31 de julio de 2008 el Consejo Directivo Nacional del SENA aprobó la política de calidad de la Institución y dispuso en su Artículo Primero: *“El SENA se compromete a garantizar la calidad en el marco de la formación por competencias y el aprendizaje por proyectos, promoviendo la aceleración y flexibilidad del proceso de aprendizaje, y brindando una respuesta eficaz en la prestación de los servicios institucionales, para contribuir a la competitividad y productividad del país con responsabilidad social y el mejoramiento continuo de sus procesos.”*

En mérito de lo expuesto,

### R E S U E L V E

**ARTICULO PRIMERO:** Adoptar el Manual de Procesos y Procedimientos del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA Código: MPP - 002 de diciembre de 2008, cuyo documento anexo a la presente Resolución forma parte integral de la misma.

**ARTICULO SEGUNDO:** Adoptar el Instructivo actualizado para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos de los Procesos y Procedimientos del SENA, cuyo documento anexo a la presente Resolución forma parte integral de la misma.

**ARTICULO TERCERO:** La coordinación de la implementación, evaluación y actualización del presente Manual e Instructivo, estará a cargo de la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, con el apoyo de la Oficina de Control Interno de la Entidad.

**ARTÍCULO CUARTO:** Los Directores de Área y Jefes de Oficina de la Dirección General, así como los Directores Regionales y Subdirectores de Centro, deberán incorporar e implementar estos procesos en el marco del Modelo de Mejora Continua de la Gestión Institucional en el SENA y de las acciones estratégicas, tácticas y operativas que a cada uno compete en el marco del Decreto 249 del 28 de enero de 2004.

**ARTÍCULO QUINTO:** La Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, los Directores Regionales y los Subdirectores de Centro, deben presentar estos procesos y procedimientos en los Consejos Directivos Regionales y Comités Técnicos de Centro, así mismo, deben divulgar este instrumento a los funcionarios, contratistas y aprendices de la entidad, para garantizar la unidad técnica de dirección, unidad de objetivos, actuación sistémica y sinérgica y la obtención de resultados con calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.



Dirección General

## RESOLUCION NUMERO 003751 DE 2008

Por la cual se adopta el Manual de Procesos y Procedimientos del SENA y se actualiza el Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos.

**ARTÍCULO SEXTO:** Comunicar y enviar copia de la presente resolución a la Secretaría General, Directores de Área y Jefes de Oficina de la Dirección General del SENA, a los Directores Regionales y a los Subdirectores de Centro, para su conocimiento y fines pertinentes.

**ARTÍCULO SEPTIMO:** De conformidad con lo dispuesto por el artículo 3º del Decreto 4110 de 2004, los procesos que revisten mayor importancia para los usuarios deberán estar permanentemente publicados en las páginas web de la entidad, informando sus resultados a través de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

**ARTÍCULO OCTAVO:** La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga la Resolución 1156 de junio 30 de 2005, así como las demás normas y disposiciones que le sean contrarias.

### COMUNIQUESE, PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Bogotá D.C., a los 26 días del mes de Diciembre de 2008

(Original firmada)

**DARIO MONTOYA MEJÍA**  
Director General





Servicio Nacional de Aprendizaje

Modelo de Mejora Continua

# **MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Versión 2.0

**Código: MPP- 3030**

Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo  
Diciembre de 2008

**Control del Documento**

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autores	Grupo de Mejora Continua de la Gestión Institucional		Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo	Septiembre de 2008.
Revisión	Líderes de Mejora Continua, en Regionales y Centros de Formación y responsables de los procesos en Dirección General		Dirección General, Despachos Regionales y Centros de Formación Profesional	Noviembre de 2008.
	Rosario Ramos Díaz	Profesional Grado 06. Coordinadora	Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo	Noviembre de 2008.
	Mireya López Chaparro	Directora	Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo	Noviembre de 2008.
Aprobación	Dario Montoya Mejía	Director General	Despacho Dirección General	Diciembre de 2008.

Estado:	En preparación	En revisión	Aprobado	X
---------	----------------	-------------	----------	---

**Control de los Cambios**

Versión No.	Fecha de Aprobación	Descripción de los Cambios	Solicitó
2.0		Actualización de procesos institucionales asociados a la cadena de valor con el fin de asegurar la calidad y dinamicidad de la respuesta institucional en la prestación de los servicios.	Revisión y actualización de la documentación – Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

## PRESENTACIÓN

Desde el año 2005, de manera deliberada y sistemática hemos orientado nuestros esfuerzos para lograr la congruencia y coherencia entre el direccionamiento estratégico, la gestión del día a día y la transformación de la cultura organizacional como uno de los factores determinantes para lograr la eficiencia y una alta productividad institucional a todos los niveles organizacionales.

Como resultado de las buenas prácticas de gestión en las Regionales y Centros, de la evaluación crítica de la aplicación del Manual de Procesos adoptado en el 2005 y de los nuevos desarrollos conceptuales sobre el modelo formativo del SENA se identificaron, diseñaron y documentaron los procesos y procedimientos cuya presentación realizamos en este Manual.

El primer paso consistió en recuperar para el proceso de gestión de la formación profesional su lugar prioritario como proceso medular de la organización y en segundo lugar se determinó la articulación lógica de cada uno de los demás procesos a dicho proceso cardinal. Como concepto rector en este diseño e identificación de procesos y procedimientos se aplicó la consideración que los Centros de formación constituyen la red operativa principal del SENA y que los procesos y procedimientos deberían pensarse “desde y para” los Centros.

Se desarrolló este nuevo concepto sobre los procesos institucionales para contribuir a garantizar la pertinencia y calidad de la formación profesional que el SENA lidera y como instrumento coherente con la adopción del enfoque por competencias y el aprendizaje por proyectos, los cuales hacen parte de nuestra política institucional.

Hemos direccionado los cambios en la gestión por procesos, a la generación de una descentralización operativa y a la centralización de la información para garantizar la respuesta nacional de programas de formación con altos estándares de calidad y pertinencia, flexibles y anticipativos que aporten directamente a la competitividad de los sectores productivos.

El **“Manual de Procesos y Procedimientos”** que presentamos hoy posibilita el desarrollo de nuevas prácticas de gestión bajo la estrategia del “SENA es uno solo”, que propende por la optimización de las capacidades de la entidad a nivel nacional en talento humano, infraestructura tecnológica y de recursos en general, las cuales afectan directamente los procesos misionales de la entidad consulta la normatividad establecida y se enfoca en la necesidad institucional de disponer de una guía práctica, de consulta ágil y directa para la comprensión y el desarrollo eficiente y eficaz de todos los procesos y procedimientos institucionales. Constituye un avance en la consolidación de una organización por procesos y orientada a la gestión por resultados y con el concurso de todos los servidores

públicos, especialmente los dedicados directamente a los procesos de formación y aprendizaje, en su aplicación, desarrollo y mejoramiento, será una herramienta que aporte a la calidad en la gestión y que permita consolidar el SENA que queremos para el país.

En este esfuerzo han participado funcionarios de todas las dependencias del SENA en todo el país, identificando y desarrollando buenas prácticas que al ser compartidas y estandarizadas a nivel nacional garantizan que en cada Centro de Formación, se den procesos innovadores y constructivos de formación y aprendizaje, con la incorporación de nuevas tecnologías, la generación y evolución de proyectos productivos, la solución de problemas en el marco de la formación, la posibilidad de configurar sus propios negocios por parte de los aprendices, sus propias ideas, accediendo a formas organizadas y planeadas de desarrollo empresarial.

Por su propia naturaleza y propósito, el Manual de Procesos y Procedimientos es de carácter dinámico y requiere el compromiso constante de todos los servidores de la Institución, no solamente frente a su conocimiento y observancia plenos, sino con sus aportes consistentes y objetivos para su mejoramiento y actualización permanente.

El reto es mantenernos en una dinámica de constante cambio y permanente innovación que materialice las estrategias metodológicas y pedagógicas, y el papel relevante de las diversas fuentes de adquisición del conocimiento que hoy se presentan en los procesos de aprendizaje (instructor, trabajo colaborativo, el entorno y las Tecnologías de Información y Comunicaciones).

**MIREYA LÓPEZ CH.**

**Directora de Planeación y Direccionamiento Corporativo**

## 1. INTRODUCCIÓN

El Manual que se presenta a continuación contiene los procedimientos documentados exigidos por la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTCGP 1000:2004 y los procesos y procedimientos definidos por el SENA para el cumplimiento eficiente y eficaz de su Misión y de sus objetivos institucionales. Su elaboración se realiza en el marco de las políticas del Plan Nacional de Desarrollo 2006 -2010, “Estado Comunitario desarrollo para todos” (dirigidas a la renovación de la administración pública y al mejoramiento de la eficiencia del Estado), y del direccionamiento estratégico de la institución señalado en el Plan Estratégico Institucional 2007 - 2010: Conocimiento para todos los colombianos.

Dentro de los propósitos del Manual de Procesos y Procedimientos (MPP) se encuentra posibilitar el desarrollo de nuevas prácticas de gestión y facilitar la implementación del Modelo de Mejora Continua Institucional, el cual busca dinamizar la gestión, reproducir y generalizar las mejores prácticas y mejorar continuamente los procesos y procedimientos institucionales con la implementación de: la NTC GP 1000, el Modelo Estándar de Control Interno - MECI, la administración de riesgos, la gestión ambiental, la racionalización de trámites, el Sistema de Desarrollo Administrativo y la incorporación de elementos de responsabilidad social en el quehacer de la Entidad.

Los procesos y procedimientos presentados en este manual tienen un carácter dinámico y flexible, es decir, pueden mejorarse y ajustarse de manera continua para responder a las cambiantes circunstancias en que deben ser aplicados y constituyen referentes orientadores para una gestión institucional creativa e innovadora, aplicables a todos los niveles organizacionales.

Los capítulos 2 y 3 del manual contienen sus objetivos, alcances y marco normativo, dentro del cual cabe destacar la relación orgánica que el mismo tiene con las normas referentes al establecimiento y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.

En el capítulo 4 se presenta la cadena de valor, especificando la clasificación de los procesos institucionales en innovación, valor, apoyo y evaluación lo que permite visualizar el orden e interrelaciones de todos los procesos, tanto en función de la satisfacción de las expectativas de los usuarios de los servicios de la Entidad, como de las relaciones entre los diferentes niveles y tipos de procesos establecidos.

Los capítulos 5, 6 y 7 contienen la caracterización detallada de los procesos de innovación, valor y apoyo; y los procedimientos relacionados, dentro de una secuencia que va desde el proceso hasta el procedimiento, las actividades y tareas.

Finalmente, en el capítulo 8 se especifican los criterios que deberán tenerse en cuenta para la revisión y actualización del manual.

## 2. OBJETIVOS Y ALCANCE

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar y presentar la cadena de valor del SENA en la cual se incorporan los procesos de innovación, valor y apoyo, con el fin de alinear (armonizar) la gestión en todos los niveles de la entidad y dinamizar el cambio hacia una organización por procesos, mediante la construcción y establecimiento de un modelo de gestión basado en la calidad, el autocontrol y el mejoramiento continuo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y los propósitos institucionales.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.2.1 Difundir y consolidar la visión unificada de la formación profesional como proceso misional integral y asincrónico, al cual se articulan y contribuyen sinérgicamente todos los demás procesos institucionales.
- 2.2.2 Poseer una comprensión completa del proceso de formación profesional, por parte de los instructores de planta y los nuevos docentes contratistas, quienes identificarán en la práctica los procesos de innovación, apoyo y evaluación necesarios para la ejecución eficaz de la formación profesional integral.
- 2.2.3 Focalizar los recursos y los esfuerzos institucionales hacia los requerimientos misionales, a partir de la articulación de todos los procesos al de ejecución de la formación profesional.
- 2.2.4 Formación de los aprendices en un ambiente de responsabilidad, orden y disciplina, gracias a la contribución de este modelo por procesos; aspectos que son componentes éticos, dentro de su formación personal y técnica, los cuales son altamente valorados por el mundo empresarial.
- 2.2.5 Servir de medio de integración, consulta y orientación al personal nuevo, facilitando su incorporación a las actividades laborales y al mismo tiempo convertirse en un instrumento de entrenamiento en la gestión del SENA para los servidores públicos.
- 2.2.6 Facilitar la planeación y el seguimiento a la gestión institucional.
- 2.2.7 Establecer uniformidad en los conceptos y el desarrollo de un lenguaje común que permita ofrecer los mismos estándares de calidad en los servicios institucionales.
- 2.2.8 Que la respuesta institucional se estructure y se realice de acuerdo a la interdependencia de procesos y procedimientos que propone la cadena de valor de la Entidad integrando la anticipación de necesidades y el reconocimiento de la

demanda con el diseño curricular, la ejecución de la formación profesional, el seguimiento y la evaluación de impacto para verificar continuamente la eficacia y eficiencia del quehacer institucional.

**2.3 ALCANCE**

El MPP define los procesos institucionales aplicables en Centros de Formación Profesional, Regionales y áreas de la Dirección General, así como los procedimientos correspondientes que deben ser aplicados en todos los niveles de la Entidad. Los lineamientos expresados a través de resoluciones, circulares y directrices sobre la aplicación de procesos institucionales posteriores a la expedición de este manual son complementarios y se toman como aporte para la actualización y ajuste de la documentación, para lo cual se incluye una versión actualizada del instructivo para la elaboración, codificación y control de documentos del sistema de gestión de calidad del SENA.

### 3. MARCO NORMATIVO

Las principales normas que sustentan la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del SENA son las siguientes:

**Constitución Política de 1991:** Artículo 209, que establece los principios de la función administrativa.

**Ley 87 del 29 de noviembre de 1993:** Artículos 1º y 4º, los cuales establecen el ejercicio del control interno de obligatorio cumplimiento en toda la estructura administrativa, mediante la elaboración, verificación y evaluación de regulaciones administrativas y de manuales de funciones y procedimientos.

**Directiva Presidencial 02 del 5 de abril de 1994:** Política de gestión administrativa para documentar y formalizar los procesos y procedimientos.

**Decreto 1537 de 2001:** Artículos 1º, 2º y 5º, sobre racionalización de la gestión institucional, los manuales de procedimientos y las políticas de control interno diseñadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública

**Ley 872 del 30 de diciembre de 2003:** Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

**Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004:** Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

**Decreto 249 de 2004:** Por el cual se modifican la estructura interna y las funciones de las dependencias del SENA.

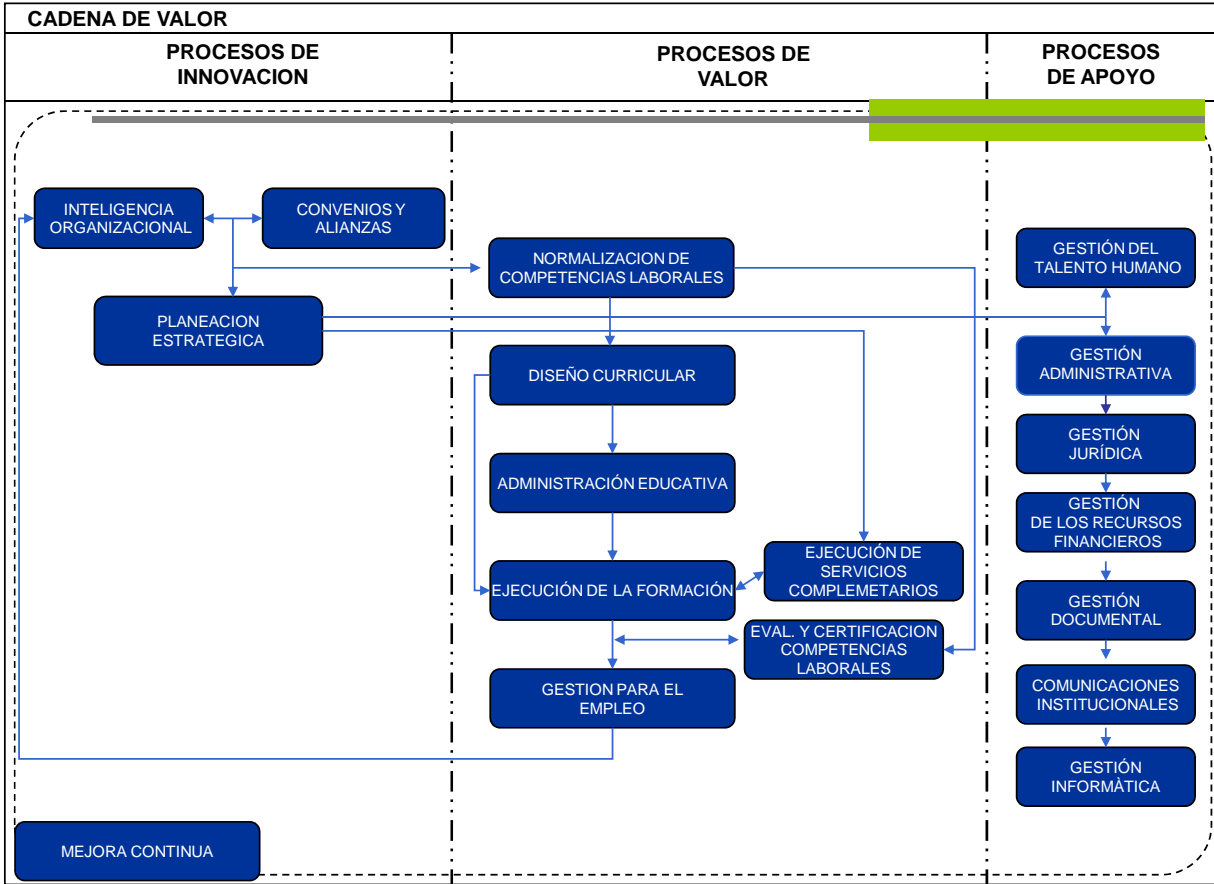


4. CLASIFICACION Y CADENA DE VALOR

4.1 CADENA DE VALOR Y PROCESOS

La cadena de valor es la representación gráfica de la forma en el SENA desempeña sus actividades corporativas, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. Es esencialmente una forma de análisis del que hacer institucional mediante la cual buscamos identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellos procesos generadores de valor.

Como resultado del trabajo realizado para el diseño organizacional del Sistema de Gestión del SENA y el levantamiento de los procesos, se presenta nuestra cadena de valor institucional, entendida como el conjunto de procesos claves interrelacionados, cuya interconexión muestra su contribución a la creación de valor de los procesos misionales de la Entidad para contribuir a garantizar la pertinencia y calidad de la formación profesional que el SENA lidera.



#### 4.2 CLASIFICACION DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS


La entidad definió 18 procesos que integran su cadena de valor, que se clasifican en:

**Procesos de innovación o estratégicos (4 procesos):** son aquellos que buscan establecer la visión y orientación para el desarrollo de los demás procesos institucionales. Generan permanentemente innovación y criterios para el alcance de los logros y propósitos, y en el caso del SENA, incluyen el proceso de Mejora Continua, definido como de evaluación, necesario para medir y recoger datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficiencia y la eficacia.

**Procesos de valor, primarios, core o misionales (7 procesos):** son aquellos que apuntan al cumplimiento de la Misión, generando valor a los grupos de interés y a la Institución.

**Procesos de apoyo o soporte (7 procesos):** apoyan y facilitan el desarrollo y ejecución de todos los procesos de valor y proveen servicios de utilidad para toda la Entidad en sus diferentes niveles.

Igualmente, se han identificado 50 procedimientos asociados a los procesos establecidos en la cadena de valor de la Entidad, que estructuran el Sistema de Gestión Integrado de la institución caracterizándola como una organización por procesos.

<div></div> <div>Modelo de Mejora Continua</div>	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA			C01-3030 / 12-08
	CARACTERIZACION DE PROCESO			Versión: 3.0
				Página 1 de 1
NOMBRE DEL PROCESO:	INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL		RESPONSABLE DEL PROCESO:	•Coordinador Grupo de Inteligencia Organizacional • Director Regional • Subdirector del Centro
OBJETIVO DEL PROCESO:	Obtener, procesar, analizar y proveer información relevante con visión prospectiva sobre el contexto institucional y diseñar las condiciones internas de la entidad para estructurar la respuesta que permita crear y socializar conocimiento vital para la toma de decisiones y la actuación estratégica del SENA.		ALCANCE:	Este proceso aplica a las Direcciones de área y Oficinas de la Dirección General, Direcciones Regionales, Centros de Formación
PROCESOS PROVEEDORES	ACTIVIDADES			PROCESOS CLIENTES
• Proceso de Planeación Estratégica • Proceso de Mejora Continua	P	Diseñar las herramientas e instrumentos necesarios para garantizar los flujos de información requeridos en la toma de decisiones.		Todos los procesos
• Proceso de Convenios y Alianzas • Proceso de Normalización de Competencias Laborales • Proceso de Mejora Continua • Proceso de Administración Educativa • Proceso de Ejecución de la Formación Profesional • Proceso de Certificación de Competencias Laborales • Proceso Ejecución de Servicios Complementarios	H	Identificar las necesidades con el fin de gestionar información estratégica que generarle valor agregado para la gestión institucional.		• Proceso Planeación Estratégica • Proceso de Normalización de Competencias Laborales • Proceso de Administración Educativa • Proceso de Diseño Curricular • Proceso de Certificación de Competencias Laborales • Proceso de Ejecución de la Formación Profesional • Proceso de Ejecución Servicios Complementarios • Proceso de Convenios y Alianzas
• Proceso de Planeación Estratégica • Proceso de Normalización de Competencias Laborales • Proceso de Ejecución de la Formación Profesional • Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios	H	Adelantar la adecuación permanente de la respuesta institucional, la modernización y actualización tecnológica de los programas de formación, los perfiles ocupacionales, los ambientes de aprendizaje y los servicios tecnológicos que ofrece el SENA		• Proceso de Planeación Estratégica • Proceso de Diseño Curricular • Proceso de Ejecución de la Formación Profesional • Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios • Proceso de Gestión del Talento Humano • Proceso de Normalización de Competencias Laborales
• Proceso de Planeación Estratégica • Proceso de Ejecución de la Formación Profesional	H	Efectuar las evaluaciones de impacto y las evaluaciones a egresados sobre el desarrollo nacional		Todos los procesos
• Proceso de Planeación Estratégica • Proceso de Mejora Continua	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora		• Proceso de Mejora Continua

**PROCESO: INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL**  
**PROCEDIMIENTO: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**

**Objetivo del Procedimiento:** Gestionar información estratégica de fuentes (internas y externas) para ejecutar un análisis con el fin de generar una respuesta institucional de carácter pertinente, oportuna y eficaz ante las demandas y cambios de los entornos social, económico y tecnológico.

**Responsable:**

- Director de Planeación y Direccionamiento Corporativo y su equipo.
- Director de Empleo y Trabajo y su equipo.
- Director de Promoción y Relacionamento Corporativo y su equipo.
- Director de Formación Profesional y su equipo.
- Director del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo y su equipo.
- Director Regional.
- Subdirector del Centro.

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Convenios y Alianzas.
- Proceso de Mejora Continua.
- Proceso de Normalización de Competencias Laborales
- Proceso de Administración Educativa
- Procedimiento de Contrato de Aprendizaje
- Proceso Ejecución de Servicios Complementarios.
- Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales

**Entradas:**

- Requerimientos del sector productivo
- Documentos de caracterización sectorial, regional y/o local y por tecnologías
- Normas de Competencia Laboral (NCL)
- Demanda de aspirantes
- Información de tendencias demográficas
- Planes de desarrollo económico y social nacional/regional
- Dinámica laboral
- Documentos de agenda interna

**Alcance:**

Inicia con la caracterización de los públicos que son usuarios o beneficiarios de las actividades del SENA y el diseño de herramientas, instrumentos y estrategias para la identificación, cualificación y cuantificación de sus necesidades. Finaliza con la propuesta para la adecuación y el ajuste del portafolio de servicios de la institución y la formulación de nuevas y más eficientes estrategias de atención y/o con la elaboración de planes y programas especiales orientados a suplir tales necesidades.

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Proceso Planeación Estratégica
- Procedimiento de Ampliación de la Formación Profesional
- Proceso de Normalización de Competencias Laborales.
- Proceso de Diseño Curricular.
- Proceso de Administración Educativa. Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Ejecución Servicios Complementarios.
- Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales.

**Salidas:**

- Información clasificada y ordenada sobre necesidades de formación, de difusión tecnológica y de atención a las empresas.
- Orientaciones y recomendaciones para la configuración de la respuesta institucional frente a las necesidades de formación de recursos humanos.



**Indicadores:**

- Incremento de la pertinencia de la respuesta institucional, que se evidencia en:
  - Grado de correlación entre las necesidades manifiestas del sector productivo y la respuesta institucional.
  - Porcentaje de programas de formación claves en ejecución: Número de Programas de formación iniciados en el período a evaluar, identificados como clave a través del análisis interno / total de programas de formación en ejecución iniciados en el período a evaluar.
- Oportunidad - capacidad respuesta:
  - Número de días transcurridos desde el recibo de las solicitudes del sector productivo hasta el inicio de la ejecución de la acción institucional.

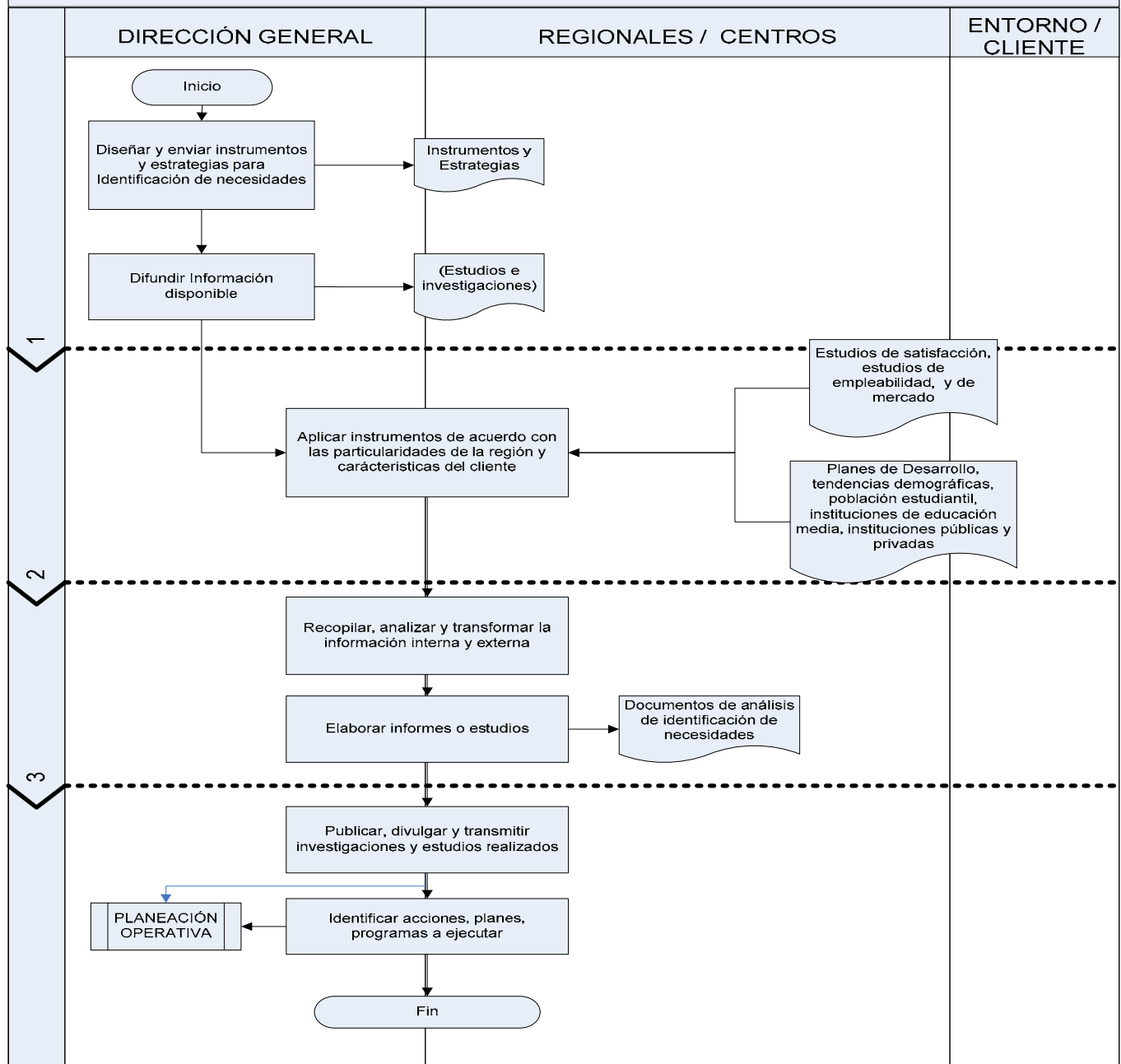
**Riesgos:**

- Que se sobre/sub-dimensionen las necesidades del mercado laboral, el sector productivo o las poblaciones vulnerables.
- Que los métodos, instrumentos, herramientas y mecanismos de identificación de necesidades sean subjetivos.
- No retroalimentar los aciertos y errores en la definición de necesidades al confrontar la información definida a través de herramientas de pertinencia y la realidad regional.

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS**

- Identificar sobre qué productos (servicios/programas) se va a recoger información para la identificación de las necesidades de los usuarios/beneficiarios de las actividades del SENA, y especificar los instrumentos metodológicos y estrategias prototipo para la recolección de la información primaria.
- Desarrollar estrategias de recolección y procesamiento de información para la identificación de las necesidades mencionadas, por ejemplo, establecer acuerdos y planes de acción con los gremios y grupos de empresarios, para detectar las necesidades de actualización y capacitación del personal ocupado.
- Contar con un aplicativo para facilitar la administración y el análisis de la información; como herramientas sugeridas se tienen Excel, Access, Proclarity y Microsoft Reporting Services, entre otras.
- La información por empresa, por grupo de empresas, por sector, por región y por tecnología, debe permitir establecer las cualificaciones claves y prioritarias que demanda el mercado laboral a nivel local y nacional.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**



Fase	Descripción
1	En primer lugar, el Grupo de Inteligencia Organizacional define y diseña estrategias para la identificación de las necesidades de los usuarios/beneficiarios de las actividades del SENA y diseña y publica en espacios de conocimiento los instrumentos prototipo a emplear en los diferentes niveles de la organización para obtener dicha información.
2	<p>Las Direcciones Regionales y las Subdirecciones de Centro aplican los instrumentos prototipo para la recolección de la información. Además, gestionan información sobre planes de desarrollo regionales y locales, instituciones de educación media, instituciones públicas y privadas que realizan programas de formación en el área de influencia de la Regional, estudios de mercado y encuestas a empresarios, para identificar las necesidades de formación a la medida, de oferta cerrada, de prestación de servicios y de formación complementaria.</p> <p>A su vez, el Grupo de Inteligencia Organizacional recopila la información obtenida, relacionada con agendas internas regionales, estudios especializados por sectores y/o tecnologías, evaluaciones de impacto, tendencias demográficas, población estudiantil, estudios de satisfacción de aprendices y clientes en general, estudios de empleabilidad, información procesada de inscripciones a los programas de aprendizaje, intereses manifestados por los aspirantes a formación del nivel técnico y tecnólogo, entre otros.</p>
3	La información recopilada es debidamente clasificada, caracterizada, analizada y procesada por el grupo de inteligencia organizacional, de acuerdo a su definición, origen, accesibilidad, confidencialidad, disponibilidad, periodicidad, utilidad, aplicabilidad y usuarios potenciales de la misma, entre otros.
4	Una vez analizada y procesada la información, se generan los informes y recomendaciones correspondientes a necesidades de formación del recurso humano, de transferencia tecnológica al sector productivo y requerimientos sobre otros servicios institucionales, para ser consultados por las Redes de Centros por tecnologías, Subdirectores de Centros, Directores Regionales y Directores de Área. A partir de esta actividad, la información y decisiones resultantes se transforman en insumos del procedimiento de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica y para retroalimentar permanentemente la gestión institucional.

#### Documentos asociados:

- Documentos de análisis de identificación de necesidades.

**PROCESO: INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL**  
**PROCEDIMIENTO: PROSPECTIVA Y VIGILANCIA TECNOLÓGICA**

**Objetivo del Procedimiento:** Inducir, sustentar, orientar la flexibilización y adecuación permanente de la respuesta institucional, la modernización y actualización tecnológica de los programas de formación, los perfiles ocupacionales, los ambientes de aprendizaje y los servicios tecnológicos que ofrece el SENA, a través de información apropiada y oportuna sobre: mapas tecnológicos, tendencias y cambios tecnológicos, avances científico-tecnológicos y los nuevos procesos basados en la innovación tecnológica, en el corto, mediano y largo plazo.

**Responsables del procedimiento:**

- Director de Planeación y  
Direccionamiento Corporativo.
- Director de Empleo y Trabajo.
- Director de Promoción y Relacionamento  
Corporativo.
- Director de Formación Profesional.
- Director del Sistema Nacional de  
Aprendizaje para el Trabajo.
- Director Regional.
- Subdirector del Centro.

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Normalización de  
Competencias Laborales
- Proceso de Ejecución de la Formación  
Profesional
- Proceso de Ejecución de Servicios  
Complementarios

**Entradas:**

- Solicitudes de Información tecnológica.
- Necesidades de transferencia tecnológica.
- Cambios y transformaciones tecnológicas  
en el aparato productivo nacional.
- Mapas tecnológicos por sector o  
subsector económico.
- Evaluaciones de Impacto y de resultado  
de la acción del SENA.
- Estudios sobre el estado y las tendencias

**Alcance:**

Se inicia con la evaluación tecnológica de programas y servicios tecnológicos y con el rastreo, identificación y análisis de tecnologías e innovaciones que en el mediano y largo plazo podrán ser competitivos y estratégicos tanto a nivel nacional como internacional.

Continúa con la definición y evaluación de escenarios posibles y factibles, a partir de la vigilancia tecnológica y el trabajo con los expertos.

Termina con la propuesta para la implementación de cambios y actualizaciones en los programas de formación, la gestión de ambientes de aprendizaje y la modernización y actualización tecnológica.

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Planeación Estratégica.
- Proceso de Normalización de  
Competencias Laborales
- Proceso de Diseño Curricular
- Proceso de Ejecución de la Formación  
Profesional
- Proceso de Ejecución de Servicios  
Complementarios
- Proceso de Gestión del Talento Humano

**Salidas:**

- Medición de efectos de los cambios  
tecnológicos sobre la formación profesional.
- Identificación de tecnologías emergentes  
con alto impacto sobre el mundo laboral; de  
uso intensivo en los sectores económicos y  
estratégicas para el desarrollo nacional.
- Orientaciones y recomendaciones sobre los  
cambios en la formación profesional y los  
servicios tecnológicos.
- Evaluaciones sobre la obsolescencia o



**PROCEDIMIENTO PROSPECTIVA Y VIGILANCIA TECNOLÓGICA**

- del desarrollo económico y social del país.
- Informaciones clasificadas y almacenadas en las bases de datos institucionales y en las redes especializadas de información tecnológica.

- viabilidad tecnológica en las compras de equipo y transferencias de tecnología.
- Planes de alistamiento y preparación para la oferta futura de nuevos programas de formación.
- Estudios y diagnósticos sobre necesidades de mediano y largo plazo o estratégicas.
- Líneas de acción o estrategias de atención a necesidades detectadas de formación y de servicios tecnológicos.
- Recomendaciones para la actualización, modificación o creación de normas de competencia laboral

**Indicadores:**

- Porcentaje de modernización tecnológica de infraestructura - ambientes.
- Porcentaje de instructores actualizados en las tecnologías identificadas.
- Nuevos diseños de Programas de formación que surgen a partir del proceso de vigilancia y de prospectiva.
- Número de Normas de Competencia Laboral modificadas, creadas o eliminadas, frente a las recomendaciones derivadas de prospectiva.

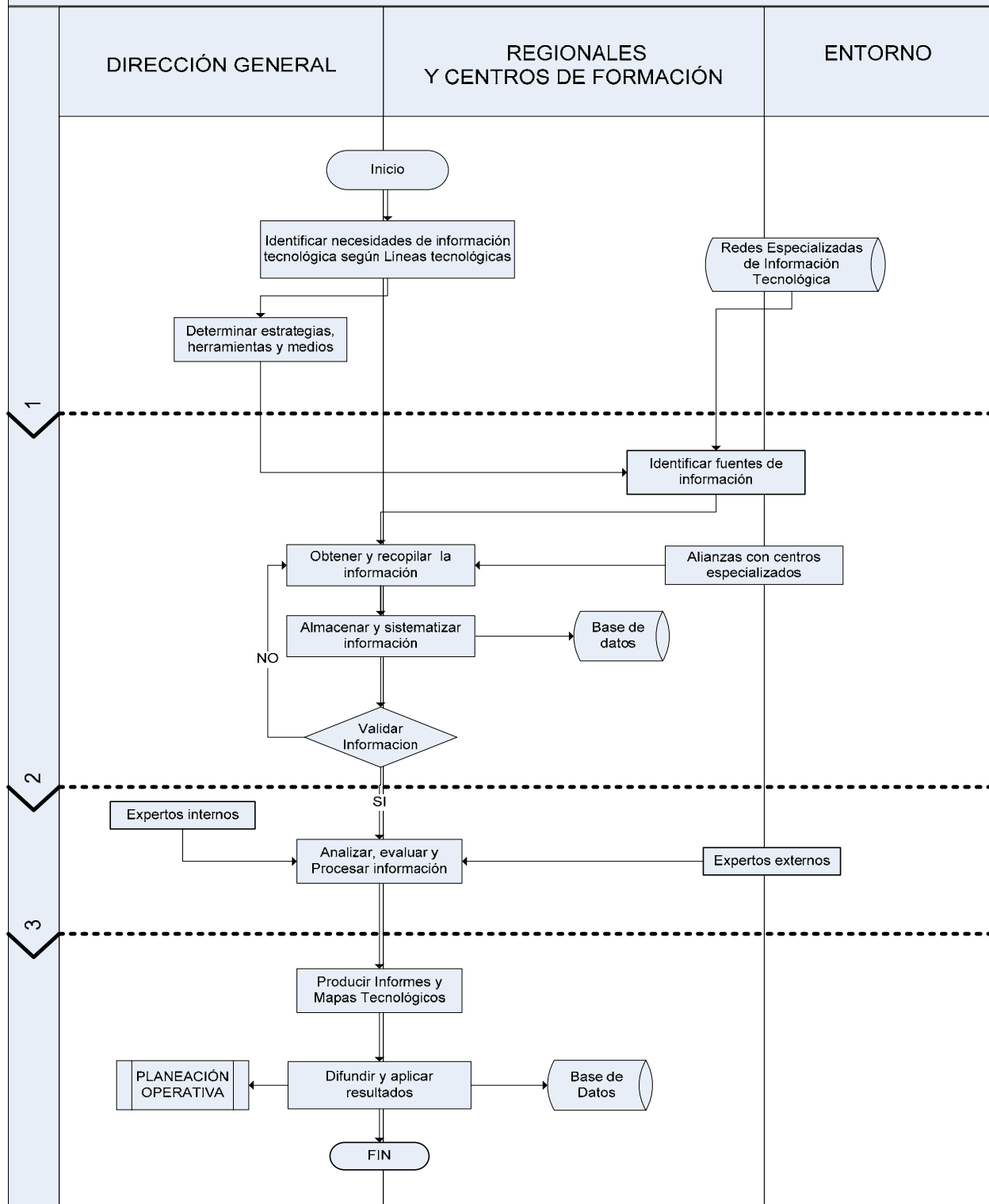
**Riesgos:**

- Recomendar la incorporación o transferencia de tecnologías no adecuadas al SENA, ya sea porque su componente tecnológico no es adecuado con la realidad nacional o local (un nivel muy alto o muy bajo), o porque su nivel de obsolescencia se incrementa rápidamente.
- Programas de actualización y modernización institucional no consecuentes con una visión prospectiva y de largo plazo.

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

- La vigilancia tecnológica debe desarrollarse con la continuidad necesaria, e integrar información relevante para la formación profesional de diversa naturaleza: económica, tecnológica, política, social y cultural.
- Se requiere contar con aplicaciones de búsqueda de información tecnológica y conexión a redes especializadas de información tecnológica.
- Se requiere garantizar el almacenamiento organizado y la disponibilidad de la información, obtenida a través de los procesos de vigilancia, para uso de toda la organización.
- Se requiere la participación de expertos del sector académico - unidades de prospectiva y vigilancia tecnológica- de centros de desarrollo tecnológico y de centros especializados (instructores SENA, investigadores, entre otros), a lo largo de todo el proceso.
- Es necesaria la estructuración de consultas inteligentes por parte de los responsables de los procesos y procedimientos proveedores para alimentar las decisiones relacionadas
- Los ejercicios de prospectiva y vigilancia tecnológica deben focalizarse en la identificación de cambios, tendencias e impactos que presentan las 5 Líneas Tecnológicas – LT (Gestión de la información, Diseño, Producción y Transformación, Materiales y Herramientas y Cliente) incluyendo la dinámica de las tecnologías afines, para integrarlas con la observación y análisis del entorno científico – tecnológico, la competitividad y la innovación a nivel local y nacional.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO PROSPECTIVA Y VIGILANCIA TECNOLÓGICA**



**PROCEDIMIENTO PROSPECTIVA Y VIGILANCIA TECNOLÓGICA**

Fase	Descripción
1	El Grupo de Inteligencia Organizacional identifica las necesidades de información, diseña y define las estrategias necesarias para la Prospectiva y Vigilancia Tecnológica (ejercicios, proyecciones, etc.) y publica en espacios de conocimiento los instrumentos prototipo a emplear por las redes de Centros por tecnologías, las regionales y los centros de formación, de acuerdo con los temas y las características de la información solicitada.
2	Se hace el diseño metodológico, se definen objetivos, alcance, productos a obtener, actores, metodología y plan de trabajo. Adicionalmente, se establecen y aplican los criterios de selección de información relevantes y se desarrolla la búsqueda realizando el monitoreo y barrido de las redes de información seleccionadas. Los datos obtenidos son almacenados y sistematizados para que la información pueda ser validada.
3	Con la participación de expertos internos o externos, mediante el trabajo de redes de centros por tecnologías, se analizan y evalúan los datos y la información obtenida para contextualizarla aplicando las metodologías de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica, según los requerimientos identificados, teniendo en cuenta la guía metodológica. En esta fase los datos y la información se transforman en conocimiento organizacional y se disponen para ser usados por los responsables de los procesos y/o procedimientos clientes.
4	En esta fase, tanto en la Dirección General, como en los Centros y Regionales, se elaboran y publican los informes, documentos y boletines con recomendaciones, los cuales pueden ser utilizados en distintos procesos institucionales para optimizar la toma de decisiones.

**Documentos asociados:**

- Guía metodológica para realizar la prospectiva y vigilancia tecnológica en el SENA.
- Lineamientos Planes Tecnológicos.

## PROCESO: INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

### PROCEDIMIENTO: EVALUACIONES DE IMPACTO Y SEGUIMIENTO A EGRESADOS

**Objetivo del Procedimiento:** Evaluar los efectos y los resultados que tienen la aplicación y desarrollo de las estrategias, los programas y las inversiones que realiza la institución en cumplimiento de sus objetivos misionales, que inciden en el entorno institucional, el mercado laboral y el desarrollo nacional, toda vez que el punto de vista de los empresarios, aprendices y trabajadores, a través de evaluaciones de impacto son la base para la interacción constructiva que permite identificar objetivos y campos de mejoramiento institucional.

#### Responsables:

- Director de Planeación y Direccionamiento Corporativo y su equipo.
- Director de Empleo y Trabajo y su equipo.
- Director de Promoción y Relacionamento Corporativo y su equipo.
- Director de Formación Profesional y su equipo.
- Director del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo y su equipo.
- Director Regional.
- Subdirector del Centro.

#### Proceso/Procedimiento Proveedor:

- Todos los procesos

#### Entradas:

- Solicitud de las áreas misionales y/o el Consejo Directivo Nacional
- Información básica de los programas del SENA sujetos a evaluación
- Evaluaciones de impacto precedentes
- Información disponible en bases de datos internas y externas.

#### Indicadores:

- Servicios o Programas evaluados
- Número de estudios y evaluaciones realizados.

#### Alcance:

Inicia con la identificación y priorización de áreas o campos a ser evaluados para los cuales se establece el mecanismo a implementar. Finaliza con la elaboración de los informes correspondientes y su divulgación interna y externa, para la toma de decisiones.

#### Proceso/Procedimiento Cliente:

- Todos los procesos

#### Salidas:

- Evaluaciones de Impacto sobre los efectos que tienen los diferentes servicios de la Entidad sobre el desarrollo económico y social del país en general y en particular en el sector productivo, los niveles de productividad y el empleo entre otros.
- Recomendaciones para toma de decisiones institucionales en relación con la estructura u operación de los programas, cuando así se requiera.
- Informes sobre seguimiento a egresados

#### Riesgos:

- Debilidad en las metodologías de evaluación relacionados con la representatividad de la muestra y la captura de la información.
- Falta de compromiso con los resultados y conclusiones de las evaluaciones de impacto.
- No lograr la participación activa de la población (aprendices, trabajadores,

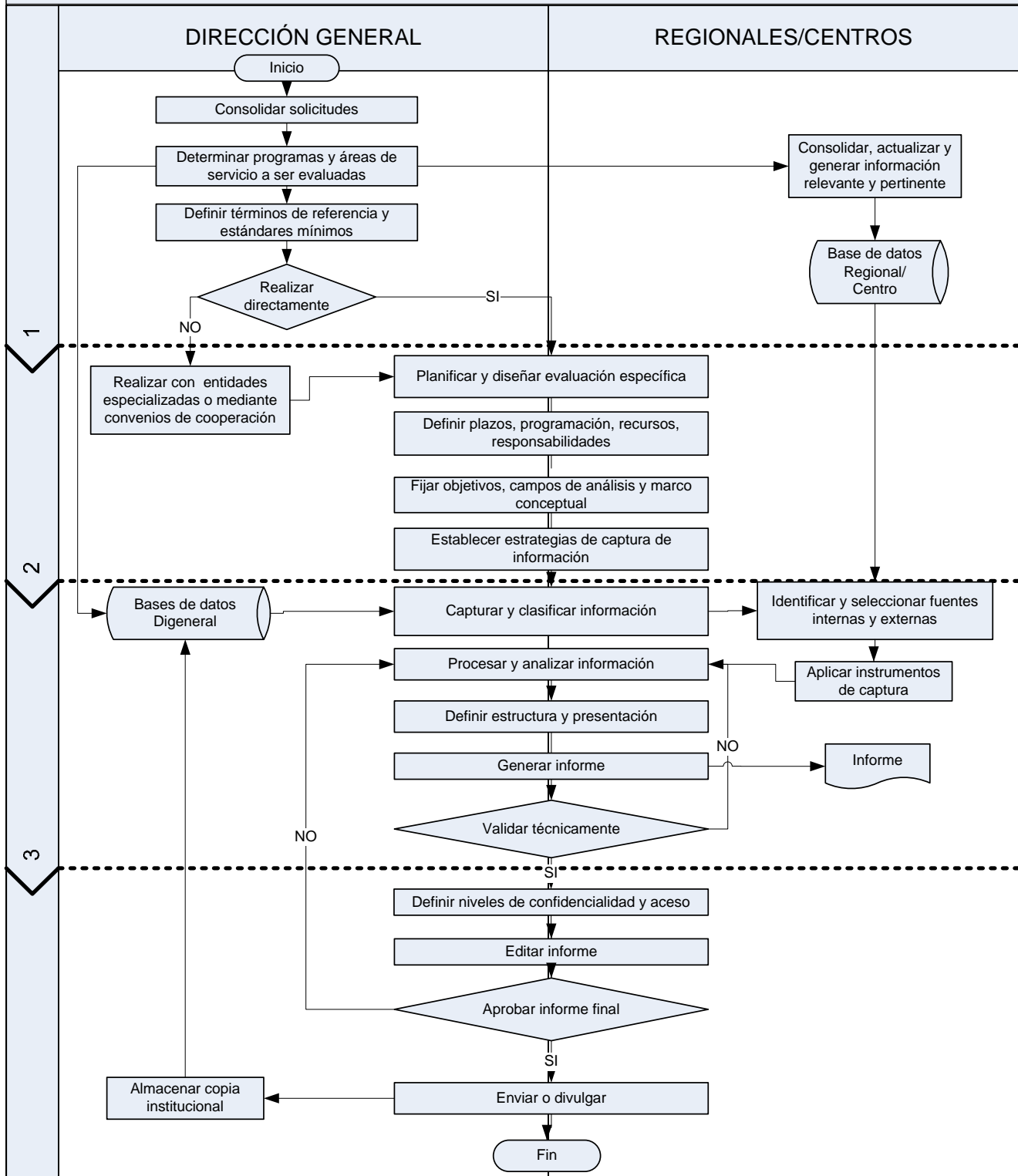
empleados) implicados en las evaluaciones  
de impacto y el seguimiento a egresados

## REQUISITOS BASICOS MINIMOS

- Participar en la construcción de las metodologías básicas a ser aplicadas según los casos en los estudios de impacto.
- Debe haber oportunidad en el análisis de la evaluación de cada programa, sujeto a los requisitos de tiempo necesario posterior a la intervención con el programa SENA, para garantizar un alto porcentaje de confiabilidad en la evaluación.

## PROCEDIMIENTO EVALUACIONES DE IMPACTO Y SEGUIMIENTO A EGRESADOS

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO EVALUACIONES DE IMPACTO Y SEGUIMIENTO A EGRESADOS




Fase	Descripción
1	<p>Para la evaluación de impacto la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo define los términos de referencia que deben contemplar unos estándares mínimos para definir el alcance de la evaluación y las posibles metodologías. Será parte del desarrollo de esta evaluación, definir un diseño específico, un marco conceptual y metodológico de acuerdo con los objetivos fijados y los públicos participantes, los mecanismos de recolección de información y los procedimientos de análisis y las estrategias específicas para su aplicación, en el contexto del programa a evaluar. Estos términos servirán para realizar la contratación con terceros o a través de convenios inter-institucionales.</p> <p>Para el seguimiento a egresados el SENA cuenta con los instrumentos metodológicos que aplica a nivel nacional; sin embargo en los casos en que esta aplicación nos de una muestra representativa a nivel regional, la información se remite a la Regional para que apliquen la Guía para el análisis de información del seguimiento a egresados.</p>
2	<p>Para la evaluación de impacto el Grupo de Inteligencia Organizacional en coordinación con los responsables de los diferentes programas sujetos a evaluación, participará con el contratista o contraparte en la definición de las metodologías a implementar, el diseño del grupo de control, el suministro de información, definición de cronogramas, el seguimiento a la ejecución de la evaluación y el análisis de los resultados.</p> <p>Para el seguimiento a egresados, la Dirección General diseña la muestra con representatividad regional y por redes de centros por tecnologías, cuando esto sea posible, y remite la información al Contact - Center para la aplicación de las encuestas.</p>
3	<p>En la evaluación de impacto el informe obtenido es analizado por parte de los responsables directos de los programas evaluados, para establecer su validez y la viabilidad de implementación de las recomendaciones y conclusiones expuestas, estableciendo al mismo tiempo los niveles de acceso permitidos según la naturaleza de la información procesada. Con los requisitos anteriores, se divulga o ubica en los espacios de comunicación institucionales a disposición de las áreas interesadas.</p> <p>En el seguimiento a egresados, una vez finalizada la recolección de información se hace la validación de la información para garantizar la consistencia y la representatividad mínima esperada; en caso contrario la información se devuelve al Contact - Center para realizar nuevamente el proceso. Después de la validación, se analizan los resultados, se elaboran los respectivos informes a nivel nacional, regional, por tecnologías y se divulgan.</p> <p>Para realizar el informe regional o por tecnología, se aplica la Guía para el análisis de información del seguimiento a egresados y se obtiene el balance que alimenta el procedimiento de Identificación de necesidades, por lo cual es remitido por la Regional o la red al grupo de Inteligencia organizacional, para su incorporación en las recomendaciones para la configuración de la respuesta institucional.</p>



**Documentos asociados:**

- Evaluación del impacto del SENA en Capital Social 2007
- Informes de evaluación de impacto precedentes  
(<http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+General/Dirección+de+Planeación+y+Direccionamiento+Corporativo/Egresados/>).



<div></div> <div>Modelo de Mejora Continua</div>	<div>Servicio Nacional de Aprendizaje SENA</div> <div>CARACTERIZACION DE PROCESO</div>		<div>C02-6060 / 12/ 08</div> <div>Versión: 3.0</div> <div>Página 1 de 1</div>
NOMBRE DEL PROCESO:	CONVENIOS Y ALIANZAS	RESPONSABLE DEL PROCESO:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director de Promoción y Relaciones Corporativas e Internacionales</li><li>• Director de Formación Profesional</li><li>• Director Regional</li><li>• Subdirector de Centro</li><li>• Supervisor del convenio</li><li>• Comité Coordinador u Operador del Convenio</li><li>• Grupo de Apoyo Administrativo</li></ul>
OBJETIVO DEL PROCESO:	Apoyar la ejecución de proyectos y la gestión institucional a través del desarrollo de convenios y acuerdos, como resultado de la gestión de alianzas nacionales e internacionales con entidades públicas y privadas, encaminados a fortalecer la formación profesional y la capacidad institucional para generar productividad y competitividad atendiendo a las demandas del sector productivo.	ALCANCE:	Este proceso aplica a las Direcciones de Área y Oficinas de la Dirección General, Direcciones Regionales, Centros de Formación, centrado a la identificación de conocimientos, tecnologías e innovaciones que serán objeto de convenio.
PROCESOS PROVEEDORES	ACTIVIDADES		PROCESOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso de Administración Educativa</li><li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li><li>• Proceso de Servicios Complementarios</li><li>• Proceso de Gestión para el Empleo</li><li>• Proceso de Gestión del Talento Humano</li><li>• Proceso de Gestión Administrativa</li><li>• Proceso de Gestión Jurídica</li><li>• Proceso de Gestión de los Recursos Financieros</li></ul>	P	Establecer los servicios y las entidades objeto de alianzas con el fin de atender los objetivos trazados en la misión institucional.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso de Diseño Curricular</li><li>• Proceso de Administración Educativa</li><li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li><li>• Proceso de Servicios Complementarios</li><li>• Proceso de Gestión para el Empleo</li><li>• Proceso de Gestión del Talento Humano</li><li>• Proceso de Gestión Administrativa</li><li>• Proceso de Gestión Jurídica</li><li>• Proceso de Gestión de los Recursos Financieros</li><li>• Proceso de Gestión Documental</li><li>• Proceso de Gestión de las Comunicaciones</li><li>• Proceso de Gestión Informática</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso de Normalización de Competencias Laborales</li><li>• Proceso Planeación Estratégica</li></ul>	H	Facilitar el acceso a la formación para el trabajo, mediante la ampliación de la oferta y el uso eficiente de los recursos destinados al aprendizaje, fortaleciendo el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso de Planeación Estratégica</li><li>• Proceso de Administración Educativa</li><li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li><li>• Proceso Gestión Administrativa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional.</li><li>• Proceso de Gestión del Talento Humano</li></ul>	H	Transferir tecnologías, conocimientos e innovaciones, orientados a promover el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional.</li><li>• Proceso de Planeación Estratégica</li><li>• Proceso de Diseño Curricular</li><li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional.</li><li>• Proceso de Gestión del Talento Humano,</li><li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso de Planeación Estratégica</li><li>• Proceso de Mejora Continua</li><li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li></ul>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Mejora Continua</li></ul>

**PROCESO: CONVENIOS Y ALIANZAS**  
**PROCEDIMIENTO: AMPLIACION DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

**Objetivo del Procedimiento:** Facilitar el acceso a un mayor número de colombianos pertenecientes a las poblaciones vulnerables y a los estratos de menores recursos a la formación para el trabajo, con equidad y transparencia en el acceso y mediante el uso eficiente de los recursos destinados al aprendizaje, fortaleciendo el Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo.

**Responsables:**

- Director Regional
- Subdirector de Centro
- Supervisor del convenio
- Comité Coordinador u Operador del Convenio.
- Coordinador Grupo de Apoyo Administrativo.

**Alcance:**

El procedimiento inicia con la identificación por parte del Centro de Formación y/o la Regional, de las acciones de formación que se realizarán en el marco de convenios interinstitucionales de ampliación de la formación profesional y finaliza con la evaluación y liquidación del convenio correspondiente.

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Procedimiento Identificación de Necesidades.
- Procedimiento Prospectiva y Vigilancia Tecnológica.
- Proceso de Normalización de Competencias laborales.
- Proceso Planeación Estratégica.

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Procedimiento Planeación Operativa
- Proceso de Administración Educativa
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Procedimiento Gestión Presupuestal Contable y Tesorería.

**Entradas:**

- Informes de necesidades de formación
- Documentación del Conviniente
- Propuesta del Conviniente

**Salidas:**

- Información sobre poblaciones atendidas: personal, nivel de estudios, procedencia, lugar de residencia, historia laboral
- Actas de seguimiento y evaluación del Convenio
- Identificación de nuevas necesidades de formación.
- Registro de información en el Sistema de Información de Convenios.

**Indicadores:**

- Número de aprendices formados por convenio con relación a la demanda de formación.
- Número de aprendices formados en relación a las metas establecidas.
- Valor de la inversión de recursos realizada para el desarrollo de estos convenios.

**Riesgos:**

- Realización de Convenios con entidades que no garanticen la calidad y la pertinencia de los programas de formación.
- Suscripción de Convenios que no promuevan la equidad, el acceso y la eficacia de ejecución de los recursos.
- Ejecución de programas de formación mediante convenio, con bajo impacto en la empleabilidad de las poblaciones objetivo.

## REQUISITOS BASICOS MINIMOS

Los requisitos básicos mínimos que deben tener los programas de formación que se realicen mediante este procedimiento son los siguientes:

- **Tipo de Programas:**

- Programas de formación para el trabajo debidamente registrados ante la Secretaría de Educación respectiva, de conformidad con los requisitos establecidos en el decreto 2888 de 2008.
- Programas del nivel profesional de Técnico y Tecnólogo ofrecidos por instituciones de educación superior.

- **Pertinencia de los Programas:** deben responder a las necesidades de formación pertinentes requeridas en los mercados laborales de la región, validadas en los planes de centro y por el Servicio Público de Empleo correspondiendo a:

- Programas de baja especialización tecnológica y amplia oferta institucional en la región
- Programas altamente especializados con baja oferta institucional en los cuales el SENA no cuenta con la tecnología
- Programas que se identifiquen a partir de proyectos estratégicos

- **Modalidades de Formación:** Para las Instituciones de formación para el trabajo que deseen obtener recursos del SENA, los programas de formación que ofrecen deben ser los contemplados en los diferentes niveles de formación para la titulada y programas de mínimo 90 horas con intensidad de 4 horas/ día, con un certificado de aprobación de la acción de formación para la complementaria.

Tienen preferencia aquellas instituciones que ofrecen:

- Programas con componentes de formación en emprendimiento y empresarismo y en lo posible con acompañamiento a través de unidades de emprendimiento.
- Programas del nivel técnico y tecnólogo con componente de práctica laboral que el aprendiz pueda realizar en empresas, cooperativas o empresas asociativas. Cuando el aprendiz no pueda conseguir el campo de práctica puede optar por un proyecto productivo con acompañamiento durante todo el proceso de aprendizaje.
- Programas de formación con posibilidades de cadena de formación en el SENA, instituciones de formación para el trabajo o Educación Superior.
- Programas reconocidos por el SENA con posibilidades de contrato de aprendizaje.

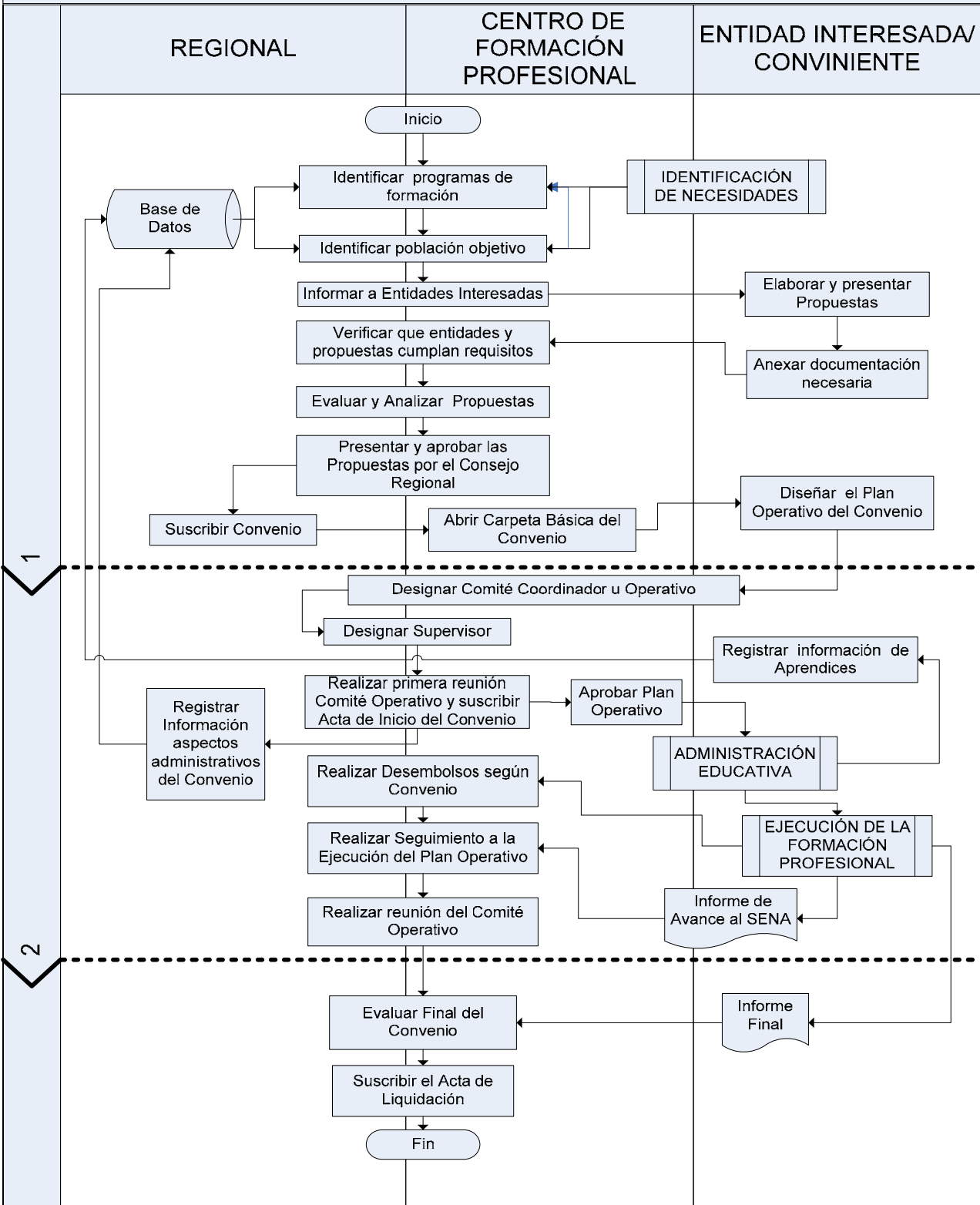
- **Calidad de los programas:** los programas ofrecidos deben:

- Utilizar las cuatro fuentes del conocimiento: Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Instructor- Tutor, Entorno y Trabajo Colaborativo.
- Promover en los aprendices ser libre pensadores, con capacidad crítica, solidarios, emprendedores y líderes.
- Aplicar técnicas didácticas activas de formación.
- Aplicar metodologías que faciliten el aprendizaje colaborativo.

- Contemplar el proceso de retroalimentación que facilite el aprendizaje y evidencie los logros asociados a cada una de las tareas aprendidas.
  - Reforzar las actividades tendientes a desarrollar competencias.
- **Aportes de la Institución conviniente:** las Instituciones interesadas en suscribir este tipo de convenios realizan aportes que serán evaluados y valorados por el SENA y que pueden estar representados en:
    - Infraestructura: Se evalúa la calidad de las instalaciones, los ambientes de aprendizaje preferiblemente aquellos donde se utilicen las cuatro fuentes de aprendizaje, bibliotecas, talleres, laboratorios, baños, espacios recreativos, entre otros.
    - Personal docente y administrativo: se evalúa la formación académica del personal docente, su nivel de especialización, perfil, experiencia entre otros así como el personal administrativo y de apoyo con que cuente la institución para el desarrollo del objeto del convenio.
    - Bienestar del aprendiz: se evalúan los programas lúdicos y los servicios de bienestar que la entidad pueda ofrecer a los aprendices (Hasta el 5% del valor del aporte por infraestructura).
    - Idoneidad de la institución: Se evalúa la experiencia en años con que cuenta la entidad y el número de promociones.

## PROCEDIMIENTO AMPLIACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO AMPLIACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL



**PROCEDIMIENTO AMPLIACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

Fase	Descripción
1	<p>Establecidas las demandas de formación en el mercado local y regional, los Directores Regionales y los Subdirectores de Centro de Formación con sus respectivos equipos de trabajo, de acuerdo con las metas de formación acordadas, definen las poblaciones objetivo y establecen cuáles programas de formación pueden ser desarrollados mediante convenios interinstitucionales.</p> <p>A continuación, identifican las instituciones de formación que serán posibles convinientes y se les invita por medio de convocatoria o de invitación directa a presentar sus propuestas, utilizando los formatos que aparecen en la “Guía para la suscripción, ejecución y seguimiento de Convenios para la Ampliación de la Formación Profesional”, adicionando la información requerida, relacionada con la entidad proponente.</p> <p>Los Directores Regionales o los Subdirectores de Centro y sus equipos de trabajo verifican que las entidades y las propuestas cumplan con los requisitos establecidos, y analizan y evalúan las propuestas para presentarlas ante el Consejo Regional.</p> <p>Con las entidades formativas cuyas propuestas fueron aprobadas por el Consejo Regional y que cumplen los requisitos enumerados en la “Guía para la suscripción, ejecución y seguimiento de Convenios para la Ampliación de la Formación Profesional”, el Director Regional procede a suscribir los Convenios respectivos. La Regional o el Centro abre una carpeta con toda la información básica del convenio. Como paso final en esta fase, conjuntamente entre la entidad conviniente y el Centro se elabora o diseña el Plan Operativo del Convenio.</p>
2	<p>Se inicia la fase de ejecución del Convenio suscrito designando, conjuntamente y según el caso, al Comité Coordinador o el Comité Operativo del Convenio, que está conformado por funcionarios del SENA y de la entidad conviniente. Así mismo, el Director Regional o el Subdirector de Centro designa al Supervisor del Convenio, cuyas funciones y responsabilidades están definidas en la Guía y en el Manual de Supervisión e Interventoría del SENA.</p> <p>Se realiza la primera reunión del Comité para oficializar la iniciación de actividades y aprobar el Plan Operativo del Convenio. La entidad conviniente inicia el Proceso de Administración Educativa, que incluye los procedimientos de Promoción, Inscripción, Selección y Matrícula (dentro del cual está la carnetización y la vinculación del aprendiz al seguro contra accidentes); y el Proceso de Ejecución de la Formación Profesional, que incluye los Procedimientos de Inducción, Gestión de Proyectos Formativos, Contrato de Aprendizaje.</p> <p>Durante la Ejecución de la Formación Profesional el Supervisor realiza visitas de seguimiento utilizando el formato No.6 y aplica las encuestas a los aprendices según el formato No.13. Durante el avance de la ejecución del convenio, la entidad conviniente presenta los Informes de ejecución de la formación en el formato No.7 y los informes de ejecución financiera en el formato No. 8, y solicita los desembolsos de acuerdo al cronograma y las condiciones establecidas en el convenio.</p>

**PROCEDIMIENTO AMPLIACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

	Al finalizar la formación (etapa lectiva y etapa práctica) el SENA y la entidad de capacitación otorgan a los aprendices formados el certificado de aprobación correspondiente a la formación, de acuerdo con las especificaciones vigentes en el SENA. Todo el proceso de certificación lo adelanta la entidad capacitadora. La información sobre los aprendices y la gestión del convenio es entregada al SENA siguiendo las instrucciones establecidas en la Guía.
<b>3</b>	La fase final o fase post contractual incluye la evaluación final de la ejecución del Convenio, realizada mediante informe presentado al Comité Coordinador u Operativo según el caso, suscrito por el Supervisor y la entidad conviniente. También incluye la suscripción del Acta de Cierre y el Aval del supervisor para la liquidación del Convenio. En la fase de liquidación se procede de acuerdo a las instrucciones para la gestión de convenios del SENA.

**Documentos asociados:**

- Guía para la Suscripción, Ejecución, Seguimiento y Control de los Convenios para la Ampliación de la Formación Profesional.
- Manual de Supervisión e Interventoría del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (Resolución 688 Abril de 2005)
- Formatos establecidos para las etapas de la ejecución del convenio de ampliación de la formación profesional:
  - Criterios de Selección
  - Aportes del Convenio- Calidad de La Formación
  - Aportes Económicos del Convenio (Adjunto en Excel)
  - Lista de Chequeo Documental para la Suscripción
  - Inducción y Registro
  - Visitas de Seguimiento
  - Informe Ejecución de la Formación (Adjunto en Excel)
  - Informe Ejecución Financiera ( Adjunto en Excel)
  - Acta de Inicio
  - Acta Comité Coordinador
  - Acta Comité Operativo
  - Acta de Liquidación
  - Encuesta de Aprendices

## PROCESO: CONVENIOS Y ALIANZAS

### PROCEDIMIENTO: TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS, TECNOLOGÍAS E INNOVACIONES

**Objetivo del Procedimiento:** Transferir a los centros de formación del SENA, desde diversas fuentes nacionales o internacionales, los conocimientos y tecnologías orientados a promover la innovación necesaria para el cumplimiento de sus objetivos misionales y estratégicos, aplicables a los procesos de formación profesional y a la respuesta institucional en cuanto a servicios tecnológicos y proyectos de innovación, con el fin de contribuir a la competitividad y productividad del país. De igual manera los Centros de Formación Profesional del SENA son fuente de conocimientos y tecnologías a ser transferidas a nivel internacional.

#### Responsable:

- Director de Promoción y Relaciones Corporativas e Internacionales y su equipo.
- Director de Formación Profesional y su equipo.
- Coordinador del Grupo de Innovación y Desarrollo Tecnológico de la Dirección de Formación.
- Coordinador de Línea Tecnológica
- Gestor de Red.
- Subdirector de Centro.
- Coordinador Académico
- Representante de la entidad facilitadora o de la entidad fuente

#### Proceso / Procedimiento Proveedor:

- Proceso de Inteligencia Organizacional.
- Proceso de Diseño Curricular.
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional.
- Proceso de Gestión del Talento Humano.
- Proceso de Comunicaciones Institucionales.

#### Entradas:

- Vigilancia tecnológica
- Prospectiva tecnológica, organizacional y ocupacional
- Información sobre fuentes de conocimiento, tecnologías e innovaciones
- Disponibilidad de recursos y fuentes de financiación
- Informes, estudios, perfiles ocupacionales solicitados, solicitudes de empresas.

#### Alcance:

Se inicia con la identificación de conocimientos, tecnologías e innovaciones que en un horizonte de mediano y largo plazo serán competitivos y estratégicos para la configuración de la respuesta institucional del SENA; y termina con los procesos de difusión y apropiación interna y externa, con la evaluación, cierre y/o liquidación de los proyectos de transferencia correspondientes.

#### Proceso / Procedimiento Cliente:

- Proceso de Inteligencia Organizacional.
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Diseño Curricular
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional.
- Procedimiento de Prestación de Servicios Tecnológicos
- Proceso de Gestión del Talento Humano.

#### Salidas:

- Nueva Oferta de Formación,
- Actualización de Ambientes de Aprendizaje
- Calificación, recalificación y certificación del talento humano
- Portafolio de Servicios Tecnológicos.
- Innovaciones y actualización de los diseños curriculares.
- Desarrollo de competencias en el exterior para aprendices
- Cooperación y asistencia técnica a otros países.



## PROCEDIMIENTO TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS, TECNOLOGÍAS E INNOVACIONES

### Indicadores:

- Número de Instructores calificados, recalificados y certificados por proyecto o programa de transferencia internacional.
- Número de aprendices, certificados en el exterior.
- Número de nuevos programas de aprendizaje diseñados o actualizados mediante programas o proyectos de transferencia.
- Número de proyectos de asistencia técnica o cooperación realizados en favor de otros países.
- Porcentaje de centros involucrados en procesos de transferencia de conocimientos y tecnologías.
- Número de países o entidades internacionales atendidas.

### Riesgos:

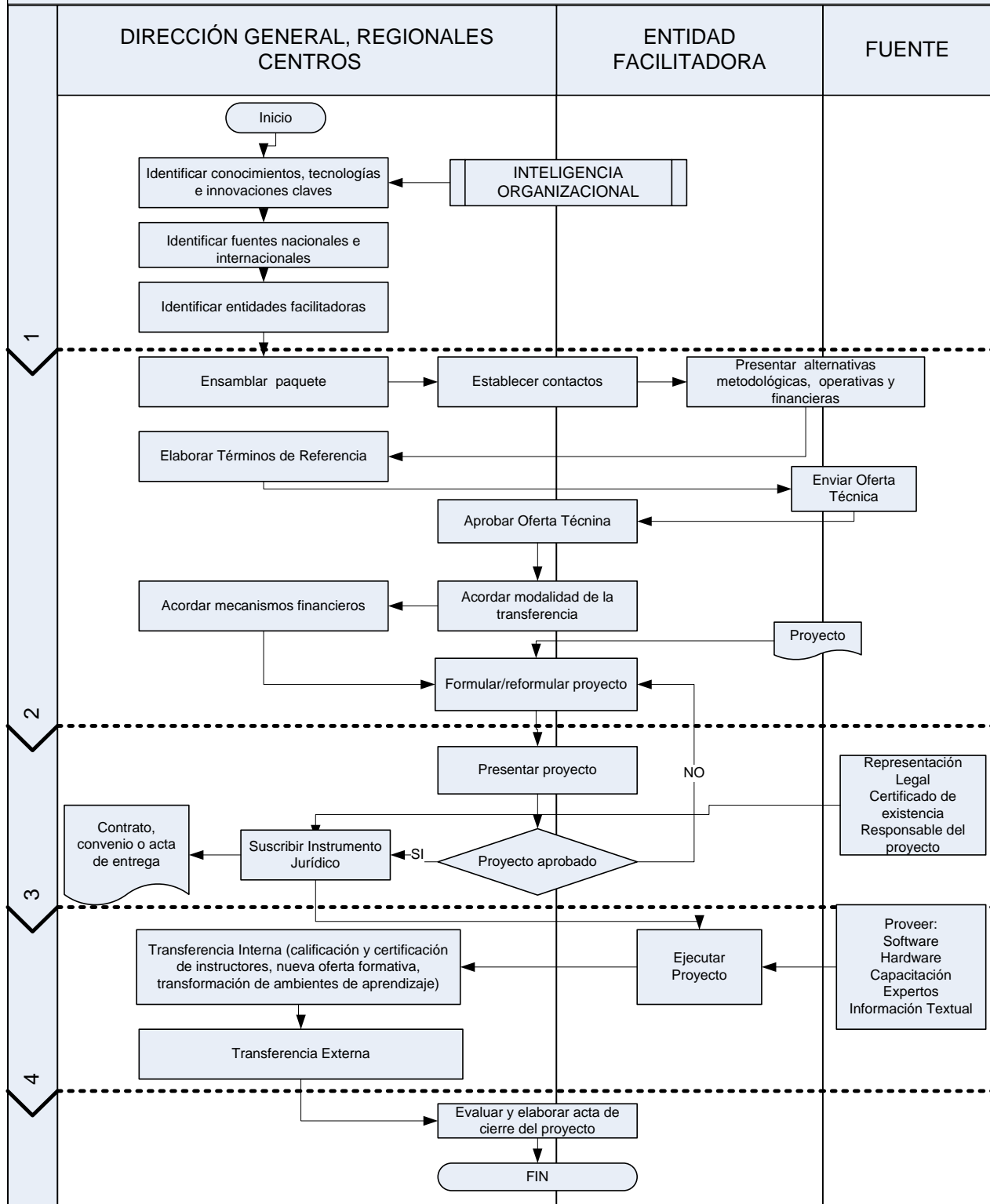
- Que los conocimientos y tecnologías no sea pertinentes y compatibles con las proyecciones de desarrollo productivo del país.
- Baja capacidad de negociación que afecte el equilibrio y la equidad en la gestión de los proyectos y programas de transferencia.
- Que los conocimientos y tecnologías transferidos no sean aplicados de manera inmediata a la modernización de programas y a la oferta de servicios tecnológicos al sector productivo.
- Que los conocimientos y tecnologías transferidas posean grados de actualidad y niveles de desarrollo inferiores a los que el SENA ya dispone.

### REQUISITOS BASICOS MINIMOS:

- Los proyectos y programas de transferencia deben responder a las necesidades y tendencias nacionales e internacionales de surgimiento, desarrollo y difusión de conocimientos y tecnologías, identificadas por los centros para mantener la oferta de formación actualizada y pertinente en el mediano y largo plazo.
- Los conocimientos y tecnologías transferidas deben ser coherentes con los informes nacionales sobre competitividad, las apuestas productivas y los estudios sobre sectores y productos promisorios.
- Los mecanismos, procedimientos y estrategias de transferencia deben ser lo suficientemente ágiles y flexibles para que los centros dispongan oportuna y eficientemente de los conocimientos y las tecnologías que requieren.
- Los centros deben desarrollar su capacidad de gestión de conocimientos y tecnologías para realizar procesos eficientes y exitosos de transferencia y difusión, no solo a nivel interno si no a nivel externo, nacional o internacional.
- Todo proceso de transferencia debe partir del conocimiento claro sobre las fuentes y las entidades facilitadoras, sus estilos de cooperación, sus objetivos, sus políticas, sus intereses y sus capacidades, y debe ajustarse de acuerdo a su naturaleza: entidades públicas, gobiernos locales o municipales, organismos multilaterales, empresas privadas, fundaciones u ONGs.

## PROCEDIMIENTO TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS, TECNOLOGÍAS E INNOVACIONES

### DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS, TECNOLOGÍAS E INNOVACIONES




## PROCEDIMIENTO TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS, TECNOLOGÍAS E INNOVACIONES

Fase	Descripción
1	De las investigaciones y las búsquedas realizadas por los Centros, las Direcciones Regionales, la Dirección General, y de los análisis del mercado laboral, se generan informes y estudios que incluyen recomendaciones sobre los nuevos conocimientos, las nuevas tecnologías e innovaciones que es necesario incorporar a los programas y a los servicios tecnológicos del SENA. Igualmente estas búsquedas permiten identificar las entidades facilitadoras y las fuentes de conocimientos, tecnologías e innovaciones.
2	<p>Para realizar un proceso de transferencia, en primer lugar se ensambla un paquete que puede incluir Software, Hardware, Expertos, Capacitación e Información; se establece contacto oficial con las entidades participantes, se inicia la negociación y se les solicita, mediante los términos de referencia correspondientes, presentar una oferta técnica de manera formal para la transferencia.</p> <p>En este punto se define conjuntamente la modalidad de transferencia de conocimientos, tecnologías e innovaciones (compra, contratación, donación, uso temporal, etc.); se formula un Proyecto integrando las opciones financieras, los mecanismos operativos y administrativos más adecuados, y se determina la forma jurídica de la transferencia (Convenio, Contrato o Acta de entrega).</p>
3	El proyecto se remite a la instancia correspondiente para su aprobación. (Consejo Directivo Nacional, la entidad facilitadora o la entidad financiadora). Una vez aprobado, se cumplen los procedimientos formales, se suscribe la forma jurídica de transferencia y se acuerda la fecha de iniciación de las actividades del proyecto.
4	Se realizan las actividades programadas en el proyecto de transferencia y se asegura su seguimiento y evaluación en curso. En esta etapa se inicia la transferencia interna de los conocimientos, las tecnologías e innovaciones adquiridas por el SENA; también puede iniciarse el procedimiento de transferencia al sector productivo, mediante los servicios tecnológicos.
5	Una vez terminadas las actividades programadas en el proyecto (transferido el paquete de conocimientos, tecnologías e innovaciones al SENA) se realiza la evaluación del Proyecto y se genera el acta final, donde se manifiesta el resultado del mismo y la satisfacción de todos los involucrados. Esta permite liquidar la forma jurídica suscrita (convenio, acta o contrato).

### Documentos asociados:

- Plan Estratégico Institucional 2007 – 2010 Sena: Conocimiento para todos los colombianos. (<http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+General/Dirección+de+Planeación+y+Direccionamiento+Corporativo/Plan+Estratégico+Institucional/>)
- Planes Tecnológicos de los Centros de Formación 2009- 2019
- Documentos CONPES
- Políticas Nacionales de Desarrollo Científico y Tecnológico

 Modelo de Mejora Continua	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA		C03-3030 / 12-08
	CARACTERIZACION DE PROCESO		Versión: 3.0
			Página 1 de 1
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Área y Jefe de Oficina</li> <li>• Director Regional</li> <li>• Subdirector del Centro</li> <li>• Funcionario responsable de los temas de planeación en centros y regionales</li> </ul>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Formular, diseñar y determinar las políticas, orientaciones estratégicas, planes, programas y proyectos de la entidad, orientados hacia una gestión por resultados,	<b>ALCANCE:</b>	Este proceso enfatiza en la definición de los lineamientos operativos para la vigencia y el seguimiento respectivo al cumplimiento de los compromisos.
<b>PROCESOS PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>PROCESOS CLIENTES</b>
Todos los procesos	P	Estructurar y disponer los recursos e información pertinentes para la planeación, gestión de proyectos, indicadores de gestión y evaluación de resultados del SENA con el fin de retroalimentar la toma de decisiones.	Todos los procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso Gestión de Talento Humano</li> <li>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</li> </ul>	H	Definir planes y programas que materialicen las estrategias organizacionales a través del Plan Operativo Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Administración Educativa</li> <li>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso Diseño Curricular</li> <li>• Proceso Ejecución de Servicios Complementarios</li> <li>• Proceso de Certificación de Competencias Laborales</li> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso Gestión del Talento Humano</li> <li>• Proceso Gestión de los Recursos Financieros</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso Diseño Curricular</li> <li>• Proceso Administración Educativa</li> </ul>	H	Analizar de forma periódica la ejecución y desarrollo de las actividades planeadas para asignar y programar de manera eficiente los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso Gestión del Talento Humano</li> <li>• Proceso Mejora Continua</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso Administración Educativa</li> <li>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>	H	Realizar el seguimiento a la planeación para verificar el cumplimiento efectivo de los compromisos y objetivos institucionales para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Gestión del Talento Humano</li> <li>• Proceso Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso Gestión de los Recursos Financieros</li> <li>• Proceso Mejora Continua</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso Gestión del Talento Humano</li> <li>• Proceso Gestión de los Recursos Financieros</li> </ul>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> <li>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>

**PROCESO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**PROCEDIMIENTO: PLANEACIÓN OPERATIVA**

**Objetivo del Procedimiento:** Configurar el conjunto de actividades, con niveles de prioridad, que se deben realizar con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y compromisos plasmados en el Plan Estratégico Institucional.

**Responsables:**

- Director de Área, Jefe de Oficina y su equipo.
- Director Regional
- Subdirector del Centro
- Funcionario responsable de los temas de planeación en centros y regionales

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Proceso Inteligencia Organizacional.
- Proceso Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso Gestión de Talento Humano.
- Procedimiento de Administración, Control y Manejo de Inventarios

**Entradas:**

- Identificación de necesidades de formación y otros servicios del SENA
- Diagnóstico de recursos: capacidad instalada medida en infraestructura, convenios y alianzas, capacidad tecnológica y talento humano.

**Indicadores:**

- Porcentaje de cumplimiento en las metas establecidas.

**Alcance:**

Este procedimiento inicia con definición y envío de los lineamientos operativos para la vigencia y finaliza con la aprobación del plan operativo.

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Procedimiento Programación Específica
- Proceso de Diseño Curricular.
- Procedimiento Promoción y Publicación de la Oferta
- Proceso Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso Ejecución de Servicios Complementarios
- Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales
- Procedimiento Perfilamiento y Actualización de Instructores
- Procedimiento Contratación Administrativa
- Proceso Gestión de los Recursos Financieros

**Salidas:**

- Plan Operativo Anual
- Portafolio de Servicios de la dependencia
- Metas
- Presupuesto

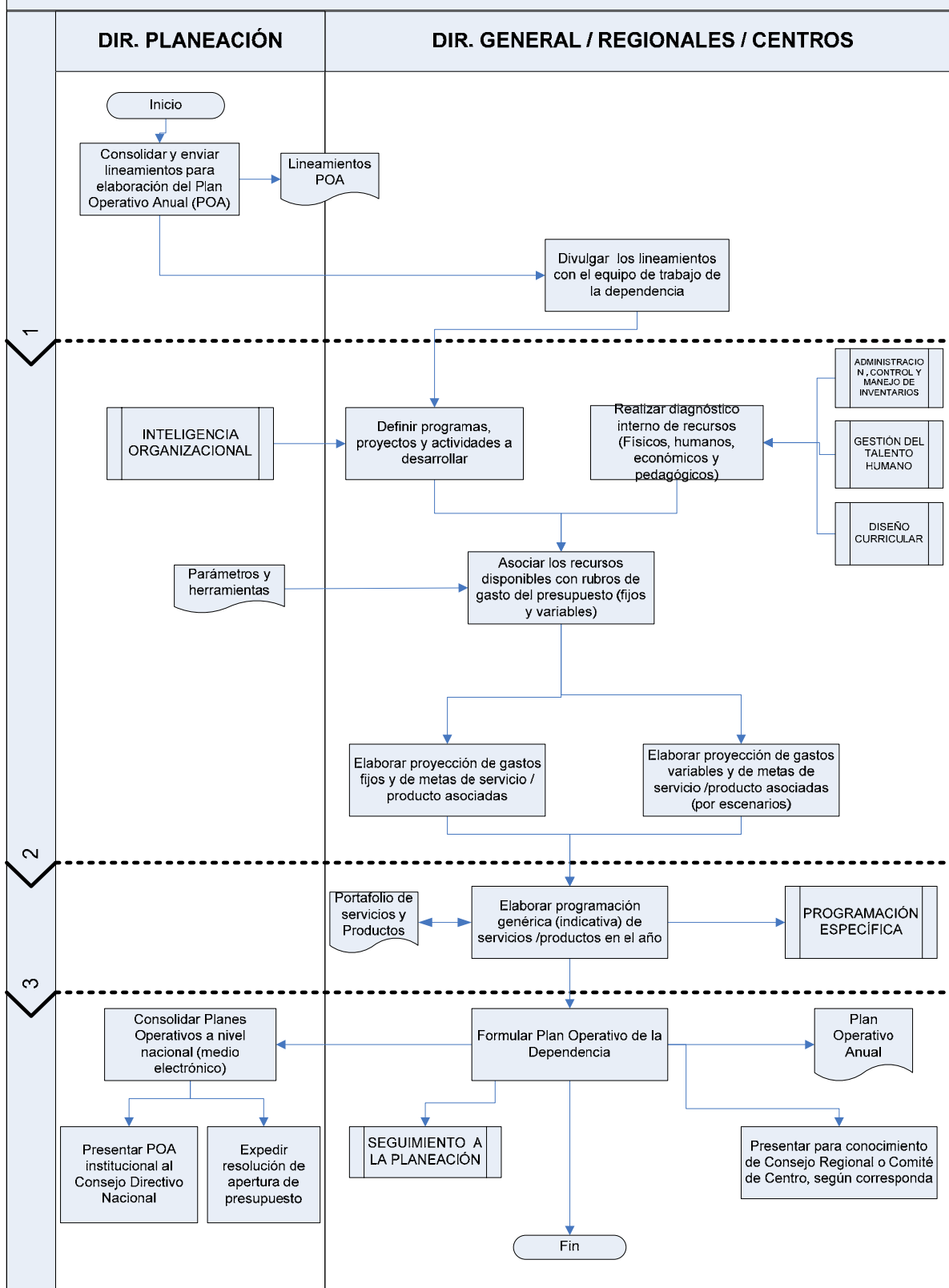
**Riesgos:**

- Configuración de Planes Operativos que no conlleven al logro de los objetivos institucionales.
- Desarticulación de planes, proyectos y programas de las acciones planteadas en el Plan Operativo.

### **REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

- La Dirección General debe definir y suministrar los lineamientos operativos para las Regionales y los Centros de Formación, de acuerdo a las orientaciones estratégicas y las directrices de la vigencia. Cada dependencia es responsable de socializar la información y determinar las diferentes responsabilidades para la construcción de sus propios proyectos.

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO PLANEACIÓN OPERATIVA



Fase	Descripción
1	<p>La Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo de la Dirección General consolida y remite a todas las Dependencias de la Entidad los lineamientos para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), enmarcados en las políticas y acciones estratégicas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Plan Estratégico Institucional.</p> <p>Todos los directivos de la Entidad deben promover la divulgación de estos lineamientos entre el equipo de trabajo de su respectiva dependencia.</p>
2	<p>Tomando como insumo la información proveniente del Proceso de Inteligencia Organizacional y los lineamientos establecidos para la formulación del POA, se deben definir los programas, proyectos y actividades a desarrollar en las diferentes dependencias durante una o varias vigencias, con el fin de preparar el portafolio de servicios, que les permita cumplir con la demanda identificada actual y potencial.</p> <p>Posteriormente se debe realizar un diagnóstico de la capacidad instalada, representada en los recursos actuales y potenciales (físicos, humanos, económicos y pedagógicos, incluidos los provenientes de convenios y alianzas y el trabajo en red) con los que cuenta o puede contar cada dependencia durante la vigencia, para establecer el potencial de oferta de servicios.</p> <p>Definidos los recursos disponibles (actuales y potenciales), se procede a su asociación con rubros de gasto del presupuesto, esto es, gastos fijos y variables.</p> <p>En el marco de los programas, proyectos y actividades definidos, y de acuerdo con los parámetros e instrumentos establecidos para cada Dependencia, se procede a realizar las proyecciones por cada uno de los rubros presupuestales.</p> <p>Con cada rubro proyectado debe definirse la meta de atención o prestación del servicio o producto asociado. Para el caso de los recursos que son asociados a gastos variables se procede a la elaboración de varios escenarios de proyección (suficiente, normal y óptimo).</p> <p>Algunos programas, proyectos o actividades proyectadas pueden ser ejecutados durante varias vigencias, por lo que debe considerarse como prioritaria la asignación de recursos para la vigencia o vigencias subsiguientes, con el fin de garantizar su continuidad.</p>
3	<p>A partir de los escenarios planteados se constituye la programación genérica de los servicios/productos de la dependencia para el año, la cual es proyectada de forma indicativa y puede ser objeto de variaciones durante el Procedimiento de Programación Específica.</p> <p>Los requerimientos derivados de la programación genérica deben plasmarse en los respectivos planes de: oferta formativa por períodos, contratación de instructores, actualización y perfilamiento de instructores, configuración, transformación o adecuación de ambientes de aprendizaje, compras (adquisición de materiales, maquinaria y/o equipos), mantenimiento (construcciones y adecuaciones), bienestar y certificación de los aprendices, entre otros, los cuales serán estructurados al detalle durante el Procedimiento de</p>



#### Programación Específica.

**4**

Todos los programas, proyectos y actividades a desarrollar deben ser consignados en un documento durante la formulación del Plan Operativo Anual (POA). En este mismo documento se consignan los recursos y las metas de atención o prestación del servicio o producto asociados, por escenarios.

El Plan Operativo Anual elaborado, se presenta en los niveles táctico y operativo, para conocimiento del nivel directivo superior correspondiente, antes de iniciar la vigencia de su ejecución.

La Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo consolida todos los planes operativos anuales de las dependencias, sólo en medio electrónico, y remite a cada dependencia de la Dirección General los informes consolidados sobre los proyectos, programas o actividades, cuya política esté asociada a la gestión de dicha dependencia.

Por otra parte, a partir de la consolidación de los Planes Operativos Anuales a nivel nacional, se expedirá la resolución de apertura presupuestal para la siguiente vigencia.

Finalmente, el Plan Operativo Anual Institucional se presenta para aprobación al Consejo Directivo Nacional, durante el primer trimestre de la vigencia en que se va a ejecutar.

#### **Documentos asociados:**

- Lineamientos y Pautas para la elaboración del Plan Operativo
- Plan Operativo Anual Institucional
- Resolución de apertura presupuestal

## PROCESO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROCEDIMIENTO: PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

**Objetivo del Procedimiento:** Analizar de forma periódica la ejecución y desarrollo de las actividades planeadas en las dependencias del SENA, para asignar y programar de manera eficiente los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros, garantizando la atención de los requerimientos del entorno, las necesidades del cliente (interno / externo) o formulando nuevos planteamientos en función de los objetivos institucionales, de acuerdo con la prioridad de estos.

### Responsables:

- Director de Área, Jefe de Oficina.
- Director Regional
- Subdirector de Centro.
- Coordinador del Grupo de Apoyo Administrativo
- Coordinador de Apoyo a la Formación, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas (Misional) / o Coordinador de Administración Educativa
- Coordinador Académico

### Proceso/Procedimiento Proveedor:

- Proceso Inteligencia Organizacional
- Procedimiento Planeación Operativa
- Proceso Diseño Curricular
- Procedimiento Desarrollo Curricular
- Proceso Administración Educativa

### Entradas:

- Metas
- Presupuesto
- Plan Operativo
- Necesidades de formación identificadas

### Indicadores:

En los Centros de Formación:

- Horas de formación programadas mensualmente / Potencial de horas de formación en el mes.
- Número de programas de formación ejecutados por oferta cerrada (Para titulada y para complementaria).

En las Direcciones Regionales y de Área

- Seguimiento mensual a la ejecución de metas y presupuesto de los proyectos planteados en el POA.

### Alcance:

Este procedimiento inicia con el análisis del avance de las acciones planeadas anualmente en cada dependencia, frente al uso de recursos, y finaliza con la programación y asignación de los recursos necesarios.

### Proceso/Procedimiento Cliente:

- Proceso Mejora Continua
- Proceso Ejecución de la Formación Profesional
- Procedimiento Perfilamiento y Actualización de Instructores
- Procedimiento Contratación Administrativa

### Salidas:

- Acciones a desarrollar.
- Asignación y programación de los recursos necesarios.

### Riesgos:

- Sub/sobre asignación de recursos a las actividades previstas.
- Programación de recursos sin estar asociados a las actividades planeadas.
- Sub utilización de los recursos externos otorgados a cada dependencia (terceros, otras dependencias, los asociados a la tecnología en la que se desarrollan las acciones de formación, etc.).

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

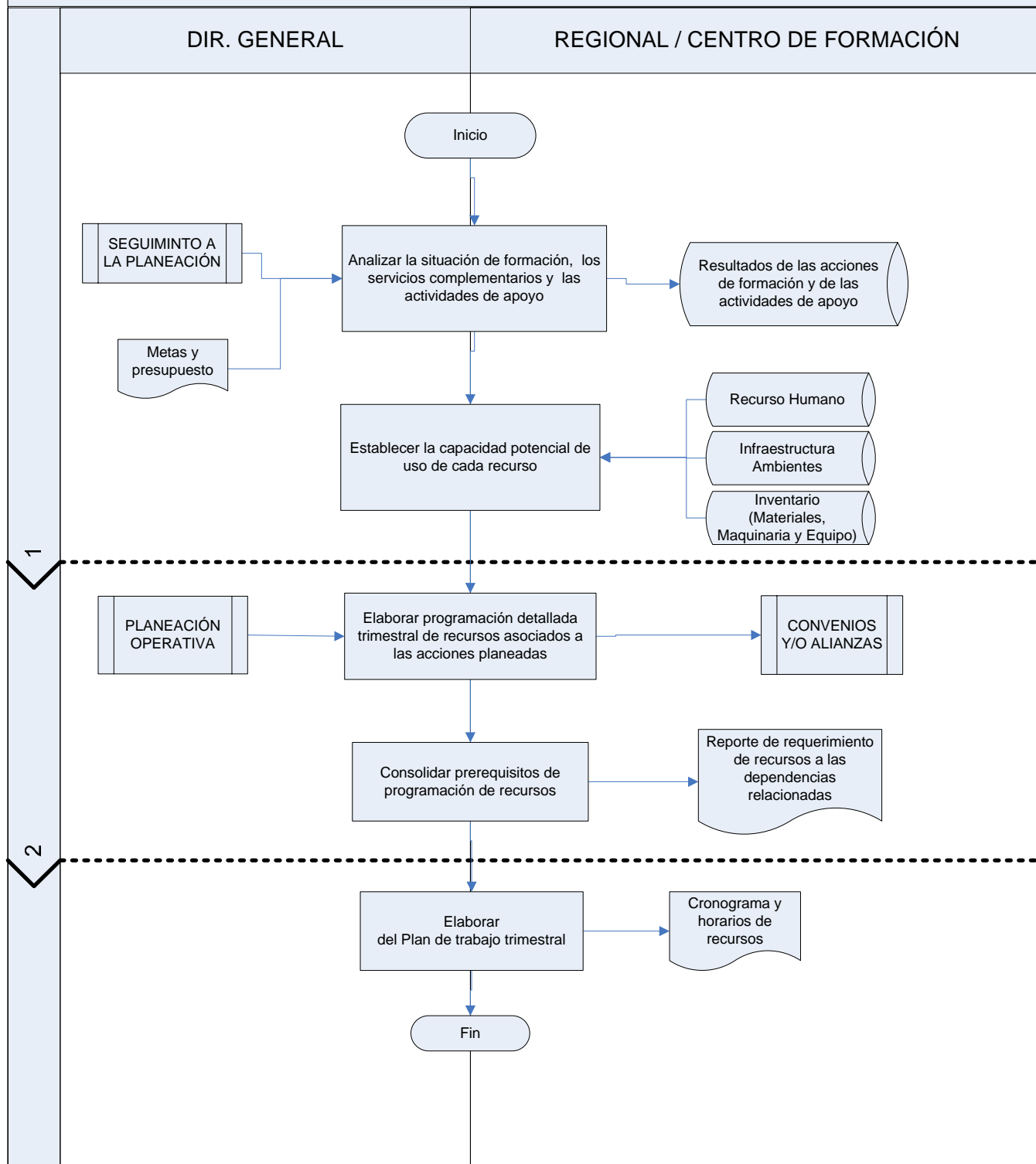
- Los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros son para uso institucional y podrán ser programados conjuntamente acorde al esquema de trabajo por redes, siempre y cuando en la planeación se determinen acciones sinérgicas entre dependencias.
- En el caso de la formación profesional las acciones para formación titulada tienen prioridad en la asignación de recursos.
- A partir de la demanda puntual del sector productivo los centros de formación profesional deben realizar la programación de la formación a la medida, y complementaria asignando los recursos necesarios y manteniendo actualizada la información de disponibilidad de recursos para que las redes puedan tomar decisiones sobre la oferta pública. Las redes deciden sobre el uso de los recursos que quedan disponibles en todos los Centros de Formación que vayan a ejecutar acciones de formación asociadas a la tecnología de cada red. Una vez se cubran estos requerimientos, el centro asigna los recursos que queden disponibles para la ejecución de acciones de formación pertinentes adicionales.
- Cuando se detecte la carencia de recursos que permitan proyectar la respuesta de formación, en el marco del SENA es uno solo, y promoviendo la flexibilidad y optimización de recursos, las redes pueden sugerir la movilidad de Recursos (ambientes, instructores, equipos y herramientas) entre centros o sedes.

Para el caso de los beneficiarios de la movilidad del recurso, inicialmente identificados como centros pequeños y lejanos (Amazonas, Guainía, Guaviare, Vichada, Vaupés, Putumayo, Arauca y Casanare), las redes priorizarán y programarán los recursos necesarios para atender los requerimientos específicos de los programas de formación a ofertar, mediante la asignación y ubicación de material didáctico e instructores especializados de alto nivel (según lo catalogue la red de centros); en caso que se presente movilidad de instructores, cada centro receptor de recursos determinará el período requerido de transferencia y contará con el presupuesto necesario para cubrir los gastos de manutención y desplazamiento, con la correspondiente asignación de recursos para cubrir la oferta.

El centro receptor garantizará durante la transferencia un instructor de la misma tecnología que apropie las metodologías y técnicas desarrolladas para consolidar la oferta futura del centro; este proceso de transferencia finalizará con la certificación de las competencias de este instructor.

En este caso, el centro o centros que facilita(n) los recursos, contará(n) con el presupuesto necesario para financiar durante el periodo de transferencia, las acciones de formación previstas, en reemplazo del recurso movilizado.

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA



Fase	Descripción
1	<p>En primer lugar se debe realizar un análisis trimestral de la ejecución de acciones en cada dependencia, con el fin de identificar el uso de cada recurso y tomar decisiones frente a su comportamiento esperado, para programarlos periódicamente durante la vigencia.</p> <p>Para cada recurso debe establecerse su capacidad potencial de operación así:</p> <p>Para los recursos económicos, se tienen en cuenta todos los rubros asignados a una dependencia, por proyecto o de manera global, tanto en vigencias pasadas como en la actual, identificando aquellos que son de destinación específica y que, por ende, deben priorizarse y orientarse a actividades muy concretas.</p> <p>En el caso del talento humano y de acuerdo a las acciones planteadas, es necesario identificar los períodos de tiempo y compromisos en los que se debe destinar un mayor o menor número de personas, discriminando las actividades que pueden ser desarrolladas por personal de planta y aquellas que requieren procesos de contratación.</p> <p>En cuanto a la infraestructura, escenarios y ambientes de trabajo, en la mayoría de los casos estos llevan implícitos la asociación de materiales, maquinaria y equipo que deben ser programados uno a uno para permitir el uso compartido o individualizado entre dependencias y actores, maximizando su utilidad; el potencial corresponde a la estimación en horas y/o productos derivados del uso de los recursos físicos y tecnológicos en jornadas de tiempo completo.</p> <p>En el caso de los centros de formación profesional, trimestralmente en esta fase se analiza la ejecución de las acciones de formación titulada y complementaria, de las actividades de apoyo a la formación profesional y del cumplimiento de las actividades programadas para acatar las políticas institucionales, frente a la demanda o por cambios en los indicadores estratégicos a nivel operativo, táctico y/o estratégico. Con este fin se visualiza el potencial de horas de formación cubiertas por instructores de planta, el uso de la capacidad instalada en ambientes y objetos de aprendizaje y el presupuesto disponible.</p> <p>En todos los casos se deben priorizar las acciones a desempeñar en el siguiente trimestre, con el fin de optimizar el uso de recursos y programar eficientemente a las personas involucradas y el presupuesto requerido, entre otros.</p>
2	<p>Con la información obtenida en la fase anterior y retomando los proyectos, programas y acciones a desarrollar, se procede a realizar la asignación de recursos para el siguiente trimestre, agotando periódicamente su disponibilidad y teniendo en cuenta que para algunos casos pueden requerirse unas condiciones previas para la programación, como es el caso de las adecuaciones de espacios, el perfilamiento o actualización del talento humano, el mantenimiento de maquinaria, etc.; estos prerrequisitos de programación, permiten evidenciar acciones adicionales y complementarias a las actividades proyectadas en el Plan Operativo Anual y dependiendo de la disponibilidad de recursos y tiempo, se pueden realizar de manera paralela.</p> <p>Adicionalmente, las especificaciones y requisitos generados en una instancia determinada, pueden establecerse como demanda y/o requerimientos a desarrollar por otra dependencia</p>

relacionada con la actividad en particular.

Cabe anotar que la posibilidad de constituir convenios y/o alianzas por los que se establece la adquisición o posibilidad de uso y de compartir recursos con empresas/entidades, son actividades alternas para la disponibilidad, asignación y programación de recursos a actividades específicas.

**3**

Frente al cronograma y plan de trabajo trimestral (horarios y calendarios), se seleccionan de forma sucesiva las acciones planeadas y se reservan los recursos necesarios (personal, ambientes, otros medios, etc.) para completarlas.

**Documentos asociados:**

- Lineamientos y Pautas para la elaboración del Plan Operativo
- Plan Operativo Institucional

**sirPROCESO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO A LA PLANEACION**

**Objetivo del Procedimiento:** Realizar seguimiento periódico a la ejecución de los programas, proyectos, metas y recursos asignados en la planeación estratégica, con el propósito de medir el cumplimiento efectivo de los compromisos y objetivos institucionales para la toma de decisiones.

**Responsables:**

- Director de Área.
- Director Regional
- Subdirector de Centro.
- Coordinador de Apoyo a la Formación, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas (Misional) / o Coordinador de Administración Educativa
- Coordinador Académico

**Alcance:**

Este procedimiento inicia con la definición de los indicadores a utilizar en la medición de resultados esperados para seguimiento y/o evaluación y finaliza con el análisis de los mismos y la toma de decisiones.

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Proceso Inteligencia Organizacional
- Procedimiento Planeación Operativa
- Procedimiento Programación Específica
- Proceso Administración Educativa
- Proceso Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso Ejecución de Servicios Complementarios

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Proceso Mejora Continua
- Proceso Gestión del Talento Humano
- Proceso Gestión Administrativa
- Proceso Gestión de los Recursos Financieros

**Entradas:**

- Plan Operativo
- Programación Específica y Ejecución (Planes de trabajo de los recursos)

**Salidas:**

- Informes de seguimiento y/o evaluación
- Alertas de gestión
- Propuesta de acciones a desarrollar.

**Indicadores:**

- Batería de indicadores asociados al Cuadro de Mando Integral.

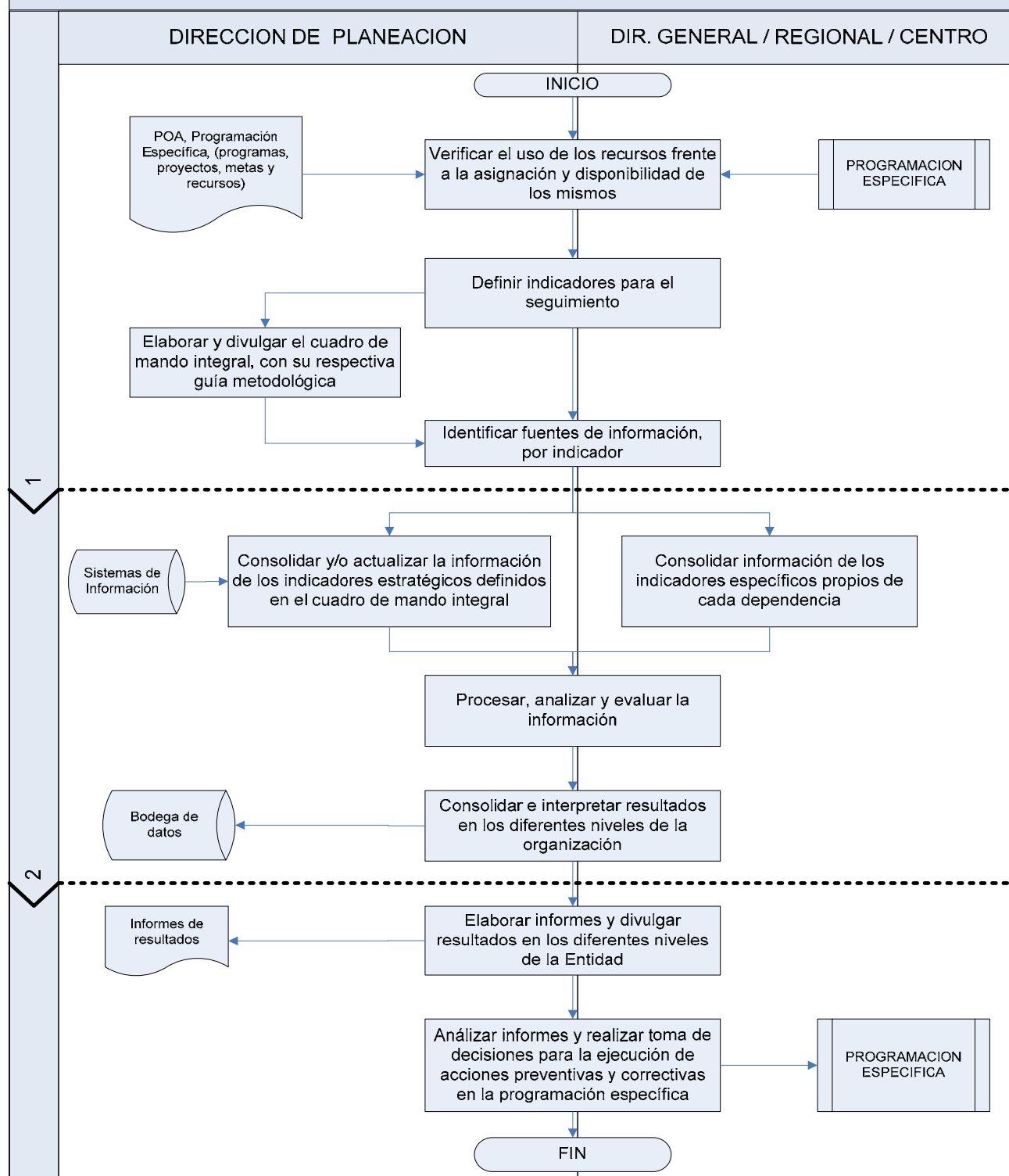
**Riesgos:**

- Definición de medidas de seguimiento subjetivas.

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

- Las acciones, actividades y proyectos planteados por cada dependencia en sus Planes operativos y/o planes de trabajo específicos, deben contribuir al logro de los objetivos institucionales y estar alineados con las directrices y orientaciones del Plan Estratégico Institucional.
- El formato del Cuadro de Mando Integral con la respectiva guía metodológica, deben ser divulgados en todos los niveles de la organización, para retroalimentación y posteriormente para su implementación, teniendo en cuenta que se constituye en el principal insumo para la evaluación de gerentes públicos.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN**





**PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN**

Fase	Descripción
1	<p>Una vez implementados los planes de trabajo trimestrales propuestos en la programación específica, en el seguimiento se procede a verificar el uso óptimo de los diferentes recursos asignados, frente a la potencialidad y disponibilidad que tenían para ese período. Para llevar a cabo esta revisión, debe asociarse el seguimiento presupuestal a los rubros asignados y apropiados por cada dependencia, priorizando siempre los gastos fijos y controlando el uso de los gastos variables.</p> <p>Para poder interpretar la información y contar con un sistema de referenciación, cada área procede a definir o seleccionar los indicadores propios de seguimiento y evaluación de los resultados y productos generados en el desarrollo de las actividades y proyectos planteados, tomando como herramienta la metodología la estructura propuesta en el Cuadro de Mando integral (CMI), que incluye la definición de las fuentes de información de los indicadores y sus variables, e identifica unidades de medida, áreas responsables y periodicidad</p> <p>De la misma forma, la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, en coordinación con las demás áreas y oficinas de la Dirección General, elabora el Cuadro de Mando Integral, que contiene los indicadores estratégicos de seguimiento institucional para los niveles estratégico, táctico y operativo.</p> <p>Por consiguiente, los indicadores son la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar, visualizar y dejar trazabilidad de los cambios en el tiempo, determinando el avance y funcionamiento de la gestión, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.</p> <p>El formato del Cuadro de Mando Integral con la respectiva guía metodológica, deben ser divulgados en todos los niveles de la organización, para retroalimentación y posteriormente para su implementación, teniendo en cuenta que se constituye en el principal insumo para la evaluación de gerentes públicos.</p>
2	<p>Una vez identificadas las fuentes de información la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo procede a elaborar la base de datos que contiene la información de cada uno de los indicadores definidos en el cuadro de Mando Integral. Esta base de datos es alimentada con los datos de diferentes sistemas de información de la Entidad (Gestión Académica de Centros, Finanzas 2000, Administración 2000, Servicio Público de Empleo, Kactus, etc.) en la forma y periodicidad requeridos, según los seguimientos y evaluaciones que se programen.</p> <p>Los indicadores propios de las diferentes dependencias son de carácter complementario al Cuadro de Mando Integral, como información alterna para el seguimiento y la toma de decisiones frente a actividades particulares, por lo cual son responsabilidad de cada área.</p> <p>Compilada la información en la base de datos, los diferentes niveles de la Entidad deben procesar la información y analizarla de acuerdo con los indicadores específicos determinados para cada uno y aplicar el Cuadro de Mando Integral.</p>

Con el resultado de la aplicación de los indicadores los diferentes niveles deben consolidar el Cuadro de Mando Integral, interpretar los resultados y remitir periódicamente la información a la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, quien efectuará la consolidación de resultados a nivel nacional.


**3**

Con base en el consolidado nacional, la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo elabora y divulga el informe que contempla el análisis de los resultados, con las recomendaciones a seguir por los diferentes niveles. A su vez, éstos últimos deben realizar su propio análisis de resultados, teniendo en cuenta el informe divulgado, para aplicar las acciones preventivas y correctivas a que haya lugar para el logro efectivo de los objetivos institucionales.

Los informes presentados y divulgados deben ser utilizados en todos los niveles por la alta dirección para la toma de decisiones.

**Documentos asociados:**

- Plan Estratégico Institucional 2007 – 2010 Sena: Conocimiento para todos los colombianos. (<http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+General/Dirección+de+Planeación+y+Direccionamiento+Corporativo/Plan+Estratégico+Institucional/>)
- Informe de Gestión 2008

 Modelo de Mejora Continua	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA		C04-3030 / 12-08
	<b>CARACTERIZACION DE PROCESO</b>		Versión: 3.0
			Página 1 de 1
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	MEJORA CONTINUA	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Área, Jefes de Oficina y su equipo</li> <li>• Director Regional y su equipo</li> <li>• Subdirector de Centro y su equipo</li> <li>• Jefe de Control Interno y su equipo</li> <li>• Coordinador Grupo de Gestión de la Información y Evaluación de Resultados</li> <li>• Equipo MECI</li> <li>• Coordinador Académico del Centro</li> <li>• Instructor</li> <li>• Subcomité de Control Interno</li> <li>• Representante de la Dirección</li> </ul>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Hacer seguimiento al desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento de las acciones y objetivos estratégicos con los cuales se ha comprometido la Entidad	<b>ALCANCE:</b>	Este proceso aplica para la revisión constante de los procesos con el fin de aplicar mejoras continuas.
<b>PROCESOS PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>PROCESOS CLIENTES</b>
Todos los procesos	P	Diseñar y estructurar los mecanismos de seguimiento para evaluar el cumplimiento de los compromisos asumidos por las dependencias de la entidad	Todos los procesos
Todos los procesos	H	Desarrollar estrategias de identificación y transferencia de mejores practicas	Todos los procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Ejecución de los Servicios Complementarios</li> </ul>	H	Realizar la medición de la satisfacción del cliente, empresarios y aprendices, respecto a los servicios prestados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> <li>• Proceso de Diseño Curricular</li> </ul>
Todos los procesos	H	Realizar la valoración del desempeño y medición de los procesos, el nivel de ejecución de los planes y programas y los resultados de la gestión, así como los controles requeridos y su efectividad.	Todos los procesos
Todos los procesos	H	Establecer la planificación, implementación y ejecución de las auditorias internas de calidad y de gestión, con el fin de determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad establecido, es conforme con los requisitos de la normas NTC GP 1000: 2004	Todos los procesos
Todos los procesos	H	Identificar y controlar los aspectos que afectan la calidad del servicio	Todos los procesos
Todos los procesos	H	Revisar la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del Modelo de Mejora Continua, mediante la revisión por la Dirección	Todos los procesos
Todos los procesos	P/H	Establecer e implementar acciones preventivas y correctivas	Todos los procesos
Todos los procesos	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora	• Proceso de Mejora Continua

**PROCESO: MEJORA CONTINUA****PROCEDIMIENTO: IDENTIFICACIÓN Y TRANSFERENCIA DE MEJORES PRÁCTICAS**

**Objetivo del Procedimiento:** Garantizar la mejora continua institucional a través de la transferencia de mejores prácticas que contribuyan al cumplimiento de las políticas de la institución.

**Responsable:**

- Directora de Planeación y Direccionamiento Corporativo y su equipo de trabajo
- Todos los funcionarios responsables de procesos
- Comité de Mejora Continua de la Gestión
- Jefe de Control Interno y su equipo

**Alcance:**

Inicia en la detección de oportunidades de mejora, lo que conlleva a la implementación, seguimiento y medición de las acciones que se deben realizar para lograr la eficiencia en los procesos y procedimientos de la entidad

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Todos los procesos

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Todos los procesos

**Entradas:**

- Procedimientos detectados objeto de mejora
- Listado de mejores prácticas implementadas en las Áreas, Regionales y Centros de Formación.
- Resultados de evaluaciones y autoevaluación de todos los procesos

**Salidas:**

- Plan de transferencia de mejores prácticas concertado
- Mejor práctica implementada

**Indicadores:**

- Porcentaje de simplificación de procesos
- Porcentaje de avance en la implementación del modelo de mejora continua en la gestión (Calidad)

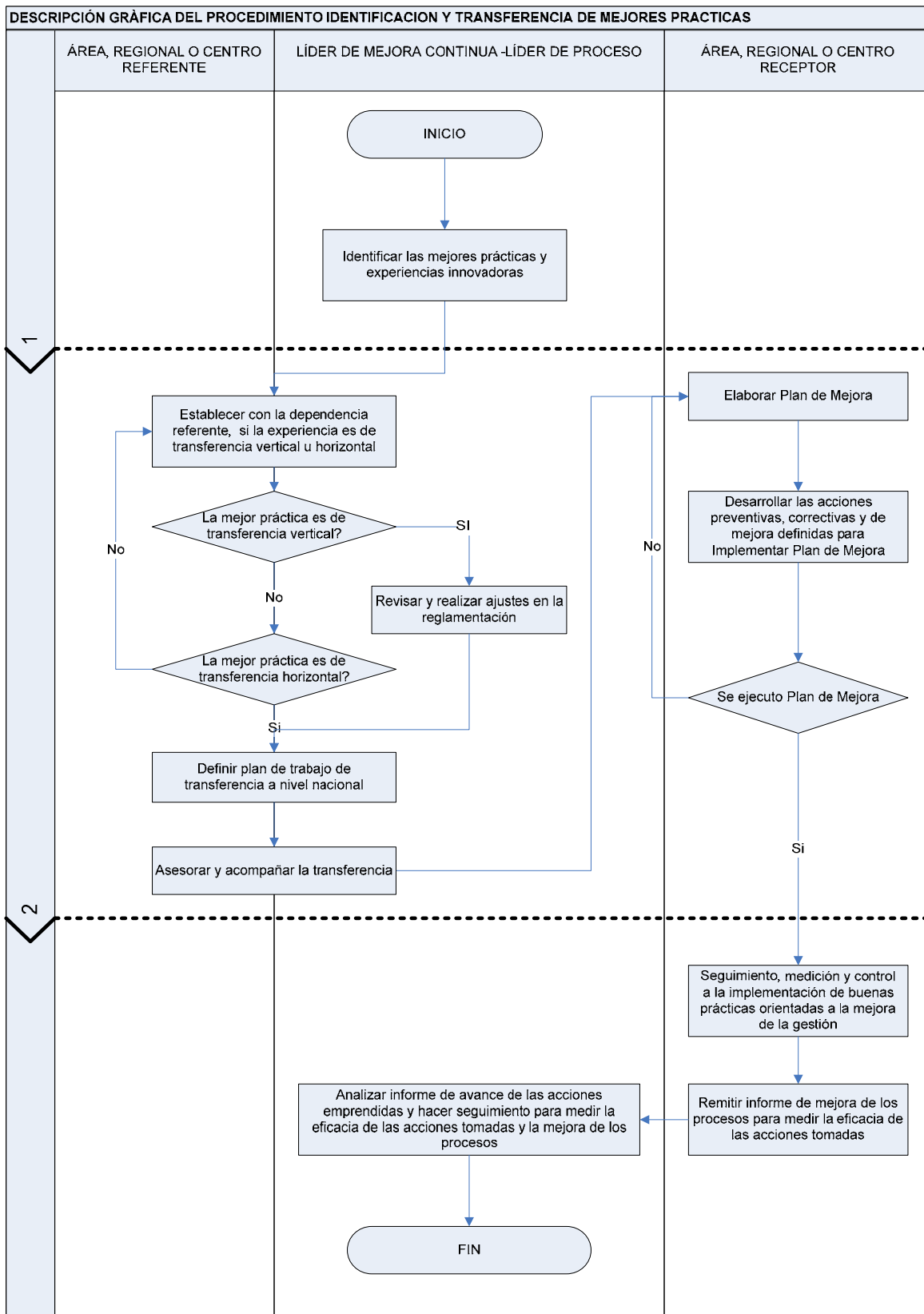
**Riesgos:**

- Implementar Mejores prácticas sin un análisis previo de impacto y sin hacer seguimiento y medición.
- Implementar Mejores prácticas y no tomarlas como referente de mejora continua

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

Se han identificado algunos principios de gestión que pueden ser utilizados con el fin de conducir a la entidad hacia una mejora en su desempeño, como son:

- Enfoque basado en los procesos: En las entidades existe una red de procesos, la cual al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque del sistema para la gestión: el hecho de identificar, entender, mantener, mejorar en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: en todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información.



**PROCEDIMIENTO IDENTIFICACION Y TRASFERENCIA DE MEJORES PRÁCTICAS**

Fase	Descripción
1	<p>A través de la implementación de los procesos y procedimientos institucionales, la ejecución de planes y programas proyectados por cada dependencia y las acciones de gestión, los líderes de procesos en cada Centro de Formación, Regional o grupo de la Dirección General, consolidan la información que permita identificar y referenciar las mejores prácticas de gestión, como instrumento de mejora continua, para garantizar la eficacia y eficiencia en la gestión institucional.</p> <p>Estas iniciativas deben ser registradas por los subdirectores de centro y directores regionales en el banco de mejores prácticas con el fin de poder valorarlas y definir mecanismos de transferencia para su implementación. Este banco hace parte de los registros de las ruedas de negocio en las que cada dependencia identifica e inscribe sus productos, servicios o buenas prácticas desarrollados por administrativos, instructores o aprendices - en áreas misionales o de apoyo a la gestión, y define aquellas experiencias susceptibles para negociar su compra-venta o transferencia mutua.</p>
2	<p>A partir de los registros efectuados, se establece si la experiencia seleccionada aplica a un proceso, centro, área o regional específica (transferencia vertical), o aplica a varios procesos, centros, áreas o regionales en forma transversal (transferencia horizontal). Una vez definidas las condiciones de aplicación o uso de estos productos y servicios, detallada la forma en la que se podría dar la transferencia y determinada la disponibilidad en tiempo, quienes se encuentren interesados en una experiencia específica, podrán registrarse a cada una de éstas prácticas e iniciar con la elaboración y concertación de un plan de transferencia.</p> <p>Los planes de transferencia de mejores prácticas contienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de situación actual</li> <li>• Áreas y/o procesos objeto de mejora</li> <li>• Análisis de acciones a tomar</li> <li>• Plan de acción para su implementación</li> <li>• Seguimiento y medición a las acciones a seguir.</li> </ul> <p>En esta actividad participa permanentemente la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, para brindar apoyo a las Áreas, Regionales y Centros de Formación en el desarrollo de las actividades propuestas en el plan.</p>
3	<p>Para realizar el seguimiento a la implementación de las mejores prácticas y la mejora obtenida, se deben solicitar informes de avance de las acciones emprendidas y la Oficina de Control Interno, en sus auditorías y visitas, evalúa la eficacia de las mismas. En el caso en el que al realizar el seguimiento, se evidencie que no se ha ejecutado el plan, se analizan las causas y se ajusta luego se definen nuevos plazos para su ejecución, envío de informes y seguimiento.</p> <p>Si como resultado del seguimiento y la mejora continua, se detecta una nueva mejor práctica y / o experiencia innovadora ésta se consolida en el Banco de mejores prácticas como referente de mejora.</p>



**Documentos asociados:**

- Formato Plan de Auditorias

**PROCESO: MEJORA CONTINUA****PROCEDIMIENTO: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**Descripción del Procedimiento:** Realizar la medición para evaluar el grado de satisfacción del cliente, empresarios y aprendices, respecto a los servicios prestados por el SENA, en términos de calidad, pertinencia y oportunidad y establecer la forma en que deben tratarse las quejas o reclamos del cliente para lograr su satisfacción

**Responsable:**

- Director de Promoción y Relaciones Corporativas y su equipo de trabajo
- Director Regional
- Subdirector de Centro
- Asesor corporativo
- Coordinador Académico del Centro
- Líder de proceso, proyecto institucional o programa evaluado

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios

**Entradas:**

- Instrumentos de evaluación
- Programas de Formación terminados
- Servicios Prestados
- Quejas o Reclamos registrados

**Indicadores:**

- Número de encuestas realizadas
- Número de Programas cuya evaluación se encuentra por debajo de la media / Total de programas.
- Numero de quejas contestadas satisfactoriamente / Total de quejas recibidas

**Alcance:**

La medición de la satisfacción del cliente inicia desde el momento en que éste acude a la entidad a solicitar cualquiera de los servicios que presta en desarrollo de su misión, hasta el momento en que se termina el servicio y el usuario informa sobre su conformidad.

Este procedimiento es aplicable a toda queja o reclamo manifestado por el cliente y comprende desde la recepción de la queja hasta el seguimiento de la solución dada al cliente.

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Mejora Continua

**Salidas:**

- Encuestas diligenciadas y analizadas
- Programas de Formación evaluados
- Instructores evaluados
- Ambientes de aprendizaje evaluados
- Procesos de promoción, inscripción y matrícula evaluados
- Servicios Complementarios evaluados
- Informes

**Riesgos:**

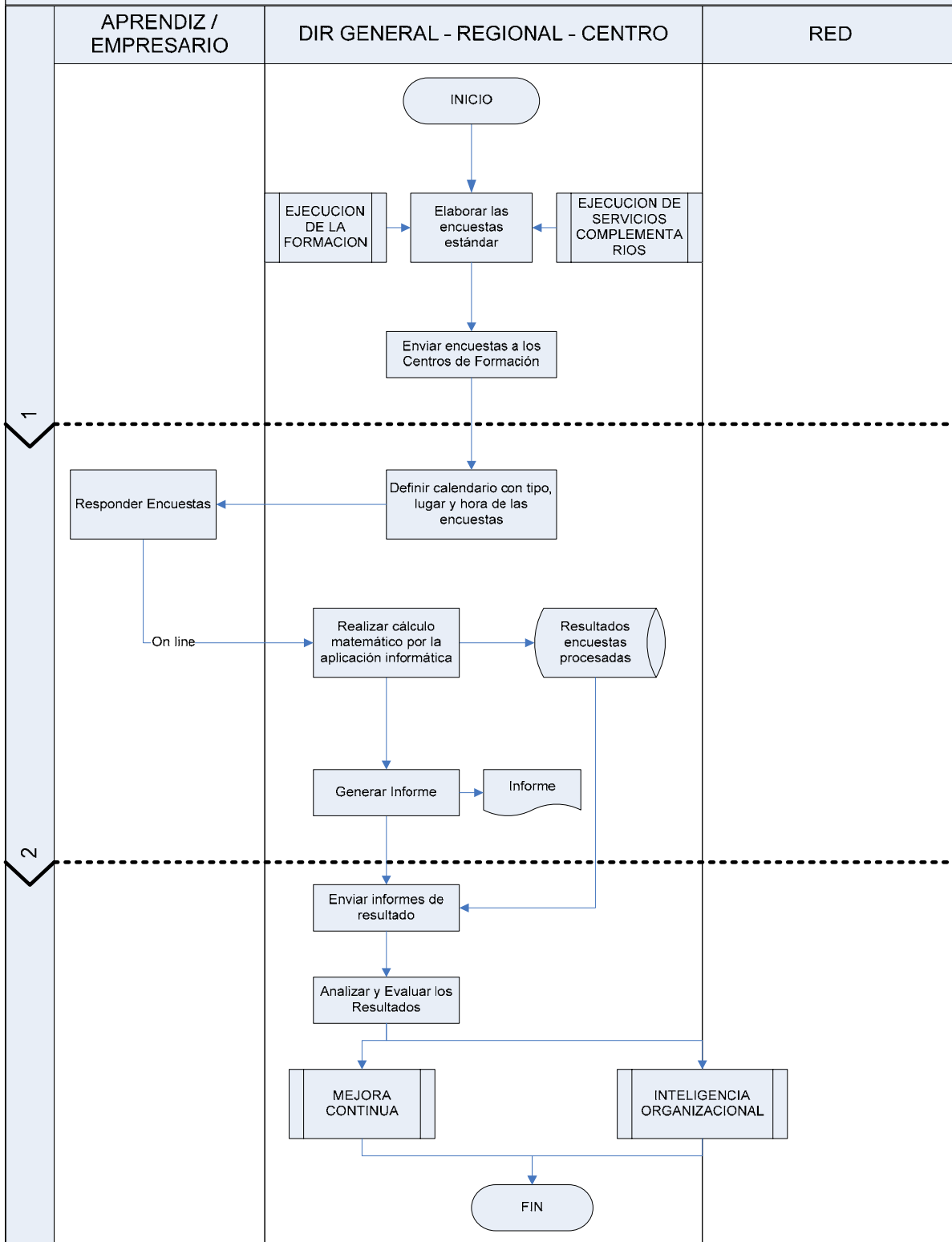
- Que los instrumentos de medición sean subjetivos.
- Que la muestra para la medición no sea representativa.
- Diligenciar la encuesta sin datos veraces
- No realizar el seguimiento a la queja o reclamo del cliente, puede afectar otros procesos



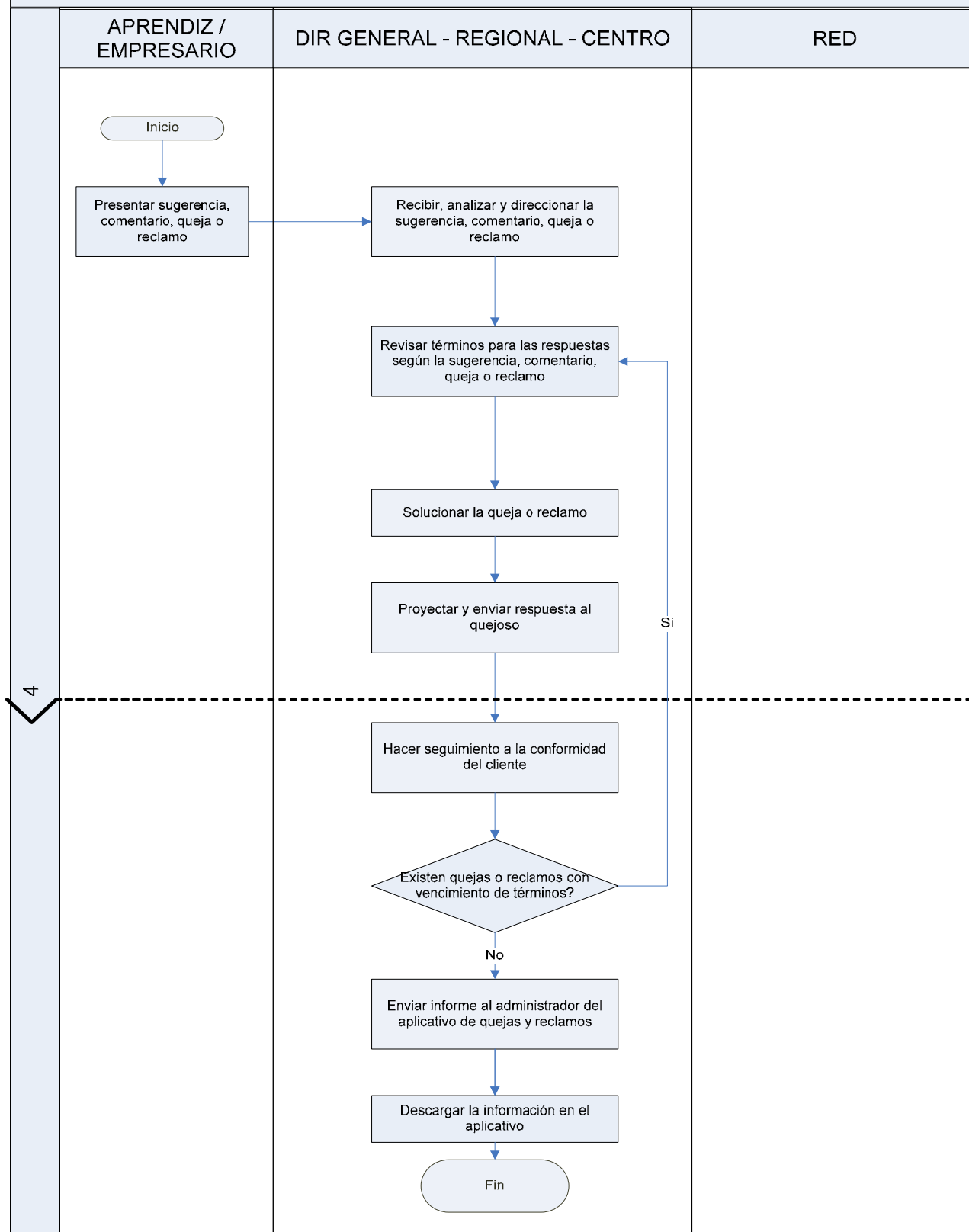
### REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:

- Los programas de formación evaluados deben estar en ejecución o haber finalizado su ejecución en el centro de formación señalado al diligenciar la encuesta.
- Para la ejecución de este procedimiento se requiere de la participación de aprendices, egresados y empresarios que facilitan el suministro de la información.
- Los Subdirectores de Centro deben efectuar seguimiento y control periódico de los resultados obtenidos en las evaluaciones, para tomar las medidas necesarias.
- Este procedimiento aplica cuando las quejas o reclamos son manifestadas por aprendices, egresados y otras personas externas al centro, así mismo quejas o reclamos de otras dependencias.
- El encargado de la recepción de quejas y reclamos en cada dependencia debe entregar un informe para la revisión por la dirección en el cual se especifica el número de quejas recibidas y un resumen de las principales acciones emprendidas para su corrección.

DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – QUEJAS Y RECLAMOS**



**PROCEDIMIENTO MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Fase	Descripción
1	<p>La medición de satisfacción del cliente debe hacerse tanto para los usuarios de la formación profesional titulada y/o complementaria, como para los demás servicios complementarios que presta el SENA, tales como certificación de competencias laborales, integración con la media, formación especializada y actualización del talento humano, orientación ocupacional e intermediación laboral y asesoría a las empresas. Por lo anterior, el Grupo de Mercadeo de la Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas se encarga de elaborar las encuestas estándar para evaluar estos aspectos, apoyados en las personas y áreas líderes de estos servicios y en los casos que se requiera, con la ayuda de un equipo de estadísticos y pedagogos que desarrollan el contenido.</p> <p>La finalidad de centralizar esta acción en la Dirección General es garantizar la estandarización de la información, con el fin de extraer resultados comparables y proyectar mejoras transversales por la identificación de variables similares, evitando que cada Centro de Formación realice distintas encuestas y diversifique los criterios de medición.</p> <p>Las encuestas diseñadas son elaboradas para ser aplicadas a empresarios, aprendices o ciudadanos que requieran alguna información o servicio del SENA, procurando siempre que la modalidad de aplicación de las encuestas sea on-line.</p> <p>En las Regionales, el Coordinador del Grupo de Relaciones Corporativas e Internacionales y el responsable del servicio o proceso a evaluar, establecen el calendario de aplicación de los instrumentos establecidos en el que define el día, la hora y el lugar de realización de la evaluación.</p> <p>Si durante el desarrollo de la actividad se producen cambios organizativos que afecten a las condiciones establecidas inicialmente en la evaluación de cada proceso, proyecto o programa, el Coordinador del Grupo de Relaciones Corporativas e Internacionales es el encargado de volver a hacer la definición de la evaluación.</p> <p>Para evaluar el programa de formación, se tienen en cuenta los criterios de calidad del proceso de formación en el SENA, cuyas variables evalúan la labor del instructor, los recursos del ambiente de aprendizaje, los materiales de formación, el propio ambiente de aprendizaje, las estrategias y técnicas didácticas utilizadas, el procedimiento de inducción e inscripción, entre otros.</p> <p>Para los servicios complementarios el Director Regional en coordinación con el Coordinador del Grupo de Relaciones Corporativas e Internacionales, definen el momento y la vía por la cual se realiza la encuesta de satisfacción, de acuerdo a las condiciones en que se preste el servicio, buscando que la modalidad de aplicación sea también on-line.</p>
2	<p>El Coordinador del Grupo de Relaciones Corporativas e Internacionales y los líderes de los procesos, proyectos o programas institucionales a evaluar, deben facilitar la realización de encuestas a los empresarios, o aprendices en los días y horas establecidos. Como las encuestas son on-line, es mucho más práctico y expedito obtener los resultados del análisis.</p> <p>El responsable de la prestación de los servicios complementarios informa de la disposición y tiempos para el diligenciamiento de las encuestas para ser resueltas vía web por los</p>

**PROCEDIMIENTO MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

	<p>aprendices o empresarios que fueron beneficiarios del servicio.</p> <p>En el caso de la medición de la calidad de la formación, a través de la Plataforma Blackboard todos los aprendices tienen la opción de diligenciar inicialmente la encuesta sobre la calidad sobre aspectos de la inducción y posteriormente la encuesta sobre la calidad de la formación recibida. Los resultados pueden ser visualizados por cada Subdirector y Director Regional.</p> <p>La información procesada de cada una de estas encuestas es analizada en la Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas, y entregada al área responsable, recopilando la información de cada pregunta cuyo resultado se compara con el obtenido en periodos anteriores.</p>
<b>3</b>	Del procesamiento de datos se realiza y se obtiene el análisis para retroalimentar a las distintas dependencias responsables de los procesos. De igual forma se retroalimenta el procedimiento de Medición y Control, con el fin de concertar los planes de mejora.
<b>4</b>	<p>En el caso de las sugerencias, comentarios, quejas y reclamos se recibe, analiza y direcciona la queja o reclamo a través del aplicativo existente para tal fin y la Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas efectúa el informe correspondiente. Cuando los aprendices activos tienen quejas o reclamos se atienden siguiendo el conducto regular: Instructor- tutor, coordinador de grupo, coordinador académico, comité evaluación y seguimiento y siguiendo el procedimiento para seguimiento y medición.</p> <p>Dependiendo del tipo de queja o reclamo, el responsable de la solución debe darle respuesta en no más de quince (15) días hábiles, para lo cual debe direccionarse con el área o persona competente para que realice el análisis de la situación y establezca las posibles causas y soluciones, planteando las acciones correctivas a realizar. Lo anterior queda registrado en el aplicativo de quejas o reclamos.</p> <p>Se establece contacto con el cliente para explicarle claramente las posibles causas del problema que se está presentando y las acciones que se van a llevar a cabo por parte de la dependencia responsable para solucionar el problema.</p>
<b>5</b>	<p>Después de haber solucionado la inconformidad del cliente, el Asesor Corporativo del Sector, le hace seguimiento a la satisfacción del mismo frente al servicio prestado, consignando la información en el aplicativo de quejas y reclamos.</p> <p>A partir de esta información el Grupo de Mercadeo de la Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas presenta el informe por procesos, dependencias e informe integral, mediante la tabulación de resultados, y finalmente se elabora el informe sobre niveles de satisfacción del cliente.</p>

**Documentos asociados:**

- Encuestas definidas para cada caso
- Informe de Quejas y Reclamos

**PROCESO: MEJORA CONTINUA**  
**PROCEDIMIENTO: MEDICIÓN Y CONTROL**

**Objetivo del Procedimiento:** Valorar en forma permanente la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas y los resultados de la gestión, así como los controles requeridos y su efectividad.

**Responsable:**

- Directores de Área y sus equipos
- Jefe de Oficina y su equipo
- Director Regional
- Subdirector de Centro
- Coordinador Grupo de Gestión de la Información y Evaluación de Resultados
- Equipo MECI y/o Comités de Mejora Continua
- Subcomités de Control Interno

**Alcance:**

Este procedimiento aplica a todas las áreas y procesos de la Entidad, en la Dirección General, Direcciones Regionales y Centros de Formación Profesional. Comprende desde el conjunto de planes y metas previstas para la Entidad hasta la revisión y evaluación de avances de los mismos, incluyendo los registros de observaciones, no conformidades y/o hallazgos correspondientes.

Las acciones de mejora y control deben estar enmarcadas dentro del Modelo de Mejora Continua, el cual contempla la Administración de Riesgos, los Planes de Mejoramiento, la Gestión Ambiental, la Gestión de la Información, la Política Antitrámites y el SISTEDA, como herramientas de mejora continua de la gestión institucional.

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Todos los procesos y procedimientos

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Todos los procesos y procedimientos

**Entradas:**

- Direccionamiento Estratégico: planes y programas de la Entidad
- Administración del Riesgo
- Planes de Mejoramiento
- Quejas y Reclamos
- Aspectos que afectan la calidad del servicio
- Medición de la Satisfacción del Cliente

**Salidas:**

- Recomendaciones para el mejoramiento de los controles
- Acciones de mejoramiento de la gestión del proceso, dependencia, Entidad

**Indicadores:**

- Número de evaluaciones (independientes – Oficina de Control Interno) sobre número de evaluaciones programadas
- Porcentaje de avance MECI y calidad

**Riesgos:**

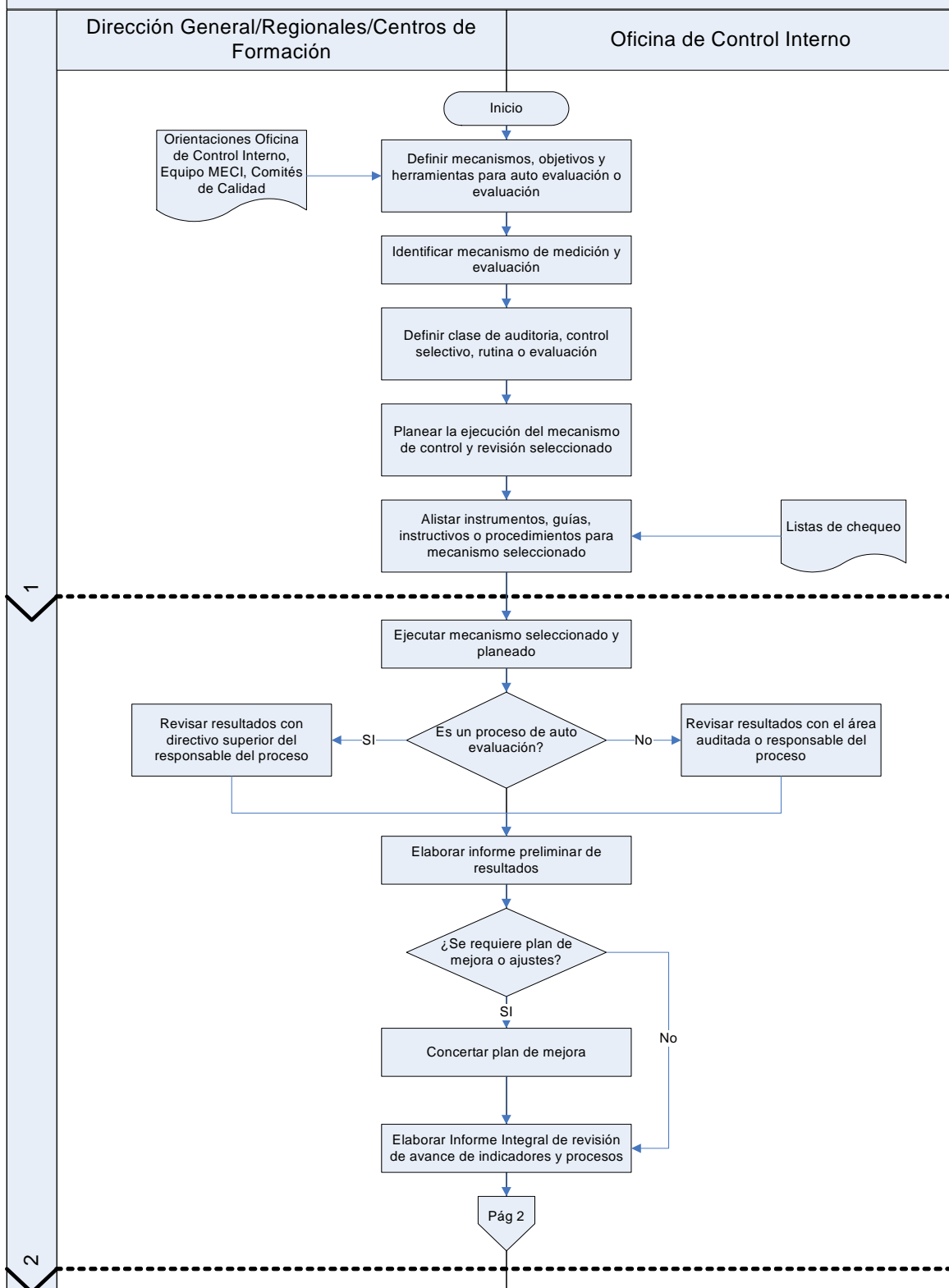
- Definir un indicador que no es posible medir

**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

- Mecanismos de medición, evaluación y verificación necesarios para determinar la eficiencia y eficacia del Proceso de Mejora Continua.

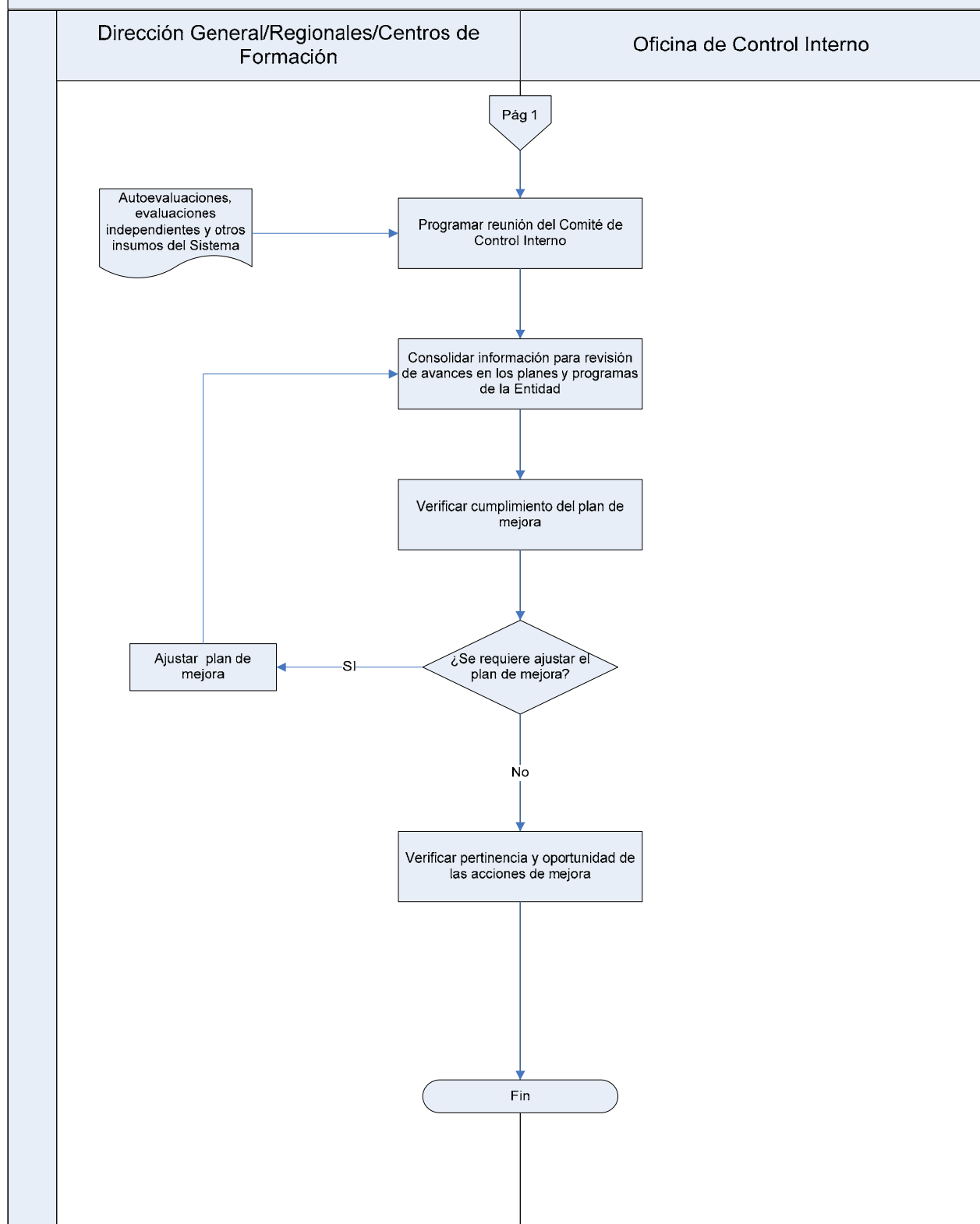
- Para la revisión del Proceso de Mejora Continua deben considerarse:
  - Estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 y/o requisitos de la NTCGP 1000:2004
  - Políticas de Administración del Riesgo
  - Políticas Sectoriales del SISTEDA
  - Políticas Antitrámites
  - Políticas de Gestión de la Información
  - Políticas de Gestión Ambiental
- La medición y control se realiza a nivel nacional, en cada Dirección Regional y en cada Centro de Formación.
- La revisión de avance en la implementación de planes y programas, la realiza el Grupo de Gestión de la Información de la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo.
- La revisión de avance en el Proceso de Mejora Continua del SENA, se hace a través de auto evaluaciones por parte de los responsables de los procesos y evaluaciones independientes a cargo de la Oficina de Control Interno; en ambos casos se realizan cuantas veces se requiera a fin de garantizar la mejora continua.

### DESCRIPCIÓN GRÁFICA PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN Y CONTROL





## PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN Y CONTROL



Fase	Descripción
1	<p>La auto-evaluación de los responsables de los procesos y la evaluación por parte de las instancias responsables abarca la definición de los mecanismos y objetivos de la evaluación, así como sus respectivas herramientas.</p> <p>Comprende las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el mecanismo de medición y evaluación. Por indicadores de gestión, por listas de chequeo para verificación del cumplimiento de los procesos, o por otros mecanismos que puedan definir los grupos de trabajo de Mejora Continua, los responsables de procesos y los responsables directos del seguimiento y la medición en la Entidad.</li> <li>• Definir clase de auditoria, control selectivo, rutina de seguimiento, evaluación o auto evaluación. Dependiendo si se aplica evaluación independiente o auto evaluación y del alcance de la misma, se elige el mecanismo.</li> <li>• Planear la ejecución del mecanismo de control y revisión definido. Se selecciona la dependencia, Regional o Centro de Formación, así como los procesos involucrados, se establecen los objetivos y alcance de la revisión, la metodología a aplicar, cronograma de trabajo y responsables de la evaluación.</li> <li>• Alistar instrumentos, guías, instructivos o procedimientos para el mecanismo seleccionado. Para los procesos de autoevaluación se recomienda tener en cuenta las listas de chequeo de la Oficina de Control Interno.</li> </ul>
2	<p>La ejecución de la auto evaluación o evaluación de los responsables directos de seguimiento, se realiza sobre un plan de acción que debe considerar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar mecanismo seleccionado y planeado. De conformidad con el plan de trabajo determinado, realizar verificación de evidencias y soportes para la evaluación. Si se adelanta un proceso de auto evaluación, los resultados deben discutirse con el superior del responsable del proceso.</li> <li>• Elaborar informe preliminar de resultados. Consignar en un documento las observaciones, los aspectos que afectan la calidad del servicio y hallazgos resultantes de la evaluación.</li> <li>• Determinar con el responsable del proceso o el área auditada el plan de mejoramiento (ajustes), si se requiere.</li> <li>• Elaborar informe integral de revisión de avance de indicadores y procesos y plan de mejoramiento. Los planes de mejora deben establecerse con los responsables de los procesos. Se conciben como una herramienta de control y gestión y deben reflejar expresamente las acciones que permitan mejoras sustanciales en los procesos y en los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, determinando cronogramas y responsables de su ejecución.</li> </ul>
3	<p>Para el seguimiento y presentación de resultados del Proceso de Mejora Continua se socializan los resultados con la Alta Dirección.</p> <p>Se requiere programar reunión del Comité de Control Interno (Nacional o Regional) para que a través de la Oficina de Control Interno se reporten los avances del</p>

proceso de mejora continua. En el caso de realizarse auto evaluaciones por parte de los responsables de los procesos, se recopila la información que muestra el desempeño y las necesidades o propuestas de mejoramiento, por la vía de los Comités de Control Interno en las regionales y se consolida para su seguimiento en la Oficina de Control Interno. Adicionalmente, es necesario consolidar la información pertinente para la revisión de avances en los planes y programas de la Entidad, a través del grupo de gestión de la información y evaluación de resultados y verificar el cumplimiento de los planes de mejoramiento.

Teniendo en cuenta los planes de mejora definidos u oportunidades de mejora, se realiza el seguimiento y evaluación del cumplimiento de dichas acciones, se verifica si se requiere ajustar el plan de mejora en caso que exista y se verifica la pertinencia y oportunidad de las acciones de mejora con los indicadores de seguimiento y las fechas del compromiso.

**Documentos asociados:**

- Documentos de auto evaluación, seguimiento y evaluación
- Listas de chequeo
- Informes de auditorias
- Actas de Comités de Control Interno

**PROCESO: MEJORA CONTINUA**  
**PROCEDIMIENTO: AUDITORIAS INTERNAS**

**Objetivo del Procedimiento:** Establecer la planificación, implementación y ejecución de las auditorías internas de calidad y de gestión, con el fin de determinar si el Modelo de Mejora Continua establecido, es conforme con los requisitos de la norma NTCGP – 1000: 2004, si se ha aplicado y se mantiene el cumplimiento de la normatividad vigente, y garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión institucional.

**Responsable:**

- Jefe Control Interno de Gestión y su equipo
- Coordinador Grupo de Mejora Continua de la Gestión Institucional de la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo. y su equipo
- Auditor Líder y su equipo auditor
- Subdirector de Centro
- Director Regional

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Todos los procesos

**Entradas:**

- Legislación vigente
- Normatividad interna SENA
- Documentos del Modelo de Mejora
- Resultados de auditorías anteriores.
- Criterios de auditoría

**Indicadores:**

- Ejecución del plan de auditoría
- Número de auditorías realizadas sobre número de auditorías programadas

**Alcance:**

Este procedimiento aplica a todas las áreas y procesos de la Entidad, en la Dirección General, Direcciones Regionales y Centros de Formación Profesional y comprende desde la planeación de las auditorías internas de calidad y de gestión, hasta la recolección de los registros y evidencias obtenidos durante las mismas.

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Todos los Procesos

**Salidas:**

- Informe de Auditorías
- Plan de Mejoramiento.
- Evaluación de Auditores

**Riesgos:**

- Utilizar en forma inadecuada las herramientas diseñadas para realizar las auditorías

**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

- La adhesión a los principios de la auditoría es un prerrequisito para suministrar resultados y conclusiones de la auditoría que sean pertinentes y suficientes.
- Los resultados, las observaciones y las situaciones que afectan la calidad del servicio encontradas durante la auditoría, son conocidas por el auditado, el responsable del área o proceso a auditar y por el Director de área, Director Regional o Subdirector de Centro según sea el caso. Por su parte, los documentos de trabajo de las auditorías serán retenidos de acuerdo con los requisitos de documentación y archivo aplicables.
- La aplicación de las acciones correctivas para las situaciones que afectan la calidad del servicio registradas en el proceso de auditorías se realiza en los tiempos estimados por los responsables.

- Las No Conformidades serán cerradas cuando se verifique además de la implementación de la acción correctiva, su eficacia.
- En el caso de las auditorias al Sistema de Gestión de la Calidad, es necesario cumplir los lineamientos expresados en el numeral 8.2.2 Auditoria Interna de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2004).
- La competencia y evaluación del equipo auditor del Modelo de Mejora Continua, necesarias para alcanzar los objetivos de la auditoria, se basa en su aptitud para aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos mediante la educación, experiencia laboral, formación como auditor y experiencia en auditorias, descritas en la siguiente tabla:

Parámetro	Auditor Interno de calidad	Líder del equipo auditor
Educación	Educación secundaria	Igual que para el auditor interno
Experiencia laboral en el SENA	Mínimo 1 mes	Mínimo 1 mes
Formación como auditor	24 horas de formación en auditoria interna de calidad (Nota 1)	Igual que para el auditor interno
Experiencia en auditorias	Ninguna	Haber participado en al menos dos auditorias durante los últimos dos años, con un total de al menos 5 días de experiencia actuando como líder del equipo auditor. (Nota 2)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Nota 1. La formación como auditor puede homologarse a conocimientos relacionados en sistemas de gestión, en ISO 9001, en NTCGP 1000 o en sistemas de gestión integrados.</li><li>- Nota 2. La experiencia en auditorias puede reducirse a una auditoria y 3 días, si la persona ha participado en la formación de Auditores líderes de calidad y/o Auditores líderes NTCGP 1000:2004 y MECI 1000:2005. En los Centros de Formación Profesional y las Regionales, cuyos servidores públicos no cuenten con este perfil y que no dispongan del apoyo de otra dependencia, podrán ser auditores líderes los auditores internos con mayores conocimientos específicos en métodos y técnicas relativas a la calidad y en los procesos institucionales.</li></ul>		

- La calificación de los auditores se realiza anualmente. Esta calificación es realizada por los auditados a través del formato evaluación de auditores por auditados y por el auditor líder y el Representante de la Dirección. Estas dos evaluaciones se realizan calificando cada uno de los criterios de la siguiente forma:
  - 5: Cumple criterio
  - 3: Cumple parcialmente criterio
  - 1: No cumple criterio.

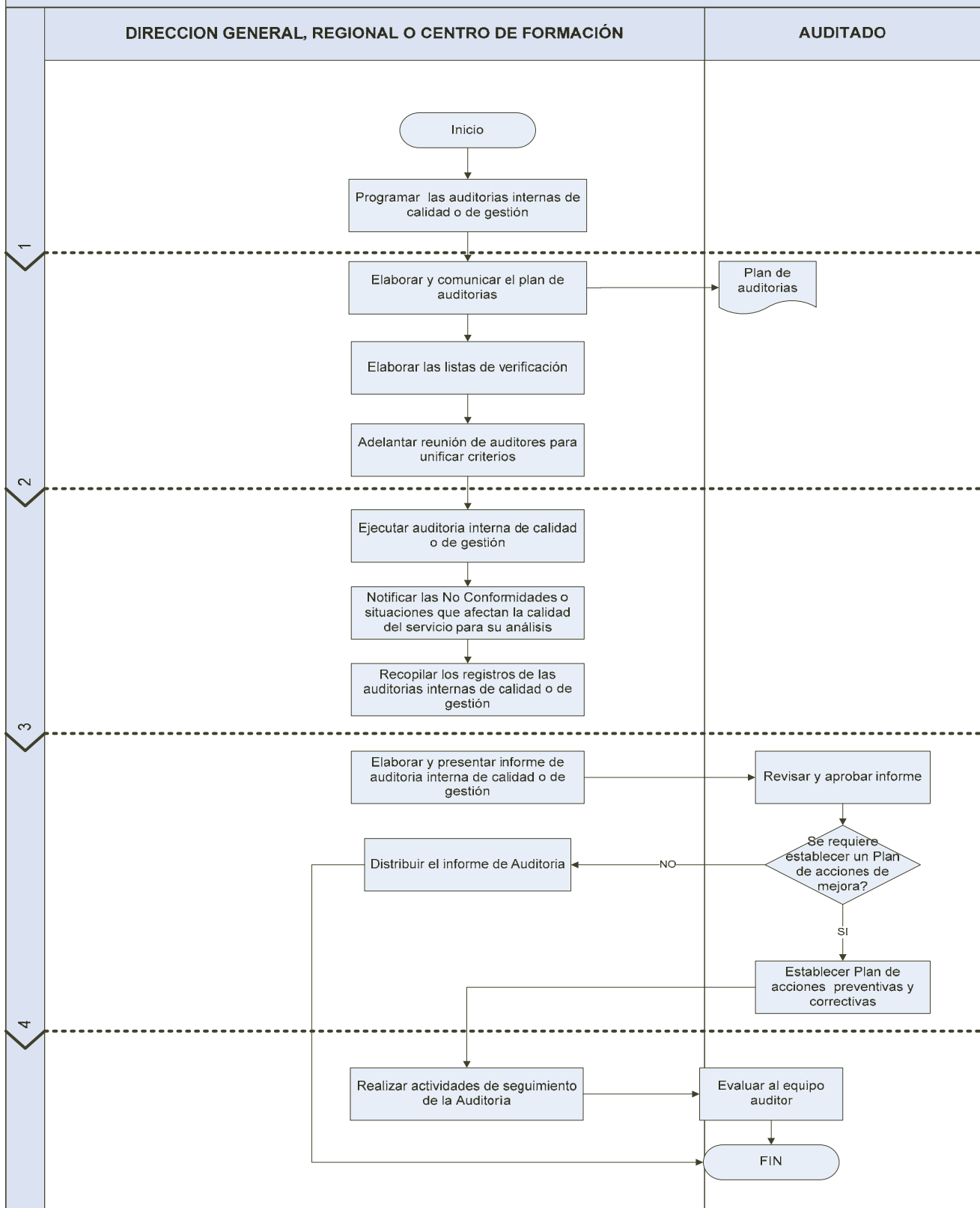
El resultado final de la calificación se establece teniendo en cuenta la siguiente escala:

4.1 – 5 Auditor cumple

3.1 - 4 Cumple parcialmente, debe formularse plan de mejoramiento

Menos de 3 El auditor no debe tenerse en cuenta para el siguiente ciclo de auditoria y debe ser formado nuevamente.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO AUDITORIAS INTERNAS**



Fase	Descripción
1	<p>Desde la Dirección General, la Oficina de Control Interno, con el apoyo del Grupo de Mejora Continua de la Gestión Institucional de la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, formula el Programa de las auditorias internas de calidad o de gestión para cada vigencia.</p> <p>Para la programación de las auditorias se debe definir el objetivo y alcance de las mismas, e identificar los procesos, áreas, programas o proyectos a evaluar teniendo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de implementación de los requisitos a los que se refieren los criterios de la auditoria y la relevancia de los mismos en la entidad.</li> <li>• Cambios organizacionales</li> <li>• Nuevos procesos administrativos, operativos o de apoyo</li> <li>• Resultados no satisfactorios de auditorias anteriores</li> <li>• Cambios tecnológicos</li> <li>• Importancia e impacto de los procesos.</li> </ul> <p>Las auditorias internas de calidad o de gestión podrán programarse para la Regional o para cada Centro de Formación.</p> <p>Para asegurar la competencia de los auditores, cada dependencia debe identificar al personal que cumple con los requisitos necesarios para participar en los equipos de auditoria e identificar los canales y medios para establecer el contacto inicial con el auditado.</p> <p>Antes de dar inicio a las actividades de auditoria <i>in situ</i>, debe ser revisada la documentación del auditado para determinar la conformidad del modelo de mejora continua o de la gestión institucional, según los criterios establecidos.</p>
2	<p>A partir del programa, es necesario elaborar y comunicar el plan de auditorias. El auditor líder debe elaborar el plan de auditorias internas, el cual contiene el detalle de las actividades a desarrollar. Este plan debe ser concertado con el personal a auditar y dado a conocer 8 días antes de la realización de la auditoria <i>in situ</i>.</p> <p>El equipo auditor debe preparar las listas para la verificación de los procesos a auditar y los documentos para registro de la información. Para la auditoria se podrán utilizar técnicas como la observación, inspección, entrevistas u otras técnicas conocidas por el equipo auditor. Para las auditorias internas de calidad el equipo auditor debe utilizar todos los documentos del Modelo de Mejora Continua y los requeridos para verificar los resultados deseables del proceso a auditar, la información que considere necesaria y tener en cuenta el ciclo PHVA.</p> <p>Se efectúa la reunión de apertura en la que el auditor líder presenta el objetivo y alcance de la auditoria, los participantes, y confirmar la programación descrita en el plan de auditoria, la fecha de cierre de la auditoria, criterios para auditoria y documentación necesaria.</p> <p>Durante la auditoria el líder del equipo comunica periódicamente los progresos e inquietudes al auditado y, cuando sea apropiado, al Subdirector, Director Regional, Director de Área o Jefe de oficina y en caso de presentarse algún inconveniente para la ejecución de</p>

	una de las actividades planificadas, se deben realizar y aprobar los ajustes correspondientes.
<b>3</b>	<p>En la ejecución de la auditoria, los auditores internos recolectan las evidencias que demuestran la conformidad del Modelo de Mejora Continua o de la gestión institucional frente al proceso, programa o proyecto auditado y documentan los hallazgos (aspectos por mejorar, aspectos relevantes o no conformidades) en los documentos de trabajo elaborados.</p> <p>Se procede a notificar las oportunidades de mejora, fortalezas, no conformidades u otras situaciones que afecten la calidad del servicio para su análisis, para lo cual el equipo se consulta periódicamente entre si, e intercambian información para evaluar el progreso de la auditoria y la reasignación de tareas si es necesario.</p> <p>Las no conformidades o situaciones que afecten la calidad del servicio deben ser informadas al auditado para realizar el análisis de las causas y establecer las acciones de mejora correspondientes en el formato “Acción Correctiva y Preventiva”.</p> <p>Durante el desarrollo de la auditoria se recopila toda la documentación involucrada en el seguimiento y verificación de los criterios definidos en las auditorias del modelo de mejora continua o las de gestión.</p>
<b>4</b>	<p>El equipo auditor se reúne antes de la reunión de cierre para revisar los hallazgos e información recopilada frente a los objetivos de la auditoria, acordar las conclusiones y preparar las recomendaciones a través de la elaboración y presentación del informe de auditoria interna de calidad o de gestión.</p> <p>En esta fase se realiza la reunión de cierre y se concerta el intervalo de tiempo que requiere el auditado para presentar el plan de acciones preventivas y correctivas. Cualquier opinión divergente relativa a los hallazgos de la auditoria o a las conclusiones de la misma entre el equipo auditor y el auditado deben ser argumentadas por ambas partes y en lo posible solucionarse, si no se resuelven las opiniones deben registrarse en el informe.</p> <p>El informe de las auditorias, es entregado máximo 15 días después de la auditoria y se presenta por el auditor líder al directivo correspondiente para su revisión y aprobación. Una vez aprobado, este informe se remite copia al Grupo de Mejora Continua, en el caso de las auditorias al Modelo de Mejora Continua o a la Oficina de Control Interno, en caso de las auditorias de gestión, y debe contener los hallazgos encontrados durante las auditorias, así como las fortalezas y debilidades para el funcionamiento eficaz del Modelo de Mejora Continua o de la gestión institucional y las dificultades y/o conclusiones en el proceso de realización de las auditorias.</p>
<b>5</b>	<p>Posterior a la auditoria es necesario realizar actividades de seguimiento cuando se haya identificado la necesidad que el auditado emprenda acciones preventivas, correctivas o de mejora. En este caso el equipo auditor realiza el seguimiento a la implementación de acciones y verifica la eficacia de las mismas según las fechas acordadas y asegurando la eliminación de las causas de No Conformidades o situaciones que afecten la calidad del servicio registradas en el formato “Acción Preventiva y Correctiva”.</p> <p>En caso de no registrarse avance en la implementación de las acciones propuestas, se</p>



informa por escrito al Subdirector de Centro, Director Regional o Director de área para que tome las medidas pertinentes.

**Documentos asociados:**

- NTC ISO 19011:2002 Directrices para la Auditoria de los Sistemas de Gestión de Calidad y/ ambiental.
- Formato Programa de Auditorias
- Formato Plan de Auditorias
- Formato Acciones Preventivas y Correctivas
- Formato de Evaluación Auditores Internos por Auditados
- Formato de Evaluación de Auditores Internos por Auditor Líder

**PROCESO: MEJORA CONTINUA**  
**PROCEDIMIENTO: ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS**

**Objetivo del Procedimiento:** Propender por el mejoramiento continuo de la entidad a través del establecimiento de las directrices necesarias para corregir los aspectos que impactan considerablemente en la satisfacción de las necesidades y expectativas de calidad de los clientes, frente a la respuesta institucional y minimizar la materialización de riesgos en la operación de los procesos y procedimientos institucionales.

**Responsable:**

Este procedimiento debe ser aplicado por todas las personas de la Entidad, en la Dirección General, Direcciones Regionales y Centros de Formación Profesional.

**Alcance:**

Comprende desde la identificación de los aspectos que afectan la calidad del servicio, situaciones no deseadas o riesgos hasta la adopción e implementación de una acción preventiva o correctiva.

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Todos los Procesos y Procedimientos

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Todos los Procesos y Procedimientos

**Entradas:**

- Procedimiento de Medición de la Satisfacción del Cliente
- Procedimiento de Control de Aspectos que Afectan la Calidad del Servicio
- Todos los Procesos y Procedimientos
- Informe de no conformidades

**Salidas:**

- Seguimiento a Acciones Preventivas y Correctivas
- Planes de Mejoramiento
- Mapas de Riesgos

**Indicadores:**

- % Eficacia de las acciones correctivas.
- % Cierre oportuno de acciones correctivas y preventivas

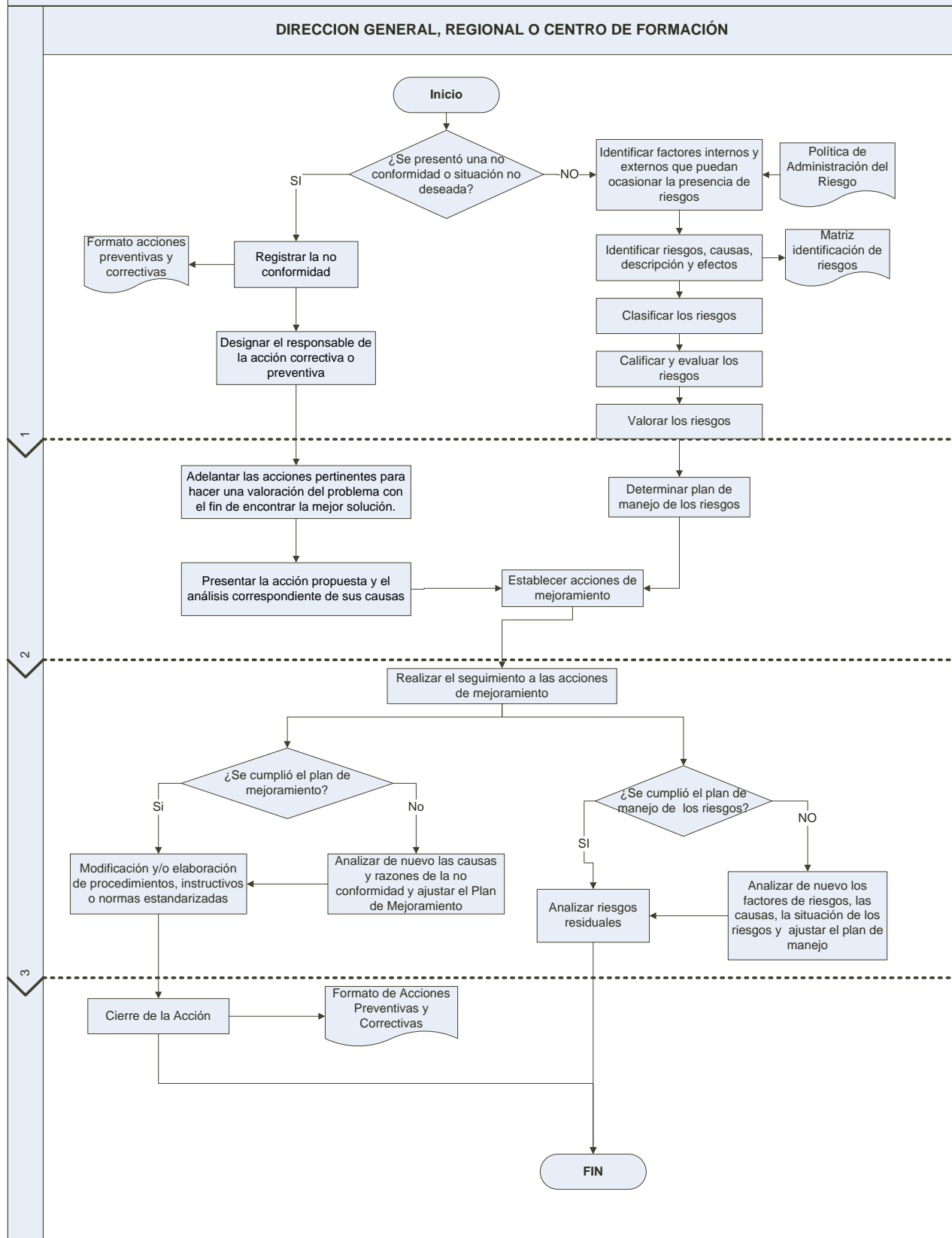
**Riesgos:**

- Transferir un riesgo sin haber aplicado los correctivos suficientes para controlarlo o disminuirlo

**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

- La acción preventiva o correctiva adoptada para eliminar las causas de los aspectos que afectan la calidad del servicio, debe ser realizable y estar acorde con la magnitud de los problemas identificados. Para establecer estas acciones es necesario gestionar el riesgo asociado a todos los procesos y procedimientos.
- La gestión del riesgo puede aplicarse a cualquier situación donde un resultado indeseado o inesperado podría ser importante, con el fin de iniciar acciones que permitan evitar o reducir los efectos adversos del riesgo. Es por tanto necesario identificar los riesgos asociados a los procesos, analizarlos, determinar su probabilidad de ocurrencia y consecuencias, establecer prioridades de gestión del riesgo, e identificar opciones de tratamiento.

# DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS



Fase	Descripción
1	<p>El procedimiento inicia con la identificación de los aspectos derivados del seguimiento y control de los procesos, las quejas y reclamos recibidos, los resultados de auditorias internas, los resultados de la medición de la satisfacción del cliente, el análisis de los indicadores de gestión, los mapas de riesgos, los planes de mejoramiento y los Informes de los entes de control, diferenciando si la situación ya se presentó, o la potencialidad de ocurrencia para prevenir un riesgo que pueda entorpecer el normal desarrollo de un proceso.</p> <p>Al detectar una situación no deseada, se debe registrar la situación en el formato diseñado para registrar en web, explicando claramente el problema detectado y registrando las evidencias necesarias para su descripción. El Director de Área, Jefe de Oficina, Subdirector de Centro o Director Regional, debe establecer el responsable de la fase del proceso en el que se presenta la situación no deseada y solicitarle diligenciar el formato acciones preventivas y correctivas.</p> <p><b>ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:</b></p> <p>Se inicia con la identificación de aquellos factores internos y externos que puedan ocasionar la presencia de riesgos. El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno y de la entidad, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y de cambios tecnológicos. Se alimenta también con el análisis de la situación actual de la entidad.</p> <p>Se procede a determinar como tal el riesgo mismo, en una matriz de Identificación de Riesgos, que es parte integrante del Mapa de Riesgos. Para tal efecto se deben consignar: nombre del proceso; objetivo del proceso; causas (medios, circunstancias y agentes generadores del riesgo); descripción (características generales en que se observa el riesgo, qué, cómo, cuando, porqué); efectos (posibles consecuencias en todos los ámbitos). Es importante concentrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales.</p> <p>Posteriormente se realiza el análisis cuantitativos y cualitativos del riesgo, es decir se califica y evalúa. Para calificar se estima la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. Una vez surtido este paso, se procede a evaluarlo, comparando los resultados de la calificación con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.</p> <p>Finalmente para esta fase se valora el riesgo, que significa confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles del proceso, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas</p>
2	Para el manejo de una situación no deseada que afecta la calidad del servicio, el

responsable del proceso debe realizar los estudios, análisis, toma de datos, etc., que crea oportunos cada vez que reconozca una situación no deseada que afecta la calidad del servicio, e identificar y registrar sus causas aplicando técnicas estadísticas apropiadas utilizando el formato acciones preventivas y correctivas, hacer una valoración del problema con el fin de encontrar la mejor solución. El responsable del análisis debe terminar de diligenciar el formato de acciones preventivas y correctivas, resumiendo el resultado del análisis de las causas.

Para el análisis de la causa, se pueden realizar reuniones con los funcionarios u otras personas que puedan aportar ideas para ese análisis.

La acción propuesta y el análisis correspondiente de sus causas, debe ser presentada para conocimiento del Director de área o del Comité del Sistema de Gestión de la Calidad en Regionales y Centros (si la acción amerita decisión de la Alta Dirección), quienes analizan la acción propuesta a realizar y establecen los tiempos para resolverla.

Una vez identificadas las posibles causas y la acciones a desarrollar, se debe establecer una acción de Mejoramiento, de acuerdo con el formato para acciones preventivas y correctivas, o Formato No. 1 "Informe Plan de Mejoramiento" si corresponde a una auditoria realizada por un ente de control y establecer el responsable del seguimiento.

La determinación del plan de manejo de riesgos se efectúa a través de las políticas de administración de riesgos, lo cual permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la entidad pública.

En primer lugar deben considerarse las siguientes opciones de manera independiente, interrelacionada o en conjunto:

- *Evitar el riesgo*, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.
- *Reducir el riesgo*, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- *Compartir o Transferir el riesgo*, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

- *Asumir un riesgo*, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Una vez se haya decidido que orientación tomar, se definen concretamente las acciones de prevención para el riesgos detectado, por ende deben determinarse responsables, cronograma de cumplimiento e indicadores.

**3**

Se realiza el seguimiento dentro del plazo establecido para su ejecución, registrando el resultado del mismo en el formato acciones preventivas y correctivas ó en el Formato No. 2 “Informe de avance Plan de Mejoramiento” si corresponde a una auditoria realizada por un ente de control.

Se lleva un archivo definitivo de los registros acciones preventivas y correctivas, una vez han sido cerrados, es decir, una vez se han ejecutado las acciones propuestas y se les ha hecho seguimiento y revisión.

Si una vez revisado el resultado de las acciones tomadas se encuentra que estas no han sido efectivas para la solución de las causas de la No Conformidad o situación encontrada, se deben analizar nuevamente las causas y las razones por las cuales no se ha realizado la acción y se ajusta el Plan de Mejoramiento.

Una vez identificados los cambios permanentes de la Acción Correctiva o preventiva, y con el fin de que esta no vuelva a ocurrir el Comité del Sistema de Gestión de la Calidad define las modificaciones y/o elaboración de Procedimientos, Instructivos o Normas estándares, especificación de servicio, entrenamiento y/o capacitación al personal involucrado y demás actividades necesarias de estandarización

Se realiza el seguimiento al Mapa de Riesgos, específicamente al plan de manejo, dentro del plazo establecido para su ejecución, corroborando las evidencias y dejando registro del monitoreo.

Si una vez revisado el resultado de las acciones tomadas se encuentra que estas no han sido efectivas para la administración del riesgo, se deben analizar nuevamente las causas y las razones por las cuales no se ha realizado la acción y se ajusta el plan de manejo del Mapa de Riesgos.

**4**

Una vez aplicada la Acción Correctiva o preventiva y evaluada la eficacia de las acciones, se efectúa el cierre de la Acción, firmando y fechando el Formato acciones preventivas y correctivas.

Aun cuando se haya cumplido a satisfacción el plan de manejo del riesgo, en general se considera que un riesgo nunca desaparece porque puede minimizarse y controlarse, pero la posibilidad de ocurrencia es latente. El riesgo residual es aquel que queda cuando las técnicas de la administración han sido aplicadas.

En razón a lo anterior es necesario que se analice la situación del riesgo residual y determinar si es conveniente prolongar su plan de manejo o enfocarse al tratamiento de nuevos riesgos del proceso.

**Documentos asociados:**

- Formato Acciones preventivas y correctivas
- Formato No. 1: “Informe Plan de Mejoramiento” – Contraloría General de la República
- Formato No. 2: “Informe Seguimiento al Plan de Mejoramiento” – Contraloría General de la República
- Formato Matriz de identificación de riesgos
- Formato Matriz de valoración de riesgos

**PROCESO: MEJORA CONTINUA****PROCEDIMIENTO: CONTROL DE LOS ASPECTOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO  
(CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME)**

**Objetivo del Procedimiento:** Identificar, registrar, tratar y controlar el producto o servicio que no cumple con los requisitos especificados, o los aspectos que afectan la calidad del servicio en la ejecución de los procesos identificados en la cadena de valor tanto administrativos, de innovación como misionales y de apoyo.

**Responsable:**

- Líderes de procesos

**Alcance:**

Este procedimiento aplica para todos los procesos de la entidad, tanto administrativos, de innovación, como misionales y de apoyo, y comprende desde la identificación de los aspectos que afectan la calidad del servicio o del producto no conforme con las especificaciones definidas, hasta su tratamiento y control.

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Procedimiento de Planeación Específica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Administración Educativa
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional

**Entradas:**

- Programación de los Programas de Formación
- Diseños curriculares
- Quejas y Reclamos

**Salidas:**

- Reprogramación de Programas de Formación
- Acciones Correctivas
- Planes de Mejoramiento

**Indicadores:**

- Número de No conformidades tratadas frente al número de conformidades evidenciadas.
- Número de programas desactivados del Catalogo de Oferta Educativa
- Número de cancelación de programas activos ofertados

**Riesgos:**

- Definir erróneamente los procesos que afectan la calidad del servicio o los productos no conformes con las especificaciones

**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

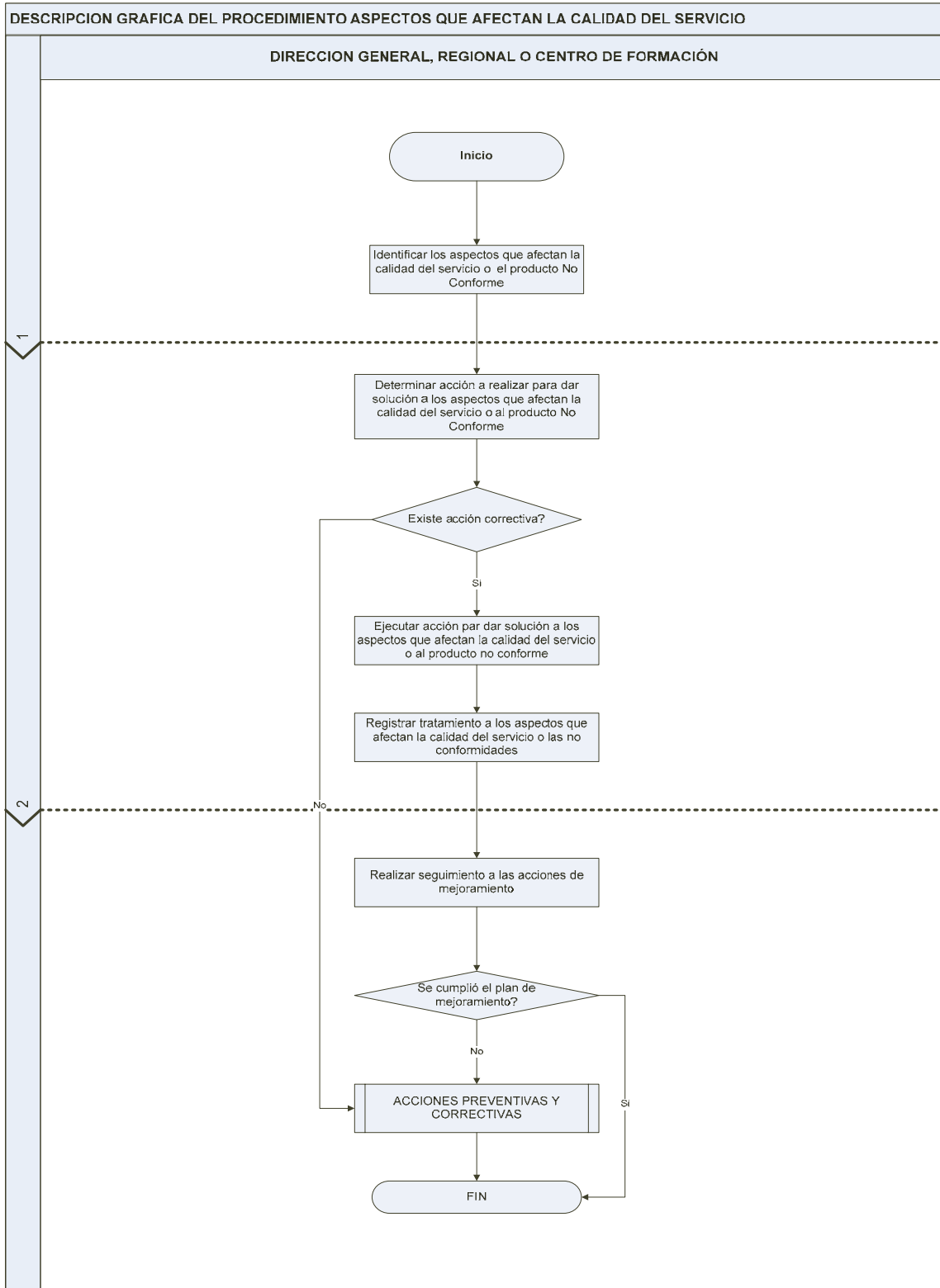
- Para efectos de la aplicación de este procedimiento se considera producto la formación, vista como el desarrollo de habilidad, conocimientos, actitudes y valores para satisfacer los requerimientos de Formación Profesional Integral.



**PROCEDIMIENTO CONTROL DE LOS ASPECTOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL  
SERVICIO  
(CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME)**

- Los aspectos relacionados con el producto o servicio que pueden causar variación dentro del proceso y pueden generar producto no conforme, están establecidos en los diseños de los programas de formación, entre los cuales se identifican:
  - Desarrollo del perfil del aprendiz
  - Pertinencia de la respuesta institucional
  - Componentes del Diseño curricular
  - Reconocimiento de aprendizajes previos y plan de formación a la medida
  - Aprendizaje por proyectos (Aprendizaje útil)
  - Condiciones de los ambientes de aprendizaje
  - Acciones desarrolladas en la ejecución de la formación
  - Aspectos asociados a las actividades de bienestar de aprendices
- Cuando se genere un evento que afecta la calidad del servicio o un producto no conforme el líder del proceso genera una corrección determinando la disposición para solucionar la no conformidad, las cuales pueden ser:
  - Proporcionar nuevamente el producto o servicio cuando sea posible.
  - Detener temporalmente las actividades hasta establecer las acciones a seguir o en espera de disposiciones, para dar cumplimiento a los requerimientos del cliente.
  - Continuar con el desarrollo del producto, estableciendo las acciones a seguir de común acuerdo con el cliente.
  - En el caso de emisión de documentos con datos incorrectos, se contacta al cliente (si se ha enviado) y se le notifica sobre el error, solicitando la devolución del documento para su corrección, cuando así aplique.
  - En el caso de información proporcionada, se contacta al cliente y se le notifica sobre el error, proporcionando la información correcta y realizando las correcciones necesarias en toda la documentación involucrada.
  - Rehacer el producto.
  - Rechazar el producto.
  - Cancelar el servicio en forma definitiva.

**PROCEDIMIENTO CONTROL DE LOS ASPECTOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO  
(CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME)**



**PROCEDIMIENTO CONTROL DE LOS ASPECTOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL  
SERVICIO  
(CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME)**

Fase	Descripción
<b>1</b>	<p>Identificar los aspectos que afectan la calidad de la acción de formación o los servicios que presta el SENA, no conforme con los requisitos planificados y con la programación definida; registrar la descripción del producto o servicio no conforme en el Formato 1: Aspectos que afectan la calidad de los servicios o productos. Es importante tener en cuenta para la identificación de las no conformidades las PREMISAS de la Formación Profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Eficiencia y productividad</li> <li>• Apropiación de las cuatro (4) fuentes de conocimiento (el Instructor, las Tecnologías de Información y Comunicaciones, el Entorno y el Trabajo en Equipo de los aprendices)</li> <li>• Enfoque por competencias</li> <li>• Formación por Proyectos</li> </ul>
<b>2</b>	<p>La acción siguiente es determinar las acciones a realizar para dar solución o controlar al producto o servicio no conforme</p> <p>Tomar acciones para eliminar los aspectos que afectan la calidad de los servicios o la no conformidad detectada en el producto. Estas acciones pueden incluir planes de mejoramiento con los aprendices o reprogramación de acciones de formación e instructores.</p> <p>Con el fin de poder determinar si los aspectos que afectan la calidad de los servicios o la no conformidad requiere acción correctiva o preventiva se debe revisar la Matriz de identificación y tratamiento de los aspectos que afectan la calidad de los servicios o productos no conformes (Anexo 2)</p> <p>Confrontar los resultados de la acción tomada para eliminar los aspectos que afectan la calidad de los servicios o la no conformidad, con los requisitos planificados, con el fin de determinar si es necesario realizar acciones preventivas o correctivas.</p>
<b>3</b>	<p>Una vez confrontados los resultados de eliminación de los aspectos que afectan la calidad de los servicios o las no conformidades si no fue efectivo el plan de mejoramiento o la solución definida, se ejecuta el procedimiento de acciones preventivas o correctivas para lo cual se realiza el respectivo análisis de causas.</p>

**Documentos asociados:**

- Formato: Aspectos que afectan la calidad de los servicios o productos
- Formato: Matriz de identificación y tratamiento los aspectos que afectan la calidad de los servicios o productos no conformes

**PROCESO: MEJORA CONTINUA**  
**PROCEDIMIENTO: REVISION POR LA DIRECCIÓN**

**Objetivo del Procedimiento:** Realizar la revisión por parte de la Alta Dirección de la implementación del Modelo de Mejora Continua de la Gestión Institucional, para asegurarse de la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad continuas.

**Responsable:**

- Representante de la Dirección
- Director Nacional, Regional y/o Subdirector dependiendo el caso.
- Líder de mejora continua

**Alcance:**

Aplica para la revisión del Modelo de Mejora Continua de la Gestión Institucional en la Dirección General, Direcciones Regionales y Centros de Formación Profesional del SENA y comprende desde la definición de las condiciones generales hasta la evaluación y seguimiento de las decisiones y acciones surgidas de la revisión, incluyendo los registros correspondientes.

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

Todos los procesos

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

Todos los procesos

**Entradas:**

- Resultados de Auditorias
- Retroalimentación del Cliente
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicios
- Estado de las acciones preventivas y correctivas
- Acciones de seguimiento de revisiones previas efectuadas por la dirección
- Cambios que podrían afectar el Modelo de Mejora Continua de la Gestión Institucional
- Recomendaciones para la mejora
- Riesgos actualizados e identificados para la entidad.

**Salidas:**

- Oportunidades de Mejora.
- Planes de Mejoramiento.

**Indicadores:**

- % cumplimiento del programa de auditorias.

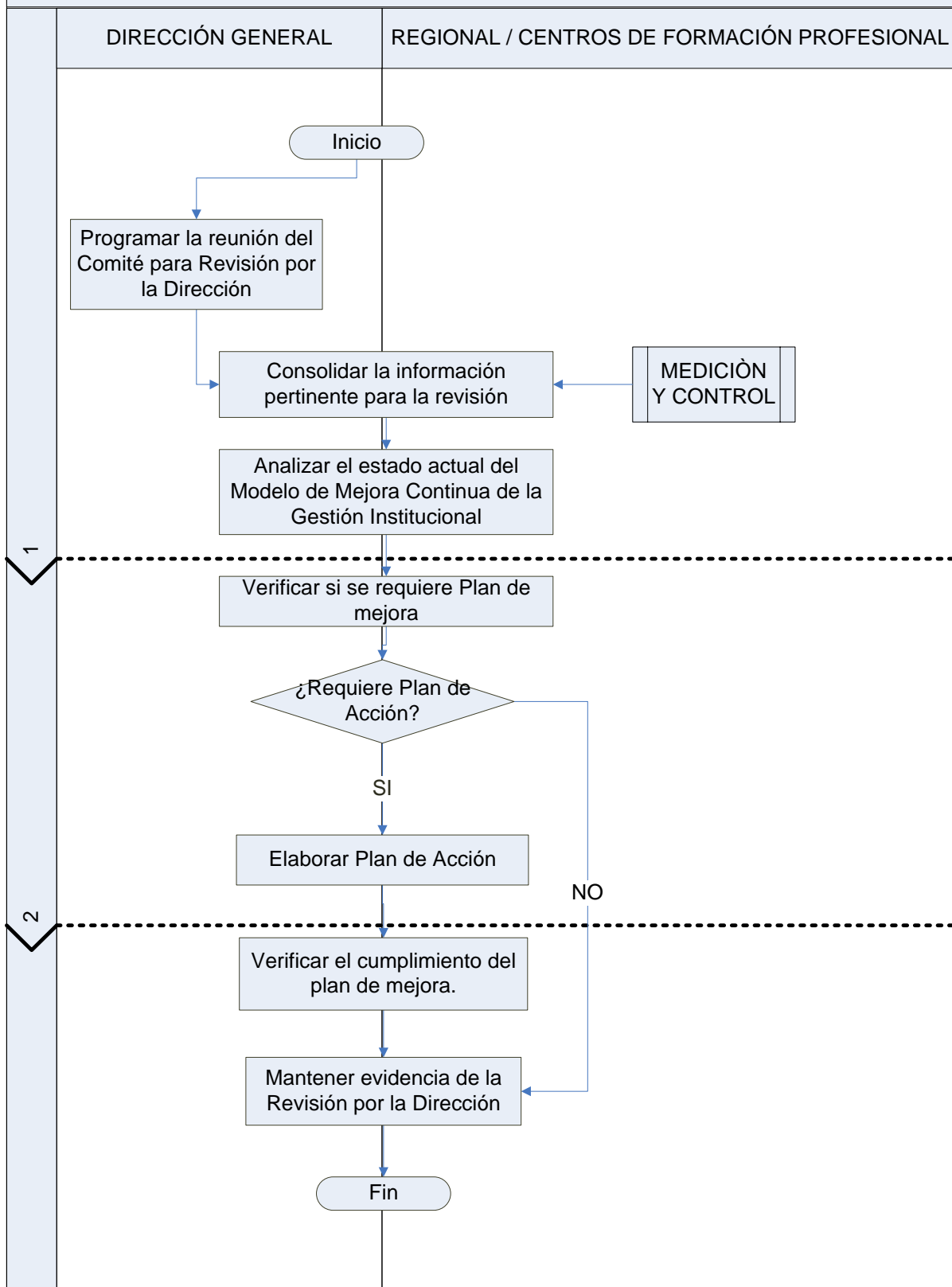
**Riesgos:**

- No contar con las evidencias para analizar el estado del Modelo de Mejora Continua

**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

- La revisión por la Dirección del Modelo de Mejora Continua debe realizarse por lo menos una vez al año, e incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el Modelo, incluidos la política y los objetivos de calidad si es necesario.
- Los resultados de la revisión por la Dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:
  - La mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad del Modelo de Mejora Continua de la Gestión Institucional y los procesos institucionales
  - La mejora de la formación profesional y la prestación de la respuesta institucional en relación con los requisitos del cliente y,
  - Las necesidades de recursos

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**



Fase	Descripción
1	<p>El Representante de la Dirección programa la reunión del Comité Revisión por la Dirección, la cual se realizará como mínimo una vez al año; por su parte, el Director General, los Directores Regionales y los Subdirectores de Centro deben convocar al menos dos veces al año una reunión para realizar la revisión de las acciones de implementación del Modelo de Mejora Continua de la Gestión Institucional a su cargo y tener en cuenta la información recopilada de la aplicación del procedimiento de Medición y Control.</p> <p>El Representante de la Dirección consolida la información pertinente para la revisión del Modelo de Mejora Continua de la Gestión Institucional, apoyado en la información remitida por los equipos de trabajo de Mejora Continua en las regionales, recopila la información que muestra el desempeño del Modelo de Mejora Continua de la Gestión Institucional y de las necesidades o propuestas de mejora.</p> <p>Teniendo como referente la Norma de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 y el MECI 1000:2005, la información necesaria para la Revisión por la Dirección incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de Auditorías internas o externas</li> <li>• Retroalimentación del Cliente</li> <li>• Desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicios</li> <li>• Estado de las acciones preventivas y correctivas</li> <li>• Acciones de seguimiento de revisiones previas efectuadas por la dirección</li> <li>• Cambios que podrían afectar el Modelo de Mejora Continua de la Gestión Institucional</li> <li>• Recomendaciones para la mejora</li> <li>• Riesgos actualizados e identificados para la entidad.</li> </ul>
2	<p>En la revisión por la dirección, los participantes de la reunión analizan el estado actual del Modelo de Mejora Continua de la Gestión Institucional con los documentos soporte que se presenten en la misma. Se revisa el informe presentado por el Representante de la Dirección, y si es necesario la información soporte para la revisión, evaluando los compromisos y las evidencias de las mejoras realizadas.</p> <p>Se debe verificar si se requiere un plan de mejora, caso en cual se plantean las acciones de mejora con los indicadores de seguimiento y las fechas del compromiso.</p> <p>Posteriormente, es necesario verificar el cumplimiento del plan de acción definido y solicitar a las respectivas instancias, hacer seguimiento para evaluar el cumplimiento de dichas acciones.</p>
3	<p>Se deben mantener registros para tener la evidencia de la Revisión por la Dirección.</p> <p>El Representante de la Dirección archiva y mantiene la evidencia del cumplimiento de los requisitos de la Revisión por la Dirección así como el Acta de reunión de la revisión por la dirección</p>

**Documentos asociados:**

- Acta de Revisión por la Dirección.

 Modelo de Mejora Continua	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA			C05-7070 / 12-08
	CARACTERIZACION DE PROCESO			Versión: 3.0
				Página 1 de 1
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	NORMALIZACION DE COMPETENCIAS LABORALES		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros del Consejo Directivo del SENA</li> <li>• Director del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo y su equipo</li> <li>• Subdirector de Centro - Secretaría Técnica-</li> <li>• Integrantes de la Mesa Sectorial</li> <li>• Metodólogo de Normalización</li> </ul>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Organizar, estructurar y operar actividades para establecer, en concertación con los sectores productivo, educativo y gubernamental, las Normas de Competencia Laboral colombianas, que faciliten la operación de procesos de evaluación, certificación, formación y gestión del talento humano.		<b>ALCANCE:</b>	Este proceso aplica para los responsables la identificación permanente de las necesidades de normalización que deben estar acordes a las necesidades del sector productivo.
<b>PROCESOS PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>			<b>PROCESOS CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Gestión para el Empleo y Trabajo</li> <li>• Proceso de Convenios y Alianzas</li> </ul>	P	Diseñar las políticas para la ejecución de los procesos de normalización, evaluación y certificación, reconocimiento y articulación de programas de formación para el desarrollo del talento humano, su empleabilidad y el aprendizaje permanente.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Gestión para el Empleo y Trabajo</li> <li>• Proceso de Convenios y Alianzas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Gestión para el Empleo y Trabajo</li> </ul>	H	Normalizar las Competencias Laborales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Diseño Curricular</li> <li>• Procesos de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Certificación de Competencias Laborales</li> <li>• Proceso de Gestión de Talento Humano</li> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> </ul>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>



**PROCESO: NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**  
**PROCEDIMIENTO: NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

**Objetivo del Procedimiento:** Definir y establecer conjuntamente con el sector productivo los estándares - NCL, con visión prospectiva, requeridas para el desempeño laboral y para facilitar la toma de decisiones del mercado, fundamentalmente en lo concerniente a la modernización de la formación y capacitación, certificación y gestión de recursos humanos. .

**Responsable:**

- Miembros del Consejo Directivo del SENA
- Director del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo y su equipo
- Subdirector de Centro y su equipo
- Integrantes de la Mesa Sectorial y equipos técnicos
- Metodólogo de Normalización

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión para el Empleo

**Entradas:**

- Solicitudes de normalización del Sector Productivo y Educativo
- Solicitudes de los organismos certificadores
- Planes Nacionales y Sectoriales de Desarrollo

**Indicadores:**

- Número de NCL verificadas / NCL programadas

**Alcance:**

El proceso inicia con la identificación de necesidades o solicitud de normalización de la competencia laboral y termina con el registro y publicación de las Titulaciones y Normas de Competencia Laboral Colombianas

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Diseño Curricular
- Procesos de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales
- Proceso de Gestión de Talento Humano
- Proceso de Mejora Continua

**Salidas:**

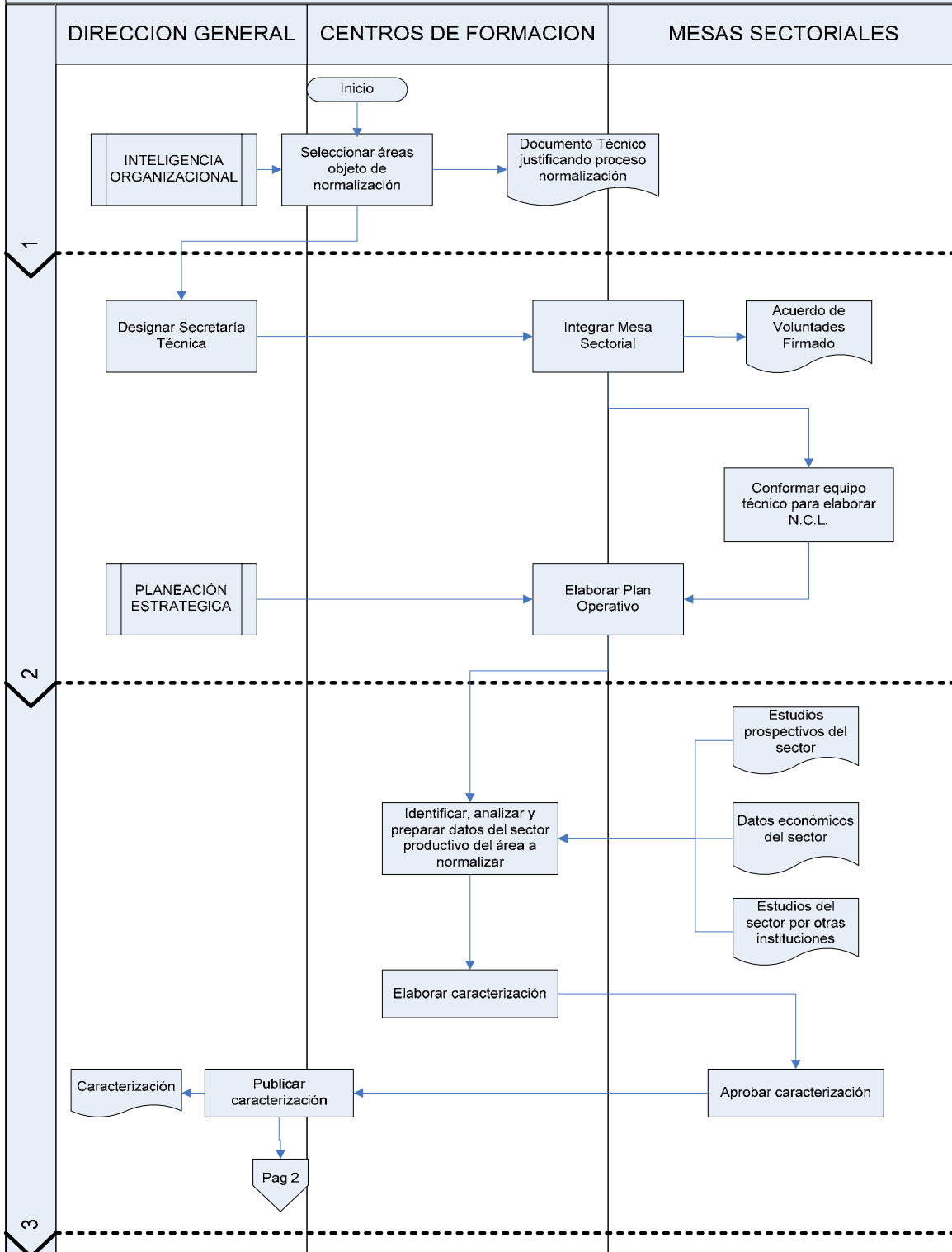
- Documentos de Caracterizaciones Ocupacionales
- Mapas Funcionales
- Normas y Titulaciones de Competencia Laboral

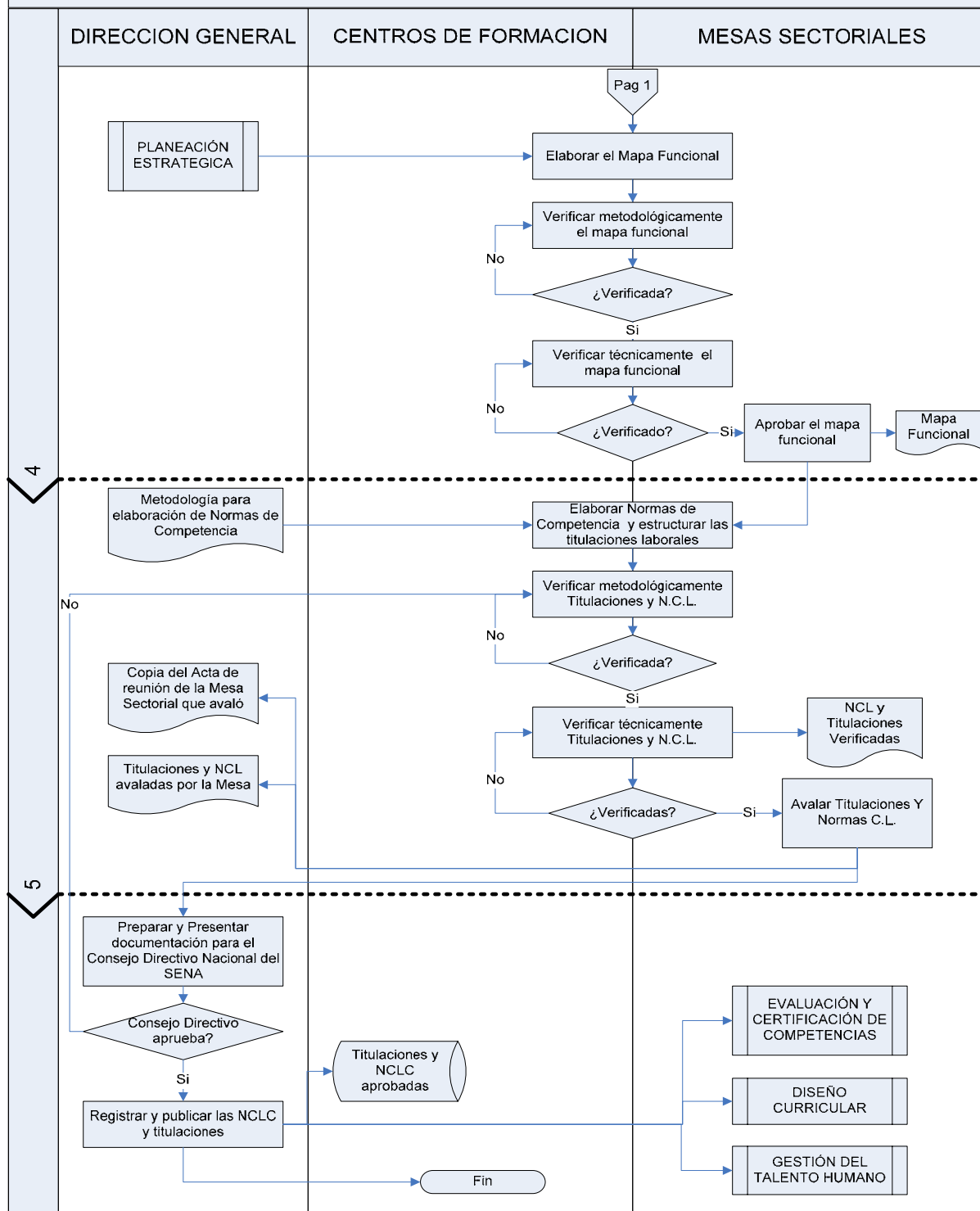
**Riesgos:**

- Que los actores del proceso no contemplen la generalidad de la caracterización ocupacional frente a los procesos productivos.
- Que los productos no sean utilizados en certificación, formación y gestión del talento humano

**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

Para asegurar la unidad técnica y metodológica se aplican los conceptos y principios definidos en la Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral, al igual que se tienen en cuenta los procedimientos establecidos en el Manual de Procesos y Procedimientos de Normalización de Competencias Laborales, (Aprobado por medio del Acta 1357 del 13 de Septiembre de 2007 del Consejo Directivo Nacional).

**PROCEDIMIENTO NORMALIZACION DE COMPETENCIAS LABORALES****DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

**PROCEDIMIENTO NORMALIZACION DE COMPETENCIAS LABORALES****DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO NORMALIZACION DE  
COMPETENCIAS LABORALES**

**PROCEDIMIENTO NORMALIZACION DE COMPETENCIAS LABORALES**

Fase	Descripción
1	<p>En la primera fase y a partir del análisis derivado del Proceso de Inteligencia Organizacional, el Grupo de Normalización de la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo –SINAT-, lleva a cabo la identificación de necesidades de normalización para determinar, priorizar y seleccionar las áreas ocupacionales a desarrollar normas de competencia laboral, para lo cual se deben considerar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridades definidas en el Plan Estratégico Institucional, en particular por el Proceso de Inteligencia Organizacional del SENA, por el de Ejecución de la Formación Profesional y por el de Gestión para el Empleo y el Trabajo.</li> <li>• El compromiso de los sectores Productivo, Laboral y Educativo, expresado mediante solicitud formal a la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo SINAT del SENA, para participar en la creación de la Mesa Sectorial.</li> <li>• Participación del área a normalizar en la generación de empleo, en el PIB, en las exportaciones e importaciones.</li> <li>• Prioridades definidas en los Planes Nacional, Regional y/o Local de Desarrollo.</li> <li>• Prioridades definidas por el país, como resultado de negociaciones de Tratados de Libre Comercio</li> <li>• Necesidades identificadas de Capacitación y/o Certificación de Competencias Laborales por gremios, empresas, clusters o Acuerdos de Competitividad.</li> </ul> <p>Para hacer efectiva esta labor el Proceso de Inteligencia Organizacional debe asegurar la provisión de información actualizada de indicadores macroeconómicos y sectoriales del DNP, DANE y otros proveedores de información y disponer las herramientas para acceder a documentos relacionados con los planes nacionales y regionales de desarrollo y acuerdos de libre comercio.</p> <p>Igualmente es necesario que operen mecanismos de coordinación y transferencia con el Sistema Público de Empleo, el Proceso de Ejecución de la Formación Profesional y de Inteligencia Organizacional para acceder a información del mercado laboral, la Clasificación Nacional de Ocupaciones y las necesidades de formación, actualización, certificación y normalización.</p> <p>El producto final, será un documento técnico elaborado por la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo- SINAT, en el que se justifica el desarrollo del proceso de normalización. El área ocupacional a normalizar debe corresponder al marco definido por la Clasificación Nacional de Ocupaciones y la justificación se soporta en el análisis de los parámetros establecidos anteriormente.</p>
2	<p>Una vez se cuenta con el documento, se procede a identificar, contactar y comprometer los actores externos tales como empresas, gremios, entidades de formación y capacitación, organizaciones de trabajadores, organizaciones de pensionados del SENA, centros de I&amp;D, entidades públicas, consultores y expertos interesados en área de normalización y se formalizan los términos y condiciones para la participación en la elaboración de normas de competencia laboral, en la fase denominada Integración de Instancias de Concertación.</p>

**PROCEDIMIENTO NORMALIZACION DE COMPETENCIAS LABORALES**

Para el desarrollo de estas actividades, el Director General del SENA designa al Subdirector del Centro de Formación del SENA como responsable de la Secretaría Técnica, teniendo en cuenta como parámetros: el domicilio de la Mesa Sectorial, la vocación, capacidad operativa y técnica del Centro.

El Subdirector del Centro de Formación designado, será responsable de:

- Identificar, contactar, informar y motivar a gremios, empresas, organizaciones de trabajadores, entidades de formación y capacitación, centros de investigación y desarrollo tecnológico y entidades del gobierno, relacionados y reconocidos en el área a normalizar.
- Promocionar la constitución de la Mesa Sectorial
- Convocar a los actores identificados para integrar la Mesa Sectorial encargada de elaborar las Normas de Competencia Laboral.
- Designar un funcionario de su planta para que ejerza como Normalizador y oriente el proceso de normalización.

El funcionario del Centro designado como Normalizador es formado en la Metodología para Elaboración de Normas de Competencia Laboral por la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo -SINAT, de acuerdo con los planes de capacitación que esta dependencia determine. La conformación, organización y funcionamiento de las Mesas Sectoriales y de los Equipos Técnicos se rige por la reglamentación y el procedimiento que al respecto apruebe el Consejo Directivo del SENA.

La constitución de la Mesa se formaliza con la firma de un Acuerdo de Voluntades en el que se establecen los compromisos y responsabilidades de las partes interesadas en el proceso de normalización. Por parte del SENA, el Acuerdo es firmado por el Director General, el Subdirector del Centro que ejerza la Secretaría Técnica y los representantes de las empresas o entidades que van a conformar la Mesa Sectorial.

La Secretaría Técnica de la Mesa Sectorial es responsable de convocar los Equipos Técnicos para la elaboración de los proyectos de normas de competencia laboral del área ocupacional priorizada, con Jefes de Área, técnicos, profesionales, supervisores, personal técnico y científico de las empresas participantes, consultores y proveedores de tecnología.

Teniendo en cuenta los Lineamientos para la Elaboración del Plan Operativo Institucional y el presupuesto asignado a cada Mesa Sectorial, ésta Mesa prioriza las áreas ocupacionales a normalizar y fija las metas del proceso, actividades, cronogramas y recursos necesarios.

**3**

La Caracterización Ocupacional del Área ocupacional seleccionada es la actividad de investigación que permite identificar y describir la naturaleza, características y tendencias del área a normalizar, y por lo tanto, es un insumo fundamental para la elaboración de las normas de competencia laboral, desarrollada por el Normalizador.

Para la elaboración de la caracterización ocupacional el Equipo Técnico consulta información secundaria, estadística estudios y diagnósticos sectoriales y subsectoriales, investigaciones y tesis de grado que correspondan con el área a normalizar.

**PROCEDIMIENTO NORMALIZACION DE COMPETENCIAS LABORALES**

	<p>El producto de esta fase es el documento de “Caracterización Ocupacional” del área, el cual es un diagnóstico que permite identificar, describir, analizar límites, naturaleza, características y tendencias del área objeto de análisis en aspectos económicos, tecnológicos, educativos, organizacionales y ocupacionales, que es aprobado por la Mesa Sectorial y publicado por la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo - SINAT, en la página WEB del SENA.</p>
<b>4</b>	<p>El Análisis funcional del área seleccionada es la actividad para establecer el propósito clave del área a normalizar y a partir de éste identificar, describir y ordenar las funciones productivas, hasta enunciar aquellas que puedan ser desempeñadas individualmente. El análisis es elaborado por los Equipos Técnicos de Expertos establecidos por la Mesa Sectorial, bajo la orientación del Normalizador.</p> <p>El Producto de ésta fase es el Mapa Funcional del Área y debe ser verificado tanto en sus requisitos metodológicos por un Normalizador par, como en sus contenidos técnicos, por expertos de empresas y entidades que no participaron en el proceso de elaboración.</p> <p>Establecido el Mapa Funcional y consensuado por parte de un grupo de expertos del sector es remitido nuevamente a la Mesa Sectorial correspondiente, que es la encargada de revisar y aprobar dicho Mapa Funcional antes de remitir los resultados definitivos a la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo - SINAT, de la Dirección General, para su publicación.</p>
<b>5</b>	<p>La elaboración y verificación de Titulaciones y Normas de Competencia Laboral es la actividad establecida para definir los componentes normativos de competencia laboral asociados a funciones productivas del último nivel del mapa funcional, establecer normas de competencia laboral y estructurar las titulaciones laborales. Son elaborados por Equipos Técnicos de Expertos definidos por la Mesa Sectorial, bajo la orientación de un Normalizador.</p> <p>La asignación de los códigos correspondientes para la Norma de Competencia Laboral y su Titulación asociada (módulos que conformarán la titulación), se hace en función del sector, el área y/o subárea de desempeño y lo establecido en la Clasificación Nacional de Ocupaciones.</p> <p>Las titulaciones y normas con sus elementos y componentes normativos, se someten a verificación metodológica y técnica para garantizar la calidad de los mismos.</p> <p>La verificación metodológica busca asegurar la calidad de las normas y titulaciones frente a los requisitos establecidos en la metodología para elaboración de normas de competencia laboral. Este procedimiento se realiza, por parte de un Normalizador par, formado y con experiencia en el manejo de la metodología, el cual es designado por la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo - SINAT.</p> <p>Estos productos igualmente deben ser verificados en sus contenidos técnicos, con grupos de expertos de otras empresas de la ciudad donde está el equipo técnico y en dos ciudades diferentes a donde se elaboró el producto. Para lograr consenso frente a sus contenidos se pueden realizar invitaciones: Dirigidas, Focalizadas o Consulta Pública a través de la página</p>

**PROCEDIMIENTO NORMALIZACION DE COMPETENCIAS LABORALES**

web institucional.

Cada Secretaría Técnica debe:

- Definir el medio de publicación que asegure oportunidad y acceso de los interesados a la información de las normas de competencia laboral.
- Asegurar la calidad y la integridad de la información publicada.
- Establecer y publicar los requisitos de tiempo y lugar para remitir información de retorno por parte de los interesados.
- Recopilar y estudiar la información suministrada por los diferentes sectores de opinión.
- Asegurar que se concilien posiciones divergentes y realicen los ajustes y modificaciones a la norma, de acuerdo con las observaciones de la consulta pública, por parte del Equipo Técnico que elaboró la Norma de Competencia Laboral.

La Mesa Sectorial avala las Titulaciones y Normas de Competencia Laboral a través de un Acta para luego enviar copia de ésta junto con las Titulaciones y Normas avaladas a la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo SINAT.

**6**

Las Normas de Competencia Laboral se convierten en Normas de Competencia Laboral Colombianas al ser avaladas por las Mesas Sectoriales respectivas y aprobadas por el Consejo Directivo Nacional del SENA.

La Secretaría Técnica es la encargada de presentar a la Dirección Nacional del Sistema Nacional para el Trabajo las Normas de Competencia Laboral y las titulaciones con el fin de que sean aprobadas por el Consejo Directivo Nacional del SENA.

Una vez aprobados las Titulaciones y Normas de Competencias Laborales por el Consejo Directivo Nacional del SENA, la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo - SINAT, las registra en el aplicativo diseñado para tal fin y divulga a través de la página WEB institucional.

La Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo - SINAT, debe implementar, operar y mantener un Sistema de Información que asegure la adecuada gestión y uso de las Normas, Titulaciones y demás productos del proceso de Normalización, así como su publicación en la página WEB institucional.

**Documentos asociados:**

- Metodología para la Elaboración de Normas de Competencia Laboral
- Manual de Procesos y Procedimientos de Normalización de Competencias Laborales, Aprobado mediante Acta 1357 del 13 de Septiembre de 2007 del Consejo Directivo Nacional
- Manual de funcionamiento de las Mesas Sectoriales aprobado mediante Acuerdo 11 del 2005



 Modelo de Mejora Continua	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA			C06-6060 / 12-08
	CARACTERIZACION DE PROCESO			Versión: 3.0
				Página 1 de 1
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	DISEÑO CURRICULAR		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador Grupo de Innovación Pedagógica y Gestión de la Formación Profesional y su equipo</li> <li>• Equipo de Diseño Curricular ( Redes de Centros o Centro(s) de Formación)</li> <li>• Subdirector de Centro y su equipo</li> </ul>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Elaborar programas de formación profesional con los cuales se dará respuesta a las demandas y necesidades de formación existentes, que respondan al marco institucional y a la demanda actual y prospectiva del sector productivo y social, orientados al desarrollo de conocimientos técnicos, tecnológicos y de actitudes y valores que le permiten a la persona desempeñarse en una actividad productiva.		<b>ALCANCE:</b>	Este proceso aplica para los responsables la elaboración, actualización y validación de diseños curriculares acordes a las necesidades del sector productivo y social.
<b>PROCESOS PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>			<b>PROCESOS CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Convenios y Alianzas</li> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso de Normalización de Competencias Laborales</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>	P	Diseñar y construir los instrumentos que permitan la actualización y ajuste permanente de los diseños curriculares de los programas de formación existentes y la formulación de nuevos programas bajo el enfoque de competencias laborales, estrategias pedagógicas, así con		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Gestión de Talento Humano</li> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Convenios y Alianzas</li> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso de Normalización de Competencias Laborales</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>	H	Elaborar y/o actualizar diseños curriculares para los programas de aprendizaje.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Administración Educativa</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Gestión de Talento Humano</li> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Normalización de Competencias Laborales</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> </ul>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>



**PROCESO: DISEÑO CURRICULAR**  
**PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE DISEÑOS CURRICULARES**

**Objetivo del Procedimiento:** Estructurar programas de formación con visión prospectiva para dar respuesta a las demandas y necesidades de los sectores productivo y social en el marco de las cinco líneas tecnológicas y bajo el enfoque de competencias, mediante una metodología que garantice unidad técnica y conceptual para el diseño curricular.

**Responsables:**

- Coordinador Grupo de Innovación Pedagógica y Gestión de la Formación Profesional de la Dirección de Formación Profesional.
- Equipo de diseño curricular (Redes de Centros o Centro de Formación).
- Subdirector de Centro

**Alcance:**

El procedimiento de Elaboración y/o Actualización de Diseños Curriculares aplica para la estructuración y/o actualización de programas de formación titulada y complementaria.

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Convenios y Alianzas
- Proceso de Normalización de Competencias Laborales
- Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Administración Educativa
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Procedimiento de Perfilamiento, actualización y desarrollo de instructores
- Procedimiento de Contratación de instructores.

**Entradas:**

- Clasificación Nacional de Ocupaciones
- Normas de Competencia Laboral
- Plan de diseño curricular por redes
- Catálogo de programas de Formación
- Otros programas de formación existentes.

**Salidas:**

- Equipos de diseño conformados
- Programa de Formación codificado y publicado.

**Indicadores:**

- Número de nuevos programas de formación en la vigencia
- Número de diseños curriculares actualizados en la vigencia.

**Riesgos:**

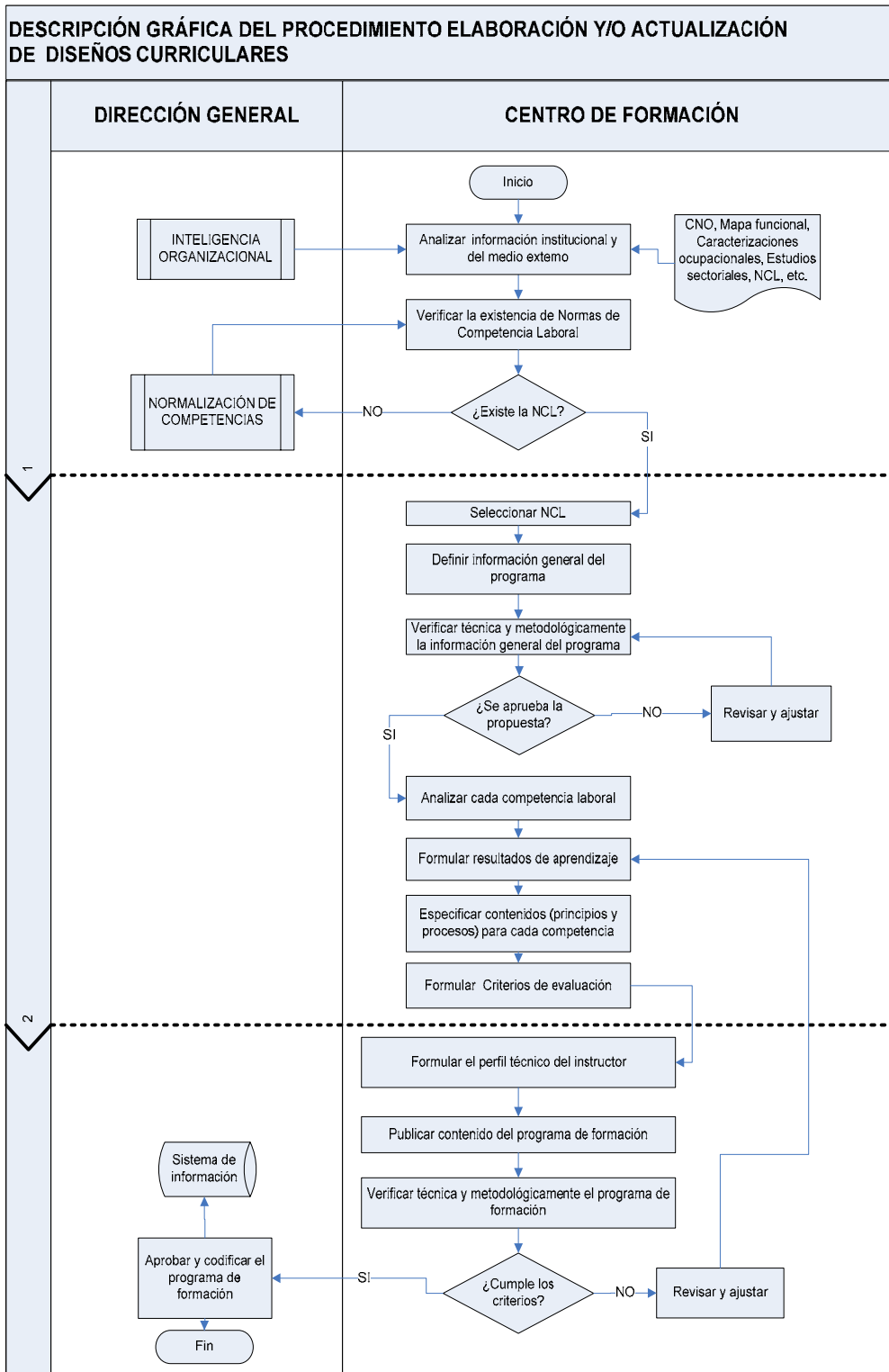
- Que el diseño curricular no sea pertinente como respuesta a la necesidad de formación.
- Que no se utilice el diseño como guía para el desarrollo curricular y la ejecución de la formación

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

- Todos los programas de formación profesional del SENA se desarrollan bajo el enfoque de competencias, garantizando desde su diseño la integración de la política institucional respecto al compromiso con la formación del talento humano competente.



- Todo programa de formación como resultante del procedimiento de diseño curricular debe identificar explícitamente el repertorio de ocupaciones y oficios en las que el aprendiz pueda desempeñarse.
- A partir de la selección de competencias, la formulación de los resultados de aprendizaje y la propuesta de las líneas generales de proyectos que orientan la definición de los proyectos para la ejecución de la formación, el diseño curricular promueve la incorporación de las cinco Líneas Tecnológicas - LT (Gestión de la información, Diseño, Producción y Transformación, Materiales y Herramientas y Cliente).
- El programa de formación debe garantizar que el aprendiz desarrolle conocimientos, habilidades y destrezas dentro de las cinco líneas tecnológicas.
- El equipo de diseño curricular debe estar constituido por un asesor pedagógico (instructor formado asignado por la red), que garantice la aplicación de la metodología de diseño y por instructores o expertos externos con competencias técnico-tecnológicas en las áreas ocupacionales objeto del diseño
- El diseño curricular, entendido como un proceso dinámico de mejoramiento continuo que garantiza la pertinencia y la calidad de los componentes que lo constituyen, comprende la realización de nuevos programas de formación o la actualización de los existentes; éstas decisiones se toman con base en la consulta de bases de datos tanto de programas de formación vigentes, como de las normas de competencia laboral aprobadas y en fin, por la información recopilada y analizada mediante el proceso de Inteligencia Organizacional.
- El diseño curricular se constituye en la propuesta de formación profesional y se caracteriza por las siguientes premisas: Anticipación, flexibilidad, eficiencia, productividad, enfoque por competencias, perfil del Aprendiz con una misión para el País. Además promueve el trabajo en redes para la elaboración de diseños de programas de formación en el marco del trabajo por redes de Centros.
- Para determinar la denominación, certificación y duración de los programas de formación complementaria, se aplican las orientaciones de la circular 266 del 19 de agosto de 2008.





Fase	Descripción
1	<p>En la primera fase del procedimiento de diseño curricular, los Subdirectores de Centro y/o el Gestor de Red, determinan los propósitos del programa de formación, verifican la existencia de programas vigentes con propósitos iguales o similares y justifican el nuevo diseño o la validez del programa existente. Igualmente, con base en el plan de diseño, los centros de formación gestionan las condiciones, suministran los recursos y conforman los equipos de diseño de acuerdo con la complejidad del trabajo y los conocimientos técnicos requeridos.</p> <p>Mediante trabajo colaborativo, los integrantes del equipo de diseño realizan la revisión y análisis de la información interna y externa al SENA para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar características generales del Talento Humano requerido por el sector productivo, las tendencias tecnológicas, la proyección profesional del egresado y las oportunidades de ocupación y de desempeño en el contexto global</li> <li>• Verificar la existencia de las normas de competencia laboral y seleccionar aquellas que apunten a lograr el perfil requerido. Si las normas de competencias requeridas no están codificadas se debe presentar solicitud al Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.</li> </ul>
2	<p>A partir del análisis de la información recopilada, el equipo de diseño define y registra la "Información general del programa de formación", así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Denominación del programa:</b> Se define a partir de la(s) competencia(s) del programa; y se caracteriza por: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guardar coherencia con las denominaciones de las ocupaciones que podrá desempeñar.</li> <li>- Destacar la competencia medular que el aprendiz desarrollará.</li> <li>- Ser corto y concreto facilitando su recordación.</li> <li>- No utilizar siglas ni abreviaturas.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia administrativa</li> <li>- Diseño e integración de automatismos mecatrónicos.</li> <li>- Análisis y desarrollo de sistemas de información</li> <li>- Mantenimiento de Motores Diesel</li> </ul> </li> <li>• <b>Código:</b> Corresponde a la identificación del programa en el sistema de información y se construye a partir de la información suministrada en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primer dígito: Corresponde al área de desempeño, (de las definidas en la CNO), en la que se ubica el programa. Si un programa de formación, por ejemplo los programas de tecnólogo, incluyen ocupaciones y/o competencias de más de un área de desempeño, se toma el código de la más relevante en cuanto a la tecnología medular del programa.</li> </ul> </li> </ul>



- Segundo dígito: Corresponde al nivel de cualificación (definido por la complejidad de las funciones, el nivel de autonomía y la responsabilidad en el desempeño), según las C.N.O, a los programas se les asigna como segundo dígito el 2, el 3, o el 4.
- Tercer dígito: Corresponde al campo ocupacional. Cuando el programa abarque varios campos ocupacionales, se seleccionará el dígito del campo que corresponda a la tecnología modular del programa.
- Cuarto dígito: Corresponde a la(s) ocupación(es) que podrá desempeñar. En caso que la ocupación(es), no esté contemplada en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, se debe remitir solicitud al Observatorio laboral, para su análisis e inclusión en la misma.
- Quinto y Sexto dígitos: Corresponden al número consecutivo asignado por el sistema de información.

Para la formación complementaria, el código se constituye de la misma forma y el sistema asigna cuatro últimos de manera consecutiva generado de esta manera un código con ocho dígitos.

Por ejemplo:

- Asistencia administrativa	122117
- Diseño e integración de automatismos mecatrónicos	223217
- Análisis y desarrollo de sistemas de información	228106
- Mantenimiento de motores	821604

Para el programa Mantenimiento de Motores Diesel, el código se obtiene así: (8= Operación de Equipos, del transporte y oficios; 2= Nivel de cualificación B; 1= Contratistas y supervisores de oficios y operaciones de equipos; 6= Contratistas y Supervisores, mecánica; 04 = Consecutivo del sistema.

- **Duración máxima estimada:** Corresponde a la duración máxima de la formación y se refiere al tiempo máximo requerido para el logro de las competencias establecidas en el programa de formación, incluida la etapa lectiva y productiva.

En la etapa lectiva el aprendizaje se logra a través del desarrollo de proyectos en ambientes de aprendizaje que integran tecnologías, reflejan el mundo productivo e incorporan las cuatro fuentes del conocimientos (el Instructor, el trabajo colaborativo, las Tic. y el entorno). Este proceso se logra bajo orientación directa del SENA y se evalúan aspectos productivos y formativos.

En la etapa productiva los aprendices tienen la oportunidad de transferir todos los aprendizajes a contextos productivos reales que se rigen bajo orientaciones y criterios del mundo del trabajo. Esta etapa puede cumplirse a través de: Contrato de aprendizaje, contrato laboral o desarrollo de proyectos productivos.

La duración máxima estima se calcula en meses para la formación titulada y en horas para la complementaria.

La formación titulada se debe presentar bajo la siguiente distribución:



6 MESES Operarios o Auxiliares	12 MESES Técnicos	24 MESES Tecnólogo	3 A 6 MESES Especializaciones técnicas y tecnológicas
Etapa lectiva: 3 meses	Etapa lectiva: 9 meses	Etapa lectiva: 18 meses	Etapa lectiva: 6 meses.
Etapa productiva: 3 meses	Etapa productiva: 3 meses	Etapa productiva: 6 meses	No requiere etapa productiva, ni es objeto de Contrato de Aprendizaje.

*Nota: En todo caso, para la formación titulada, la etapa práctica productiva, no será inferior al 50% de la duración total del programa, tiempo mínimo al cual contribuyen las prácticas efectuadas en el centro de formación, en la empresa o en el propio proyecto formulado por el aprendiz.*

- **Nivel de la Formación:** De acuerdo con las características del programa, el nivel de formación se determinará a partir de los títulos enunciados en el acto administrativo institucional, por el cual se adoptan los certificados que el SENA expide a los aprendices que culminan satisfactoriamente el proceso de Formación Profesional.
- **Línea tecnológica a las que pertenece el programa:** Determinada por los valores obtenidos según su relación con las cinco líneas tecnológicas (Representación gráfica en el pentágono). El procedimiento para hallar los valores se explica en el apartado “Peso porcentual de las líneas tecnológicas en el programa de formación a partir de las competencias que lo conforman”
- **Título que obtendrá:** Se determina a partir del nivel de formación y el nombre del programa. Por ejemplo: Tecnólogo en Análisis y desarrollo de sistemas de información.
- **Justificación:** Se redacta con base en los siguientes criterios:
  - La pertinencia del programa de formación en el marco de un contexto globalizado, en función de las necesidades reales de formación en el País que demandan los sectores y subsectores económicos.
  - Las oportunidades potenciales o existentes de desempeño y las tendencias de la ocupación o del campo de acción específico.

*Nota:* Cuando se refiera a programas de formación que conduzcan a títulos de tecnólogo los componentes de la justificación, serán aquellos que cumplan con los requisitos de calidad exigidos por el Sistema de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (SACES).



- **Requisitos de ingreso:** Se determina el nivel académico, precisando el grado mínimo aprobado y de ser estrictamente necesario se incluye la edad mínima de acuerdo con las características de las competencias y la normativa vigente.
- **Competencia(s) que desarrollará:** Se relacionan las normas de competencias que fueron seleccionadas por el equipo de diseño en la fase de análisis para el correspondiente perfil, incluyendo el código de cada una.
- **Ocupaciones que podrá desempeñar:** Se infieren a partir de la descripción del campo ocupacional en el cual fue codificado el programa según la Clasificación Nacional de Ocupaciones u otras fuentes avaladas por el SENA. Se podrán incluir ocupaciones de más de un campo ocupacional, caso que se puede presentar especialmente en el nivel de tecnólogo.
- **Estrategia metodológica:** Este campo se encuentra predefinido para todos los programas de formación, y expresa la política institucional.
- **Peso porcentual de las líneas tecnológicas en el programa de formación a partir de las competencias que lo conforman:** A partir del análisis de cada competencia laboral del programa de formación, se establece para cada una el porcentaje de participación en solo una de las cinco binas construidas por las líneas tecnológicas.

Una bina de líneas tecnológicas se establece mediante la relación de dos líneas tecnológicas contiguas. Para la ubicación de las competencias dentro de las líneas tecnológicas, el SENA a definido las siguientes binas:

- Tecnologías de la información y las Comunicaciones – Diseño
- Diseño - Producción y transformación,
- Producción y transformación – Materiales y herramientas
- Materiales y herramientas – Cliente
- Cliente - Tecnologías de la información y las Comunicaciones

Para el cálculo de estos porcentajes, se utiliza la Plantilla para graficar el pentágono del Programa de formación, y se procede de la siguientes manera:

- Listar las competencias del programa de formación.
- Determinar cuál bina de líneas tecnológicas tienen mayor incidencia en cada competencia
- Asignarle los valores, de tal manera que la sumatoria sea cien, en la(s) celda(s) correspondiente(s); la información suministrada en la plantilla calculará automáticamente los pesos porcentuales y generará un gráfico del pentágono del programa de formación.

- **Determinación del número de los resultados de aprendizaje dentro de las binas de tecnologías:**

En el diseño curricular de cada una de las competencias se definen Resultados de aprendizaje, los cuales se sitúan dentro de las binas tecnológicas. Una vez se hayan definido los resultados de aprendizaje de cada competencia, se podrán visualizar en el pentágono.





Para determinar el número de resultados de aprendizaje dentro de una bina tecnológica se utiliza la Plantilla para ubicar los Resultados de Aprendizaje dentro de las binas tecnológicas, y se procede de la siguientes manera:

- Listar los resultados de aprendizaje, con sus respectivos códigos, definidos para cada una de las competencias del programa.
- Determinar la ubicación de cada uno de los del los resultados de aprendizaje dentro de una bina de líneas tecnológicas, con base en las definiciones que se anexan.
- Marcar con una X la bina seleccionada.

Una vez registrada la información general del programa, el equipo de diseño formula los **contenidos curriculares** para cada una de las competencias, así :

- **Información de la competencia:** Registrar su código antecediendo un 3, (lo cual indicará que la norma de competencia laboral tiene elementos de diseño curricular), versión, denominación, duración estimada para el desarrollo de la competencia en proceso de aprendizaje y calculada en horas.
- **Resultados de aprendizaje:** Se formulan dentro de la metodología del ciclo de calidad PHVA (*Planear-Hacer-Verificar-Actuar*) y se infieren desde los componentes normativos de cada uno de los elementos de competencia.

Los resultados de aprendizaje se definen como los logros (productos, respuestas, desempeños), de tipo motriz, valorativo, cognitivo y actitudinal, que debe alcanzar el aprendiz durante el proceso de aprendizaje y se redactan con la siguiente estructura semántica: Verbo (infinitivo) + objeto(s) + condición(es).

Por ejemplo:

En el caso del técnico en panadería y pastelería, en la competencia “Elaborar productos de panadería de acuerdo con la orden de producción y procedimientos técnicos”, el equipo de diseño, formuló los siguientes resultados de aprendizaje:

- 01 Interpretar la orden de producción, de manera asertiva y de acuerdo con las políticas de la empresa.
- 02 Alistar materias primas e insumos de acuerdo con orden de producción, aplicando normas de seguridad ocupacional y ambiental.
- 03 Verificar el funcionamiento de equipos y utensilios, según el manual y procedimientos técnicos.
- 04 Realizar los procesos de mezcla, acondicionamientos de masas de conformidad con los procedimientos técnicos y ambientales.
- 05 Aplicar tratamientos térmicos según especificaciones de proceso y normatividad vigente.
- 06 Verificar y ajustar las variables de los procesos, de acuerdo a los parámetros establecidos.
- 07 Evaluar el proceso realizado, con base en las características del perfil del aprendiz, los conocimientos técnicos-tecnológicos y los principios de la ética profesional, para establecer acciones de mejoramiento de manera autónoma y permanente.





- **Código de los resultados de aprendizaje:** Se construye a partir del código de la norma con contenidos curriculares (Código de la norma precedido de un 3), adicionando un consecutivo de dos dígitos que inician con 01. En cada una de las competencias se enumeran los resultados de aprendizaje.

- **Conocimientos de conceptos, principios y proceso:**

Con base en los criterios de desempeño, conocimientos esenciales y rangos de aplicación de la norma de competencia laboral, los aportes de los expertos y lineamientos de la política institucional, se determinan los conocimientos (leyes, teorías, principios, conceptos, descripción de procedimientos, normas, clasificaciones, etc.) que el aprendiz debe desarrollar para lograr los resultados de aprendizaje.

Por ejemplo:

*Conocimientos de Conceptos y Principios:*

- Orden de Producción: Concepto, componentes,
- Unidades de medida y métodos de conversión.
- Equipos: Conceptos, tipos, funcionamiento, uso.
- Utensilios: Conceptos, tipos, operación.
- Reportes: Concepto, tipos, técnicas de diligenciamiento.
- Proceso: Concepto, descripción, clasificación, identificación, factores que inciden.
- Materias primas: tipos, características, funciones, usos, cantidades.
- Insumos: Tipos, características, usos, cantidades.
- Técnicas de lectura de instrumentos de medición.
- Normas Vigentes: Salud Ocupacional, Buenas prácticas de manufactura, Ambientales.

*Conocimientos de proceso*

- Identificar las condiciones de producto a elaborar.
- Establecer los equipos requeridos.
- Verificar funcionamiento.
- Identificar características materia prima e insumos.
- Ubicar materias primas e insumos en el sitio asignado.
- Pesar ingredientes según formulación.
- Colocar materias primas e insumos en el equipo que realiza la mezcla.
- Ajustar condiciones para el mezclado.

- **Criterios de evaluación:** Indicadores que señalan el nivel de logro que deben alcanzar los aprendices durante el proceso de aprendizaje y que permiten emitir un juicio durante el proceso formativo o al final del mismo. Promueven la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación durante el proceso de aprendizaje.

Un criterio de evaluación puede indicar los parámetros para evaluar más de un resultado de aprendizaje.

Como garantía de la formación profesional integral y el enfoque de competencias,



es necesario tener en cuenta en la elaboración de los criterios de evaluación, las siguientes competencias:

- Actuar idóneamente consigo mismo, con los demás y la naturaleza, en los contextos laboral y social, en el marco del desarrollo sostenible.
- Establecer una comunicación asertiva y eficaz que posibilite la integración idónea en los contextos laboral y social.
- Gestionar la información haciendo uso eficiente de las tecnologías de la Información y las comunicaciones.
- Investigar, explorar y experimentar sobre situaciones, sistemas y procesos, de manera autónoma y creativa, diseñando a partir de la información disponible, una propuesta de solución válida y viable para dar respuesta a la problemática abordada.
- Asumir el liderazgo y la gestión en un equipo de trabajo, manteniendo relaciones fluidas con los miembros del grupo, asumiendo responsabilidades, compromiso y colaboración en la superación de las contingencias que se presenten, a fin de lograr los objetivos establecidos.
- Desarrollar actitudes y prácticas sanas y seguras en el entorno laboral y personal.
- Desarrollar una mentalidad emprendedora que contribuya al mejoramiento del nivel y calidad de vida personal y social.
- Aplicar información técnica, propia del nivel y área ocupacional, en un segundo idioma.

Los criterios de evaluación se redactan con la siguiente estructura semántica:

**Verbo (tercera persona) + objeto(s) + condición(es)**

Ejemplos:

- Verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas del proceso, de acuerdo con la orden de producción.
  - Realiza actividades de organización del puesto de trabajo con responsabilidad y honestidad.
  - Diligencia registros de verificación de acuerdo con normas técnicas y políticas de calidad de la empresa.
  - Presenta propuestas de innovación y mejoramiento en productos y procesos teniendo en cuenta las políticas de calidad de la empresa.
- **Distribución de los resultados de aprendizaje del programa de formación respecto a las líneas Tecnológicas:** A partir del análisis de los diferentes resultados de aprendizaje, estos se deben clasificar en cada una de las área que se circunscriben entre dos líneas tecnológicas, de acuerdo al formato establecido y en relación directa con el peso de las líneas tecnológicas en el programa de formación determinadas anteriormente.  
Los resultados serán el insumo para graficar el pentágono que demuestre la presencia de componentes curriculares para lograr la formación del aprendiz dentro de las cinco líneas tecnológicas.
  - **Perfil técnico del equipo de instructores, para la ejecución del programa:** Se define el nivel académico y la experiencia exigida al equipo de instructores que




orientará el proceso formativo.

**3**

La revisión del programa de formación será realizada por un asesor metodológico autorizado por el grupo de Innovación Pedagógica y Gestión de la Formación profesional de la Dirección General y su aprobación se dará mediante resolución del Director General, de acuerdo con el artículo 4º numeral 12 del Decreto 249 del 2004.

**Documentos asociados:**

- Formato Información general del programa de formación
- Formato Plantilla para graficar el pentágono del programa de formación
- Formato Plantilla para ubicar los resultados de aprendizaje dentro de las binas tecnológicas

<div></div> <div>Modelo de Mejora Continua</div>	<div>Servicio Nacional de Aprendizaje SENA</div> <div>CARACTERIZACION DE PROCESO</div>			C07-6060 / 12-08
				Versión: 3.0
				Página 1 de 1
NOMBRE DEL PROCESO:	ADMINISTRACION EDUCATIVA		RESPONSABLE DEL PROCESO:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director de Promoción y Relaciones Corporativas y su equipo.</li><li>• Jefe de la Oficina de Comunicaciones y su equipo.</li><li>• Coordinador Grupo de Administración Educativa de la Dirección General y su equipo.</li><li>• Responsable de Administración Educativa en el Centro de Formación Profesional</li></ul>
OBJETIVO DEL PROCESO:	Formular e implementar políticas y lineamientos sobre el ingreso, registro, evaluación y certificación de aprendices durante su proceso de aprendizaje		ALCANCE:	Este proceso aplica para los responsables el desarrollo de estrategias que faciliten la ingreso y egreso debidamente certificado de los aprendices que ingresan a adelantar estudio de formación.
PROCESOS PROVEEDORES	ACTIVIDADES			PROCESOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso Planeación Estratégica</li></ul>	P	Diseñar las normas , procesos y procedimientos de la administración educativa según lo establecido en el Plan Estratégico de la Entidad.		<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso Planeación Estratégica</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso Planeación Estratégica</li><li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li><li>• Proceso de Diseño Curricular</li></ul>	H	Publicar y promocionar la oferta formativa		<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso de Administración Educativa</li><li>• Proceso de Mejora Continua</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso Planeación Estratégica</li></ul>	H	Adelantar la inscripción de aspirantes		<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso de Administración Educativa</li><li>• Proceso de Mejora Continua</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Diseño Curricular</li><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li></ul>	H	Realizar la selección de los aspirantes inscritos a los programas de formación ofertados		<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso de Administración Educativa</li><li>• Proceso de Mejora Continua</li><li>• Proceso de Gestión Administrativa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Diseño Curricular</li><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li></ul>	H	Formalizar el ingreso de los aspirante seleccionados como aprendices SENA a los programas de formación		<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</li><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Diseño Curricular</li><li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li></ul>	H	Expedir títulos y/o certificados académicos de los programas de formación, a los aprendices que acrediten la finalización satisfactoria del proceso Formación Profesional		<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li><li>• Proceso de Mejora Continua</li><li>• Proceso Gestión para el Empleo y el Trabajo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso Planeación Estratégica</li></ul>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora		<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Mejora Continua</li></ul>

## PROCESO: ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

### PROCEDIMIENTO: PROMOCION Y PUBLICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA

**Objetivo del Procedimiento:** Dar a conocer al público objetivo, los servicios y programas de formación ofertados por el SENA, para garantizar la cobertura y pertinencia de las acciones a desarrollar.

#### Responsable:

- Director de Promoción y Relaciones Corporativas y su equipo.
- Jefe de la Oficina de Comunicaciones y su equipo.
- Coordinador Grupo de Administración Educativa de la Dirección de Formación Profesional y su equipo.
- Coordinador Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas en los Centros (Misional) / o Coordinador Grupo de Gestión de Administración Educativa

#### Alcance:

Este procedimiento inicia con la captura de información de inteligencia organizacional para la elaboración del plan de publicidad y termina en la publicación de la Oferta Formativa a nivel nacional, regional y local, vía distintos medios de comunicación presencial y virtual

#### Proceso / Procedimiento Proveedor:

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso Planeación Estratégica
- Proceso de Diseño Curricular
- Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios.

#### Proceso / Procedimiento Cliente:

- Proceso de Mejora Continua
- Procedimiento de Inscripción

#### Entradas:

- Catálogo de Programas de Formación
- Presupuesto aprobado para publicidad
- Portafolio de medios de promoción
- Información estudio de mercado
- Base de datos de aprendices y preinscritos vigencias anteriores
- Informe de segmentación

#### Salidas:

- Oferta Formativa
- Producto publicitario final.
- Generación de informe de evaluación de medios de difusión

#### Indicadores:

- Registros de manifestación de interés de programas de formación por regiones

#### Riesgos:

- Que la difusión, divulgación y publicidad sea insuficiente e inoportuna

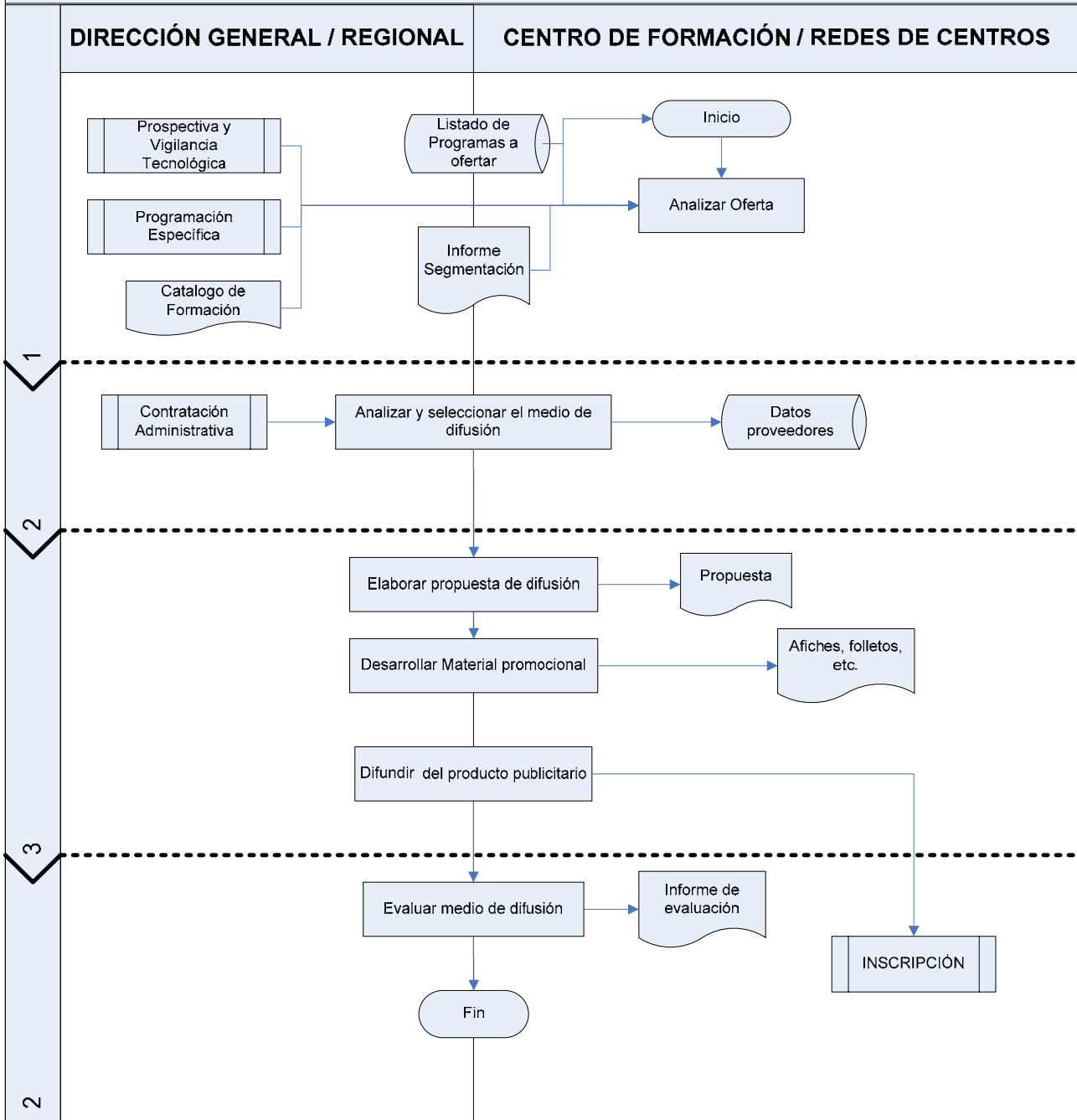
### REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:

- La información por Programa que contiene la Oferta de Formación publicada para conocimiento del público objetivo, contiene la siguiente información básica de la ficha de caracterización: Regional; Centro; Sede; Programa de Formación; Duración del programa en meses; Jornada; Nivel, Componentes de la formación; Perfil ocupacional de salida del aprendiz; Requisitos de ingreso; Fechas de inicio del programa.

**PROCEDIMIENTO PROMOCIÓN Y PUBLICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA**

- Las Redes de Centros determinan la oferta de programas de formación titulada cada trimestre para todos los Centros donde sea pertinente la ejecución de acciones vinculadas a las tecnologías asociadas a cada una de dichas redes. Para configurar esta respuesta los subdirectores de centro reunidos por Redes analizan la dinámica económica y laboral por regiones y tecnologías, con base en información de inteligencia organizacional y la que cada uno conoce en su ámbito de aplicación, a través de la cual determinan las regiones del país donde son pertinentes los programas de formación asociados a las tecnologías que gestionan las respectivas Redes.
- La publicación de la oferta se hará oficialmente a través del portal SENA, para ello la oferta de programas de formación titulada abierta se hará con cronograma unificado a nivel nacional. La promoción de la oferta, adicional a la publicación en WEB, puede ser a nivel local y/o a nivel nacional a través de los distintos medios de comunicaciones (televisión, radio, plegables, prensa, sedes alcaldías y gobernaciones, colegios, universidades etc.). adicionalmente se podrá consultar en el Contact Center
- La oferta de programas de formación complementaria podrá ser publicada de manera permanente, tal como se hace en formación virtual, definiendo claramente las reglas y cronograma de inscripción, selección y matrícula.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO PROMOCIÓN Y PUBLICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA**



**PROCEDIMIENTO PROMOCIÓN Y PUBLICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA**

Fase	Descripción
1	<p>El procedimiento de Promoción y Publicación de la Oferta está ligado a los procedimientos de Programación Específica y Prospectiva y Vigilancia Tecnológica, ya que a partir del análisis de inteligencia organizacional, en el que se reconocen en un contexto nacional las realidades locales específicas de cada zona de influencia, las redes de centros por tecnologías efectúan la revisión de los programas que han sido previamente incorporados en el catálogo de acciones de formación profesional y seleccionan los programas de formación titulada pertinentes para configurar la respuesta a nivel nacional, es decir, los programas que saldrán a oferta.</p> <p>La oferta o respuesta proviene del resultado del ejercicio que la red respectiva realiza, de donde salen también las recomendaciones sobre la desestimulación o desactivación de programas de formación y la identificación de necesidades para el diseño nuevos programas que den respuesta a los requerimientos del mercado. Frente a la capacidad de operación en cada Centro de Formación y el análisis de la demanda, la red decide sobre la oferta de formación titulada de cada trimestre para todos los Centros donde sea pertinente la ejecución de acciones vinculadas a sus tecnologías. En este caso la red, a través del gestor, procede a realizar la asociación de espacios a programas, para la posterior programación y asignación de ambientes por parte de los centros.</p> <p>En este sentido, la oferta abierta de programas de formación, que se publica y promociona periódicamente, corresponde a la programación específica registrada por el Centro de Formación en el sistema de información.</p> <p>Los datos de los programas están almacenados en una base centralizada desde la que se pueden obtener todos los datos necesarios. Se consideran como los más relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duración del programa</li> <li>- Jornada</li> <li>- Modalidad (presencial o virtual)</li> <li>- Nivel</li> <li>- Componentes de la formación</li> <li>- Perfil vocacional de entrada del aspirante</li> <li>- Perfil ocupacional de salida del aprendiz</li> <li>- Requisitos de ingreso</li> <li>- Fechas de inicio y terminación del programa de formación</li> <li>- Línea Tecnológica y Red</li> <li>- Cupo</li> </ul> <p>A partir de la base de datos de que dispone el SENA sobre personas interesadas en recibir formación y de la información de los programas, se obtienen los datos necesarios para la definición del público objetivo. Los datos a extraer de esta base de datos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Región en la que viven</li> <li>• Disponibilidad de correo electrónico</li> <li>• Áreas de formación en las que cada persona ha mostrado interés.</li> </ul>



**PROCEDIMIENTO PROMOCIÓN Y PUBLICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA**

Adicional a la información recibida de los aspirantes, futuros aprendices, y de los programas, la información actualizada proveniente de Inteligencia Organizacional sirve de ayuda para dar respuesta a la necesidad de formación que existe en la región.

Utilizando como entradas la ficha de caracterización de los programas de formación, los datos de los aspirantes inscritos y la información de inteligencia organizacional, se realiza un informe de segmentación, con el fin de identificar y caracterizar el público objetivo y segmentarlo con base en un criterio demográfico, geográfico y por tecnologías.

De ésta forma, haciendo un análisis de la información, se obtienen, entre otros, los siguientes parámetros:

- Número de aspirantes clasificado por un rango de edad.
- Número de aspirantes clasificado por la zona geográfica en la que viven (región).
- Porcentaje de aspirantes, respecto al total, que disponen de correo electrónico (Este dato permitirá posteriormente determinar la viabilidad de una campaña de publicidad por correo electrónico).
- Número de aspirantes clasificado por tecnología.
- Necesidades de formación por regiones.

En caso de la oferta abierta, y como resultado de la definición de la población objetivo, se obtiene el Informe de segmentación que responda a la identificación y caracterización de la población objetivo y debe ser tomada en cuenta para la selección.

El procedimiento inicia propiamente cuando el responsable de Administración Educativa en el Centro de Formación Profesional (ya sea el Coordinador Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas en los Centros (Misional) / o Coordinador Grupo de Gestión de Administración Educativa), a partir de la propuesta de redes y de los resultados de estudio de mercado y relacionamiento que efectúan los asesores corporativos, analiza la información de la oferta para establecer en conjunto con el responsable de comunicaciones las actividades de promoción de la oferta formativa. .

**2**

Una vez se ha caracterizado el público objetivo de los Programas de Formación del SENA, y la oferta se determina como abierta o cerrada, se analiza cuáles son los mejores canales de comunicación para establecer contacto con ellos. Para lograr esto, se efectúa el análisis de medios de difusión. Los medios de difusión propuestos son Internet, Prensa regional, Impresos y publicaciones, Publicidad exterior, Radio regional, TV nacional, canales regionales de TV, sin descartar medios locales específicos como parroquias, sedes de alcaldías municipales y de gobernaciones, colegios, etc.

El objetivo de este análisis es seleccionar aquellos canales de comunicación más adecuados y conocer qué proveedor puede ser el más idóneo para realizar las actividades de publicidad necesarias para promocionar un Programa de Formación. Por ejemplo, si del informe de segmentación se obtiene que el 80% del público objetivo no dispone de correo electrónico, se descartará la utilización de éste como medio de publicidad.

Este análisis comprende además la identificación de proveedores y el contacto establecido con éstos para comprobar si están dispuestos a realizar el trabajo en las condiciones

**PROCEDIMIENTO PROMOCIÓN Y PUBLICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA**

especificadas (plazos de entrega y precio). Dependiendo si la difusión es a nivel nacional, regional o local, la promoción se realizará desde la Dirección General, la Dirección Regional o el propio Centro de Formación.

Para esta actividad se debe tener en cuenta el portafolio de medios que sirve como instrumento de guía en la elección del medio de promoción de los Programas de Formación del SENA. Además es importante recordar que en las actividades de publicidad, se realiza un alto volumen de subcontratación, es por esto que se utilizan proveedores externos para realizar tareas muy específicas.

**3**

A partir del informe de segmentación definido, se elabora la propuesta de difusión, que incluye los siguientes aspectos:

- Listado de los Programas de Formación que se van a publicitar.
- Población objetivo al que se dirige la oferta.
- Medios de difusión que se van a utilizar.
- Presupuesto de la campaña publicitaria.
- Plan de difusión a nivel nacional, regional o local.

El desarrollo del material promocional se sintetiza cubriendo los siguientes aspectos:

- Programa de formación
- Requerimientos
- Jornada
- Municipio
- Duración

**4**

Una vez que se ha publicado la oferta e inicia la inscripción de aspirantes a programas de formación, el número de aspirantes que se ha inscrito va a permitir evaluar si el medio de difusión elegido ha sido útil y adecuado o por el contrario no ha surtido efectos; por esta razón, es importante tener en cuenta que para hacer este tipo de evaluación, en la inscripción de los aspirantes a un programa siempre debería aparecer la pregunta: ¿Cómo has conocido el Programa de Formación?.

**Documentos asociados:**

- Calendario académico y de labores de la vigencia.

**TPROCESO: ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**  
**PROCEDIMIENTO: INSCRIPCIÓN**

**Objetivo del Procedimiento:** Registrar en el Banco de preinscritos e inscritos de la Entidad, la demanda específica de aspirantes en un período determinado, a los programas de Formación Titulada y/o Formación Complementaria,

**Responsable:**

- Coordinador Grupo de Administración Educativa de la Dirección de Formación.
- Coordinador Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas en los Centros (Misional) / o Coordinador Grupo de Gestión de Administración Educativa.

**Alcance:**

El procedimiento inicia con la oferta de acciones de formación y finaliza con la consulta de resultados de la prueba de preinscripción por parte del aspirante.

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Procedimiento Promoción y Publicación de la Oferta.

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Mejora Continua
- Procedimiento de selección.

**Entradas**

- Oferta de acciones de formación.
- Calendario académico y de labores.
- Ficha de caracterización del programa.

**Salidas**

- Registro del aspirante.
- Listado de preinscritos
- Listado de inscritos.

**Indicadores:**

- N° Aspirantes inscritos (Clasificados por programa y por Centro)
- % de Aspirantes inscritos = No. De inscritos/No. preinscritos

**Riesgos:**

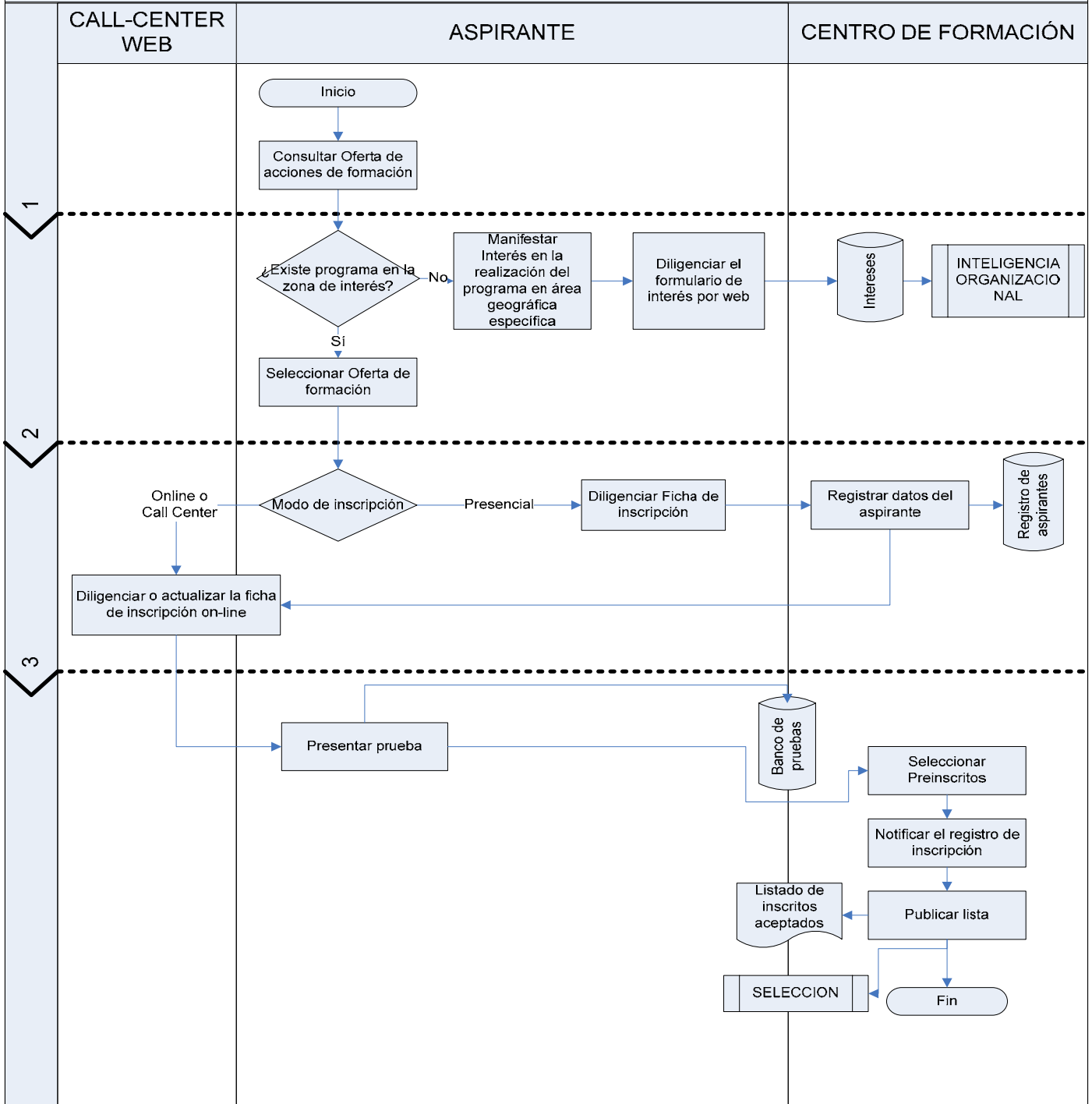
- Falta de calidad de la información que genera error en registros, inconsistencias y duplicidad de datos

**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

- Las inscripciones se realizan de manera presencial únicamente para aquellas poblaciones de características especiales o zonas de difícil acceso, y posteriormente serán registradas por funcionarios del centro en el respectivo Sistema de información, según fechas establecidas para la inscripción vía Web.
- Los aspirantes pueden manifestar su interés en acceder a programas de formación no disponibles en una sede determinada. Esta información es analizada en el proceso de Inteligencia Organizacional con el fin de identificar la demanda potencial de acciones de formación.
- A partir de los registros de inscripción, un programa en oferta será categorizado como de baja demanda y se le aplicaran los lineamientos para tal fin en el caso que el número de inscritos sea inferior al cupo ofrecido.

- Periódicamente, la Dirección General establecerá el parámetro a aplicar para determinar el número de aspirantes que continuarán en el proceso de selección, a partir del resultado de las pruebas de preinscripción.
- Si un aspirante es egresado del SENA, de un programa de formación titulada de nivel igual o superior al que desea inscribirse, quedará inhabilitada la inscripción.
- En caso que al momento de la inscripción, el aspirante se encuentre activo en un programa de formación titulada, se anulará el registro.

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN





Fase	Descripción
1	<p>Los aspirantes disponen de información (WEB, Contact Center, medios masivos de comunicación, afiches o folleto) con los Programas de Formación ofrecidos.</p> <p>El aspirante, a partir de los distintos medios de información de la oferta, identifica el programa de formación, la línea tecnológica, la tecnología, la zona geográfica y/o el Centro de Formación de su interés, la sede en la que se va a desarrollar el programa y establece si cumple los requisitos mínimos exigidos por el mismo.</p>
2	<p>Si el programa de formación de interés no se encuentra en la oferta o no está disponible en un área geográfica accesible al aspirante (algún centro cercano al lugar de residencia del aspirante, no necesariamente en la misma región), éste puede manifestar su interés a través de la opción disponible en la Web.</p> <p>Nota: Estos datos se recopilarán como una entrada para el proceso de Inteligencia Organizacional y podrá suponer, en caso de alta demanda, un cambio en la oferta futura en los Centros de Formación de la región donde se ha demostrado interés por dichos programas.</p>
3	<p>La inscripción se puede realizar on-line a través de la Web (como opción preferencial), telefónica a través de un contact center o presencial en casos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Online:</b> El aspirante diligencia o actualiza la ficha de inscripción online con los datos solicitados.</li> <li>• <b>Telefónicamente (a través del Contact Center):</b> El aspirante puede informar al operador de sus requerimientos de programas y es éste quien diligencia la inscripción y orienta al aspirante para resolver la prueba con la información proporcionada por el aspirante, siguiendo la misma metodología on-line.</li> <li>• <b>Presencial:</b> Este medio de inscripción está disponible únicamente para aquellas poblaciones con características especiales o zonas de difícil acceso, que requieran atención de funcionarios del Centro de Formación. El aspirante proporciona los datos de inscripción al funcionario responsable de administración educativa, quien diligencia la totalidad de los datos del formato. Posteriormente los aspirantes inscritos son registrados en el sistema.</li> </ul> <p>• Los documentos soporte de los requisitos mínimos de ingreso definidos en el Diseño Curricular, se solicitarán exclusivamente en el procedimiento de Matrícula.</p>
4	<p>El aspirante realiza la prueba de preinscripción, la cual consta de preguntas seleccionadas aleatoriamente de un banco de pruebas, de acuerdo con la estructura definida para tal fin. Si el aspirante no la realiza su inscripción queda como RECHAZADA.</p> <p>Entre los aspirantes que presentan la prueba de preinscripción se seleccionan los preinscritos en un número igual a N veces el Cupo (donde N es el valor definido por el Grupo de Administración Educativa de la Dirección General) con base en el puntaje obtenido.</p>
5	<p>Una vez diligenciada la inscripción y almacenados los datos necesarios en el sistema de</p>

información, se le proporciona al aspirante un resumen de dichos datos y un código de identificación para utilizar como referencia en posteriores consultas o reclamos.

En el caso de la formación virtual, se notifica automáticamente mediante correo electrónico que el aspirante ha sido asignado a un programa específico de formación.

Al finalizar el proceso de inscripción, se publican las listas de inscritos aceptados. Esta publicación se realiza en la página Web del SENA, con la posibilidad de consulta a través del Contact Center, y/o mediante listas en el Centro de Formación generadas a partir de la base de datos del sistema de información.

**Documentos asociados:**

- Ficha de registro del aspirante (Sistema de Información).
- Comprobante de inscripción (Sistema de Información).

**PPROCESO: ADMINISTRACION EDUCATIVA**  
**PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN**

**Objetivo del procedimiento:** Seleccionar de los aspirantes inscritos a un programa ofertado por el SENA, aquellos que cumplen el perfil de ingreso definido en el mismo y que en estricto orden de mérito (basado en el resultado de la aplicación de pruebas de competencias mínimas requeridas, prácticas y/o la ponderación según criterios establecidos) se les asignan los cupos disponibles.

**Responsable:**

- Coordinador Grupo de Administración Educativa, Dirección General.
- Coordinador Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas en los Centros (Misional) / o Coordinador Grupo de Gestión de Administración Educativa.

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Procedimiento de Inscripción
- Proceso de Diseño Curricular

**Entradas:**

- Diseño Curricular – Perfil de ingreso
- Criterios de ponderación
- Criterios de desempate
- Pruebas de competencias mínimas requeridas y Prácticas
- Listado de inscritos por Programa de Formación

**Indicadores:**

- Número de aspirantes seleccionados/ Número de aspirantes preseleccionados
- Número de aspirantes preseleccionados / Número de aspirantes inscritos
- Número de aspirantes seleccionados / Número de aspirantes inscritos
- Número de seleccionados por regional, centro y programa.

**Alcance**

El procedimiento inicia con el alistamiento para la aplicación de las pruebas de selección hasta la generación de listados de seleccionados a un programa de formación.

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Procedimiento de Programación Específica.
- Procedimiento de Matrícula

**Salidas:**

- Listados de citación a pruebas de competencias mínimas requeridas y prácticas.
- Actas de aplicación de pruebas
- Listados de preseleccionados y seleccionados.

**Riesgos:**

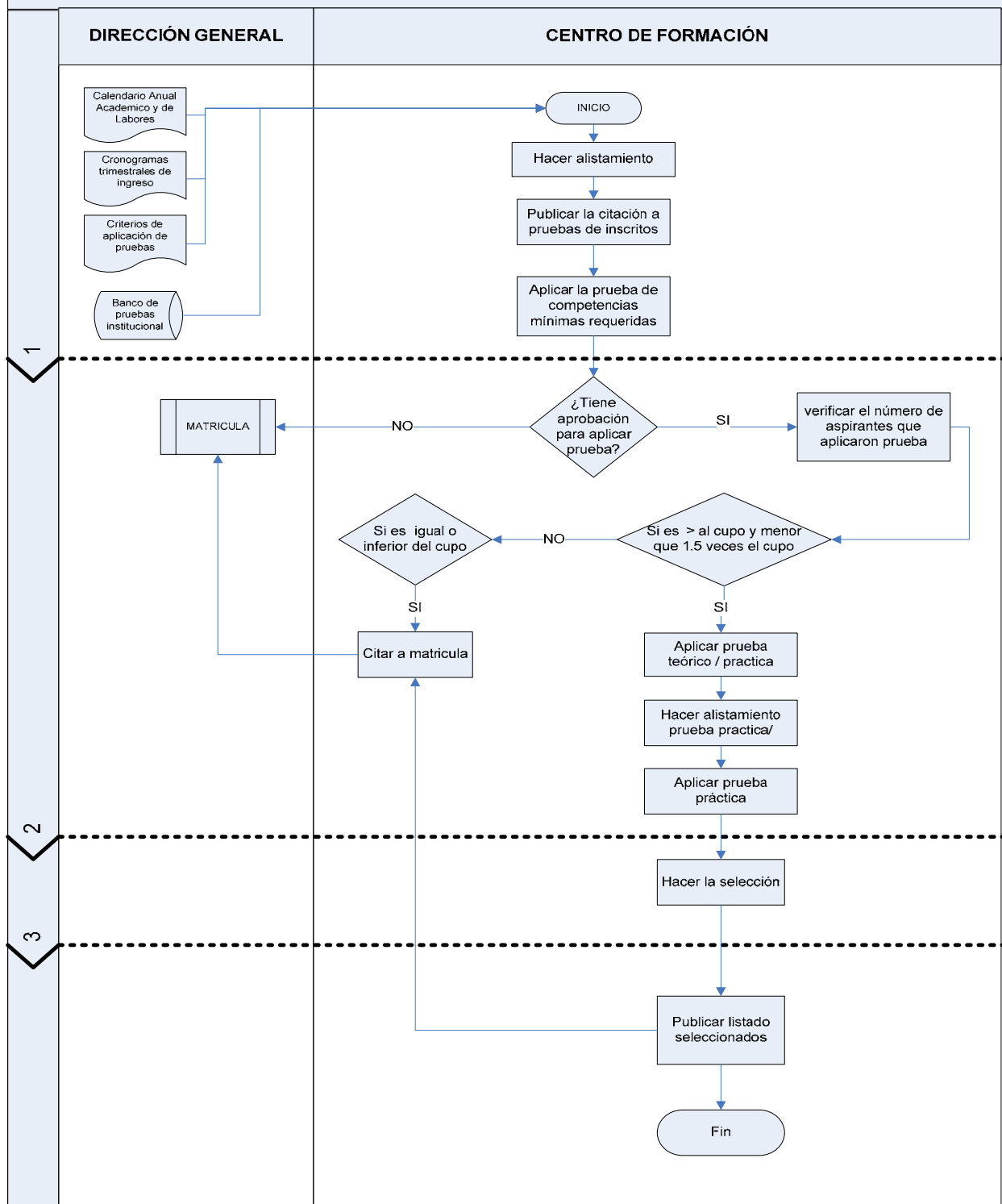
- Aplicar pruebas cuya estructura se encuentre desactualizada de las competencias y resultados de aprendizaje establecidos en el programa de formación



**Requisitos Básicos Mínimos:**

- Los cronogramas del proceso de ingreso de formación titulada se establecen a partir del calendario anual académico y de labores expedido por la Dirección General del SENA; mientras que el Centro de Formación Profesional define cronograma de proceso de ingreso para formación complementaria.
- La estructura de las pruebas para cada uno de los programas de Formación Profesional está determinada en el diseño curricular y las preguntas que la conforman son construidas por instructores o expertos de cada área de conocimiento. Las preguntas de las diferentes pruebas se encuentran almacenadas en el Banco de Pruebas Institucional.

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN



Fase	Descripción
1	<p>Para realizar las pruebas de selección, el Centro de Formación debe realizar el alistamiento de la aplicación de las mismas, teniendo en cuenta las siguientes pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la relación entre aspirantes inscritos y la capacidad operativa disponible del Centro en cuanto a: sede, horarios, recurso humano, capacidad tecnológica (PC's y conectividad), y ubicación de los aspirantes. Si el número de aspirantes supera la capacidad operativa del Centro, este puede solicitar el apoyo de otros Centros de Formación del SENA o de una entidad externa.</li> <li>• Realizar la programación de ambientes (incluyendo recursos pedagógicos, tecnológicos, físicos) e instructores.</li> <li>• Citar a los instructores asignados como jefes de salón en la fase de aplicación de pruebas de selección, a una actividad de inducción en la cual se les proporciona toda la información acerca de la aplicación de las pruebas y los pormenores que pueden suscitarse en el desarrollo de la misma, indicándoles la programación.</li> <li>• Publicar la citación a pruebas de inscritos en página Web y en carteleras del Centro de Formación, accesibles al público.</li> <li>• Generar los listados de los aspirantes inscritos por programa, ambiente de formación, horario y actas de aplicación de pruebas de selección; con el fin que el instructor responsable pueda realizar la verificación de aspirantes que efectivamente se presenten a la Selección.</li> <li>• Generar en el Sistema de Información los usuarios y claves de acceso de los aspirantes inscritos.</li> <li>• Activar el acceso a la prueba en la fecha y hora asignada con la duración establecida.</li> </ul>
2	<p>Se procede a la aplicación de la pruebas de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplica la prueba de competencias mínimas requeridas (en forma digital), con los siguientes rangos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscritos &gt; a 5 veces el cupo y hasta mil, aplicarán prueba desde 1 inscrito hasta 5 veces el cupo.</li> <li>- Inscritos entre mil uno y tres mil, aplicarán prueba hasta 6 veces el cupo.</li> <li>- Inscritos entre tres mil uno y cinco mil, aplicarán prueba hasta 7 veces el cupo.</li> <li>- Inscritos &gt; a cinco mil, aplicarán prueba hasta 8 veces el cupo.</li> </ul> </li> </ul> <p>Luego se procede a determinar si el Centro tiene o no la aprobación para aplicar prueba práctica. Si no tiene aprobación, debe citar a matrícula. Si tiene aprobación, debe verificar el número de aspirantes que aplicaron prueba y establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si es igual o inferior del cupo, procede a citar a matrícula</li> <li>• Si es &gt; al cupo y menor que 1.5 veces el cupo, procede a citar a prueba practica, con base en los mejores puntajes.</li> </ul> <p>Para la aplicación de la prueba práctica (Taller/entrevista) el Centro de Formación debe realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la relación entre preseleccionados y capacidad operativa disponible del Centro de Formación en cuanto a: sede, horarios, recurso humano, capacidad</li> </ul>

tecnológica y ubicación de los aspirantes.

- Publicar la citación de preseleccionado en página Web y en carteleras del Centro de Formación, accesibles al público.
- El Coordinador Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas en los Centros (Misional) / o Coordinador Grupo de Gestión de Administración Educativa debe entregar a los jefes de salón las instrucciones de aplicación y los listados de los aspirantes.
- El jefe de salón antes de iniciar la prueba debe verificar la asistencia de las personas asignadas a su salón mediante la presentación, verificación y visto bueno del documento de identificación de inscripción de cada uno de ellos y ubicarlos en el puesto de trabajo asignado, e impartir las instrucciones para el desarrollo de la misma.

Finalmente aplica la Prueba Práctica (Taller/entrevista).

**3**

El puntaje final obtenido por el aspirante está compuesto por la sumatoria de la ponderación aplicada a los puntajes obtenidos en las pruebas de competencias mínimas requeridas y de práctica definidos en el aplicativo correspondiente.

Una vez calificadas las pruebas, se seleccionan los inscritos con los mejores puntajes en estricto orden de mérito, de acuerdo a los parámetros establecidos para el ingreso al programa, quienes pasan al estado de seleccionados. Los puntajes finales quedan registrados directamente en el Sistema de Información para cada aspirante.

Criterio para la selección: Seleccionar por ponderación el número de inscritos equivalente al cupo: La ponderación es el peso que se atribuye a los criterios determinados por la Dirección General, Direcciones Regionales o Centros, dentro de un conjunto que se pretende medir o expresar en un índice. Estos criterios son parametrizables de acuerdo a los lineamientos definidos por el Grupo de Administración Educativa de la Dirección de Formación Profesional en Dirección General.

**4**

El Centro genera y publica en la página Web y en carteleras del Centro, accesibles al público, el listado de los seleccionados, quienes inician el procedimiento de matrícula.

#### Documentos asociados:

- Calendario académico y de labores de la vigencia.
- Pruebas

**PROCESO: ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**  
**PROCEDIMIENTO: MATRÍCULA**

**Objetivo del Procedimiento:** formalizar el ingreso de un aspirante seleccionado como aprendiz de un programa de formación.

**Responsable:**

- Coordinador Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas en los Centros (Misional) / o Coordinador Grupo de Gestión de Administración Educativa

**Alcance:**

Este procedimiento inicia con la recepción de la documentación del aspirante, correspondiente a los requisitos del programa y finaliza con la generación del listado de aprendices participantes en una acción de formación y entrega del carnet estudiantil a los aprendices de formación presencial.

**Proceso / Procedimiento proveedor:**

- Procedimiento Selección

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Proceso Ejecución de la Formación Profesional

**Entradas:**

- Documentos soporte del aspirante seleccionado.
- Listado de aspirantes seleccionados.
- Calendario académico y de labores.

**Salidas:**

- Listado de aprendices participantes en una acción de formación.

**Indicadores:**

- Número de aspirantes seleccionados, matriculados en un curso /cupo ofertado del curso
- Número de aspirantes seleccionados, matriculados en curso / número de aspirantes inscritos

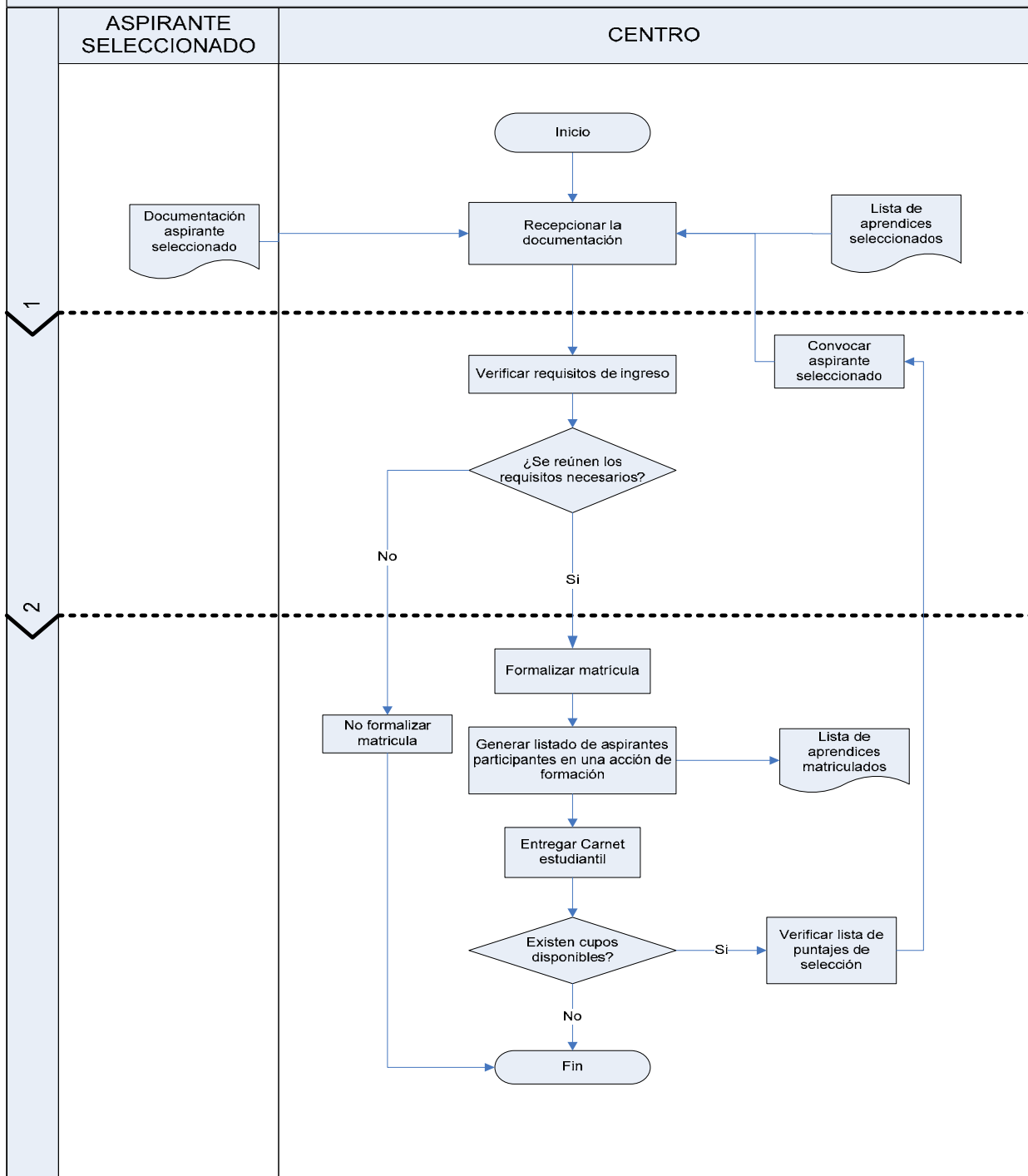
**Riesgos:**

- Fraudes en la documentación del aspirante que no posee los requisitos establecidos por el programa.

**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

- La legalización de la matrícula solo se podrá dar previa verificación del cumplimiento de los requisitos mínimos de ingreso exigidos para cada programa de formación y la presentación del Acta de Compromiso suscrita por el aspirante seleccionado.

**DESCRIPCIÓN GRAFICA DEL PROCEDIMIENTO DE MATRÍCULA**



Fase	Descripción
1	Una vez se realice la selección de aspirante como aprendiz del SENA, quienes aprueben estas etapas se presentan al Centro de Formación Profesional y entregan la documentación solicitadas para la formalización de matrícula.
2	<p>El Coordinador Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas en los Centros (Misional) / o Coordinador Grupo de Gestión de Administración Educativa verifica si la documentación corresponde a lo estipulado para el programa, frente a lo registrado por el aspirante en el momento de la inscripción para el cumplimiento de los requisitos de ingreso.</p> <p>Son causales para no realizar la matrícula:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No aportar los soportes requeridos.</li> <li>• Falsedad en los datos y documentos suministrados.</li> <li>• No reunir los requisitos establecidos para el ingreso al programa de formación.</li> </ul>
3	Presentada a satisfacción la documentación y dado el cumplimiento total de los requisitos por parte del aspirante para ingresar al programa de formación seleccionado, se procede a formalizar la matrícula, registrando los datos requeridos en el sistema de información; finalmente se genera el Listado de aprendices participantes en una acción de formación. Este proceso se repite hasta que el total de los cupos quede cubierto.
4	<p>Si hay disponibilidad de cupos para el programa de formación (por el no cumplimiento de los requisitos de ingreso de alguno de los seleccionados o por no presentación a matrícula de alguno de ellos), se comprueba el listado de puntajes de selección, en cuyo caso, se convoca a los aspirantes en estricto orden de puntaje, hasta encontrar un aspirante que cumpla los requisitos de acceso y completar el cupo disponible.</p> <p>Una vez efectuada la matrícula, el Centro de Formación Profesional procede a efectuar la entrega del carnet estudiantil al aprendiz de formación titulada presencial y le informa sobre los pasos a seguir (fecha, hora y lugar de inicio del programa).</p>

**Documentos asociados:**

- Acta de compromiso del aprendiz.

**PROCESO: ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**  
**PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE TÍTULOS, CERTIFICADOS, ACTAS Y/O CONSTANCIAS DE FORMACIÓN**

**Objetivo del Procedimiento:** Expedir títulos o certificados académicos de los programas de formación, a los aprendices que acrediten la finalización satisfactoria del proceso de Ejecución de la Formación Profesional, y gestionar la generación y entrega de constancias de matrícula y/o estudio del aprendiz.

**Responsable:**

- Coordinador Grupo de Administración Educativa de la Dirección de Formación Profesional.
- Subdirector de Centro
- Coordinador Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas en los Centros (Misional) / o Coordinador Grupo de Gestión de Administración Educativa

**Alcance:**

El procedimiento inicia con la generación del título, certificado o constancia una vez se de la finalización del plan de estudios del Programa de Formación por parte del aprendiz o con la solicitud de expedición de constancias, y finaliza según el caso, con la aprobación y entrega del título, certificado, acta de grado – si se requiere - y constancia.

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Diseño Curricular
- Procedimiento Matrícula
- Ejecución de la Formación Profesional

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Procedimiento de Medición de la Satisfacción del Cliente
- Proceso Gestión para el Empleo

**Entradas**

- Diseño curricular
- Registro de los juicios de evaluación
- Solicitud de expedición de constancias

**Salidas**

- Certificados o títulos emitidos
- Acta de Grado (si se requiere)
- Constancias elaboradas

**Indicadores:**

- Porcentaje de avance en la disminución del represamiento de Certificaciones de aprendices de Formación Titulada
- Porcentaje de avance en la disminución del represamiento de certificaciones de aprendices de Formación Complementaria
- Porcentaje de aprendices certificados en formación complementaria durante la vigencia
- Oportunidad en la expedición de certificados, para formación titulada
- Oportunidad en la expedición de certificados para formación complementaria

**Riesgos:**

- Certificación inoportuna de aprendices que acrediten la culminación del proceso de formación en el SENA.

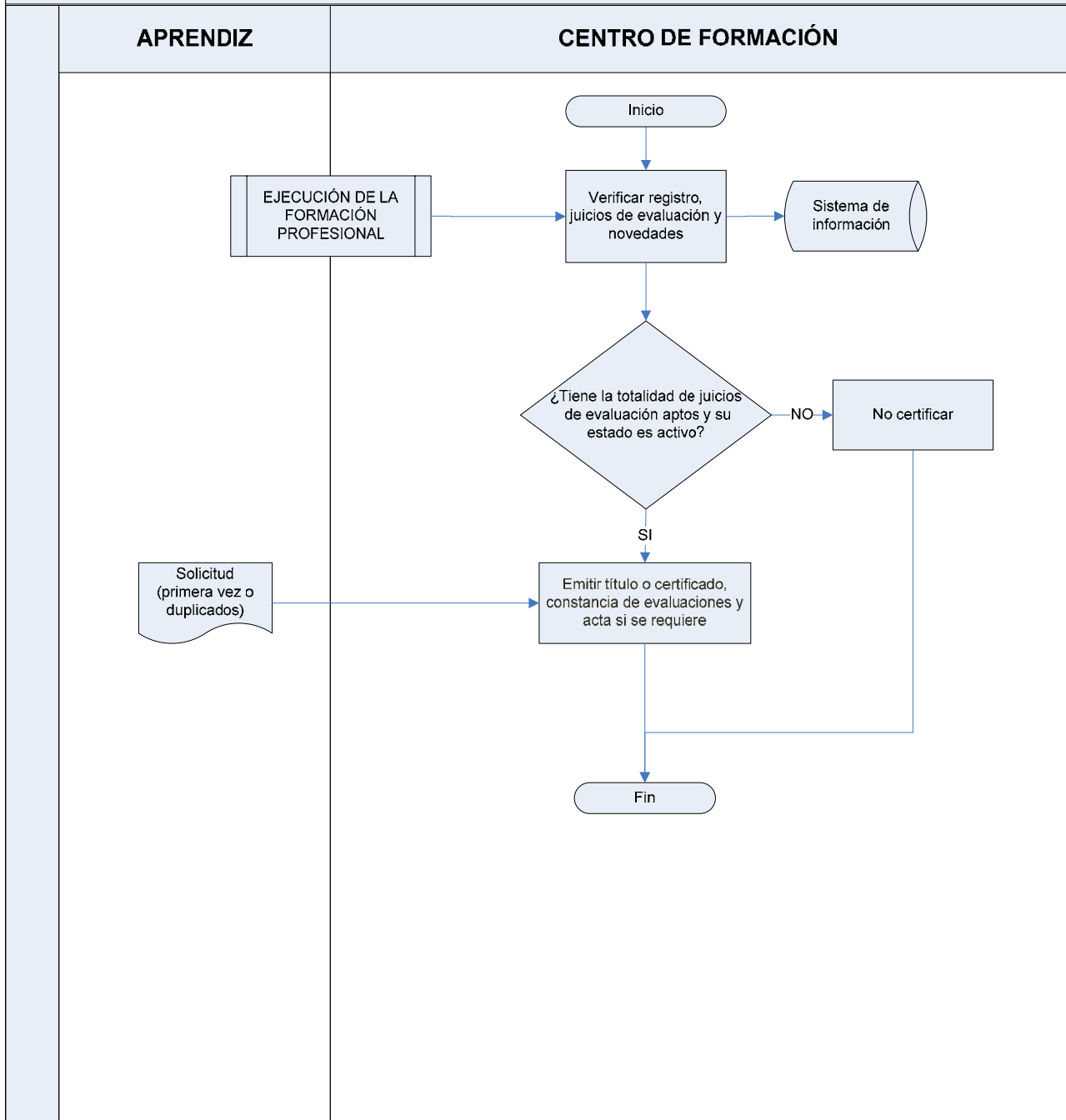




**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

- La expedición de títulos, certificados, actas y/o constancias, es acorde a los parámetros y lineamientos establecidos por el Grupo de Administración Educativa de la Dirección de Formación Profesional en la Dirección General, y son aplicables a nivel nacional en todos los Centros de Formación Profesional.
- Los Títulos y Certificados están codificados con fecha de expedición y fecha de registro.
- Las Constancias están respaldadas por la información registrada en el sistema de información, a la fecha de solicitud.
- Para los programas cuya certificación puede hacerse digitalmente, el aprendiz puede optar por recibir el certificado directamente impreso por el Centro, o a través de su correo electrónico para hacer él mismo la impresión.

**DESCRIPCIÓN GRÀFICA DEL PROCEDIMIENTO EXPEDICIÓN DE TÍTULOS, CERTIFICADOS, ACTAS  
Y/O CONSTANCIAS DE FORMACIÓN**




**PROCEDIMIENTO EXPEDICIÓN DE TÍTULOS, CERTIFICADOS, ACTAS Y/O CONSTANCIAS  
DE FORMACIÓN**



Fase	Descripción
1	<p>El procedimiento de expedición de títulos, certificados, actas y/o constancias de formación inicia desde la matrícula, momento a partir del cual, el aprendiz puede solicitar constancias que reflejen el nivel de avance y estado de su Formación en una fecha determinada. Los documentos son generados automáticamente por el sistema de información bien sea, al término del programa de formación, o en cualquier momento a solicitud del aprendiz.</p> <p>La expedición de títulos (para formación titulada) o certificados (para formación complementaria), debe iniciar cuando el aprendiz ha culminado satisfactoriamente la totalidad del programa de formación en el que participó, con su respectivo plan de estudios. Implica la verificación del sistema de información, de la totalidad de registros de los juicios de evaluación y novedades del aprendiz en el transcurso de la Formación.</p> <p>Para el nivel Tecnólogo, el Título o Certificado se expide y entrega con una constancia de evaluaciones y del acta de grado, al igual que para determinados Programas de Formación Titulada que lo exigen de acuerdo a los requisitos legales vigentes.</p> <p>La expedición de constancias se realiza previa solicitud del aprendiz</p>

**Documentos asociados:**

- Títulos, certificados, actas y/o constancias.

<div></div> <div>Modelo de Mejora Continua</div>	<div>Servicio Nacional de Aprendizaje SENA</div>			C08-6060 / 12-08
	<div>CARACTERIZACION DE PROCESO</div>			Versión: 3.0
				Página 1 de 1
<div>NOMBRE DEL PROCESO:</div>	EJECUCION DE LA FORMACION PROFESIONAL		<div>RESPONSABLE DEL PROCESO:</div>	<div><div>• Director de Formación Profesional y su equipo</div><div>• Coordinador Grupo de Administración Educativa</div></div>
<div>OBJETIVO DEL PROCESO:</div>	Orientar, diseñar, asesorar el proceso de formación teórico - práctica del aprendiz, mediante la ejecución de programas de formación profesional integral dirigidos al mejoramiento de la competitividad y la gestión de las empresas		<div>ALCANCE:</div>	Este proceso está orientado a garantizar una formación teórico - práctica del aprendiz en un oficio o una ocupación específica
<div>PROCESOS PROVEEDORES</div>	<div>ACTIVIDADES</div>			<div>PROCESOS CLIENTES</div>
<div><div>• Proceso Inteligencia Organizacional</div><div>• Proceso Normalización de Competencias Laborales</div><div>• Proceso Diseño Curricular</div><div>• Proceso Planeación Estratégica</div></div>	P	Diseñar la planeación de la formación profesional frente a la estructuración de la respuesta institucional a las necesidades de los clientes		<div><div>• Proceso Inteligencia Organizacional</div><div>• Proceso Normalización de Competencias Laborales</div><div>• Proceso Diseño Curricular</div><div>• Proceso Planeación Estratégica</div></div>
<div><div>• Proceso de Desarrollo Curricular</div><div>• Proceso de Mejora Continua</div></div>	H	Realizar el proceso de Inducción al aprendiz seleccionado		<div><div>• Proceso de Diseño Curricular</div><div>• Proceso de Mejora Continua</div></div>
<div><div>• Proceso Inteligencia Organizacional</div><div>• Proceso Normalización de Competencias Laborales</div><div>• Proceso Diseño Curricular</div><div>• Proceso Planeación Estratégica</div></div>	H	Planear el desarrollo curricular y determinar los recursos, medios y ambientes de aprendizaje para la ejecución de programas de formación profesional, de acuerdo con los lineamientos institucionales vigentes,		<div><div>• Proceso Gestión de Tecnologías de la Información</div><div>• Proceso Gestión Administrativa</div><div>• Gestión de los Recursos Financieros</div></div>
<div><div>• Proceso Diseño Curricular</div><div>• Proceso Administración Educativa</div><div>• Proceso de Gestión del Talento Humano</div></div>	H	Desarrollar la Gestión de los proyectos formativos planteados en el desarrollo curricular		<div><div>• Proceso de Mejora Continua</div><div>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</div><div>• Proceso Certificación de Competencias Laborales</div><div>• Proceso de Gestión Administrativa</div></div>
<div><div>• Proceso de Inteligencia Organizacional</div><div>• Proceso de Normalización de Competencias Laborales</div><div>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</div></div>	H	Gestionar el Contrato de Aprendizaje		<div><div>• Proceso de Inteligencia Organizacional</div><div>• Proceso de Diseño Curricular</div><div>• Gestión de los Recursos Financieros</div></div>
<div>• Proceso Diseño Curricular</div>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora		<div>• Proceso de Mejora Continua</div>

**PROCESO: EJECUCIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL**  
**PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN A LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

**Objetivo del Procedimiento:** Proporcionar a los aprendices matriculados la información necesaria para su proceso de formación, y para que tomen conciencia de la responsabilidad personal y social que implica ser aprendiz SENA, a través de la exposición de los temas de institucionalidad global y del modelo de gestión del proceso de formación, promoviendo el reconocimiento de aprendizajes previos por parte de los instructores y coordinadores que asesoran este ejercicio y el llamado a los aprendices para involucrarse en el uso efectivo y productivo del aprendizaje en situaciones y proyectos concretos, configurando su propio proyecto de formación optimizado y personalizado, apoyados en la gestión tecnológica y el desarrollo curricular.

**Responsable:**

- Coordinador Grupo de Administración Educativa de la Dirección de Formación Profesional.
- Coordinador Grupo de Innovación Pedagógica y Gestión de la Formación Profesional de la Dirección de Formación Profesional.
- Subdirector de Centro
- Coordinador de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas (Misional) / o Coordinador Grupo de Gestión de Administración Educativa
- Coordinador Académico.
- Instructor
- Aprendiz

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Desarrollo Curricular.
- Procedimiento Matrícula

**Indicadores:**

- N° aprendices participantes en la inducción / matriculados
- N° aprendices participantes en la inducción fuera del periodo inicial
- N° de aprendices que han hecho uso de herramientas TIC/ N° aprendices participantes en la inducción

**Alcance:**

El procedimiento debe ser entendido como una jornada de inmersión en el mundo de la Formación Profesional, donde deben quedar claros los elementos diferenciadores de la entidad, las oportunidades que ofrece la institución y sobre todo el futuro promisorio que representa estudiar en el SENA; inicia con la planeación de las actividades de inducción y termina con la formulación del Plan de formación inicial del aprendiz.

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Procedimiento de Desarrollo Curricular.

**Riesgos:**

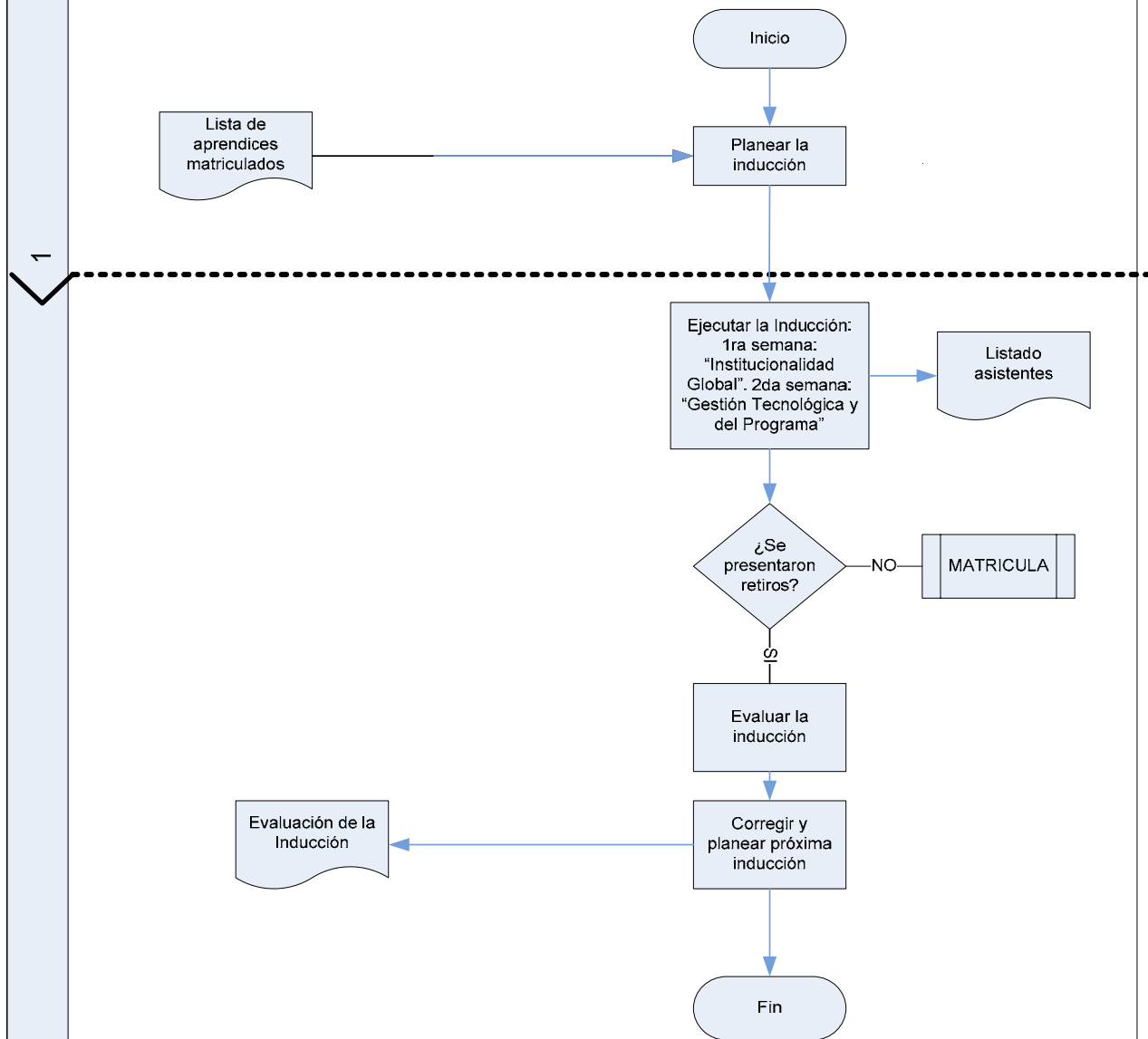
- Que la inducción no brinde las herramientas y criterios necesarios para que al aprendiz pueda proyectar su plan de formación y para que el instructor reconozca y nivele los aprendizajes previos.

**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

- Todos los aprendices matriculados a la Formación Profesional titulada serán citados al proceso de Inducción, mientras que en la formación complementaria la participación es opcional.
- Pueden existir procesos de inducción fuera de tiempo, en caso de matrículas de nuevos aprendices por cancelación de matrícula del grupo inicial.
- La inducción se basa en un programa de formación o curso semilla que corresponde a lineamientos institucionales (temas propuestos, materiales de apoyo, diseño de actividades y carpeta de evidencias).
- Puede ser adaptado por los centros de formación, teniendo en cuenta las características de la población y los recursos disponibles en cada uno de ellos.
- En la ejecución del procedimiento de inducción deben participar todos los funcionarios del Centro de Formación Profesional (Instructivos, profesionales, cuerpo administrativo).

**DESCRIPCION GRAFICA DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCION**

**CENTRO DE FORMACION**



Fase	Descripción
1	<p>Paralelamente al procedimiento de matrícula se inicia el alistamiento de las actividades de inducción y la programación de ambientes y asignación de recursos (humanos, físicos, pedagógicos y tecnológicos, entre otros) para que una vez que los aprendices han pasado por la legalización de su matrícula se pueda garantizar la ejecución de las actividades de inducción.</p> <p>De esta forma, todos los funcionarios del centro diseñan las diferentes actividades específicas a desarrollar durante la inducción, como fase inicial del proceso, teniendo en cuenta los resultados de aprendizaje que se pretenden alcanzar.</p> <p>Una vez asignados los recursos y planificada la inducción, tendrá lugar el desarrollo de la misma según el tipo de formación. En el caso de la formación titulada el desarrollo se hará durante las dos primeras semanas de inicio a de la formación, teniendo en cuenta el componente de trabajo autónomo y el de trabajo colaborativo, de acuerdo con la duración estipulada por la entidad.</p> <p>Todo aquel aprendiz que no pueda tomar la inducción en las fechas previstas por imposibilidad o incorporación posterior al inicio del curso, deberá contar con formas alternativas para desarrollarla durante el plazo establecido (máximo 20 días).</p> <p>A partir de la matrícula y durante la inducción, se debe contemplar el número de deserciones, con el fin de matricular nuevos aprendices hasta completar el cupo; tomados en estricto orden del puntaje obtenido según listado de seleccionados, no convocados inicialmente.</p> <p>La ejecución de la inducción consta de dos etapas:</p> <p>En la primer semana de “Institucionalidad Global”, el aprendiz se familiariza con el contexto mundial, nacional e institucional en los aspectos socio - económicos y tecnológicos, en especial las herramientas disponibles en la entidad, como las Tecnologías de Información y Comunicación.</p>
2	<p>En la segunda semana “Gestión Tecnológica y del Programa” se realiza la identificación de dominios de aprendizaje, la relación entre los proyectos y el programa de formación, y el establecimiento de manera concertada del plan de formación del Aprendiz ( Ruta de Aprendizaje).</p> <p>Se procede a la evaluación de la inducción, valorando su utilidad para los aprendices y la efectividad de la logística implementada para su desarrollo. De acuerdo a los resultados de las evaluaciones y al análisis respectivo, si es del caso, se toman las acciones encaminadas al mejoramiento de la planificación y ejecución de la inducción.</p>



## PROCESO: EJECUCIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

### PROCEDIMIENTO: DESARROLLO CURRICULAR

**Objetivo del Procedimiento:** Formular y diseñar las estrategias y técnicas didácticas, y determinar los recursos, medios y ambientes de aprendizaje para la ejecución de programas de formación profesional, de acuerdo con los lineamientos institucionales vigentes, las características del programa y la población objetivo.

#### Responsable:

- Equipo técnico - pedagógico estructurado para desarrollar el programa de formación.
- Coordinador del Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas (Misional) / o Coordinador de Administración Educativa
- Coordinador Académico
- Subdirector del Centro de Formación.

#### Alcance:

El procedimiento inicia cuando el equipo técnico - pedagógico analiza el programa de formación y explora los posibles proyectos productivos a desarrollar con base en el contexto laboral, productivo, social y tecnológico, y finaliza con la formulación de actividades de aprendizaje, la elaboración de instrumentos de evaluación y la definición de los recursos didácticos que se emplearán en la inducción y la gestión de proyectos formativos.

#### Proceso/Procedimiento Proveedor:

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Procedimiento Programación Específica
- Procedimiento de Elaboración y/o actualización de Diseños Curriculares

#### Proceso/Procedimiento Cliente:

- Proceso de Administración Educativa
- Procedimiento de Inducción
- Procedimiento Gestión de Proyectos Formativos
- Proceso de Gestión Administrativa
- Procedimiento Gestión Presupuestal, Contable y de Tesorería

#### Entradas:

- Programas de Formación Profesional cuyas competencias y resultados de aprendizaje están identificados
- Presupuesto del Centro de Formación
- Ambientes de aprendizaje

#### Salidas:

- Actividades de aprendizaje
- Instrumentos de evaluación
- Requerimiento de recursos didácticos
- Proyectos de formación formulados

#### Indicadores:

- Número de programas de formación que han implementado la estrategia de formación por proyectos.
- Número de proyectos registrados en el banco de proyectos, asociados a programas de formación, para cada centro de formación y regional. (y por línea tecnológica).

#### Riesgos:

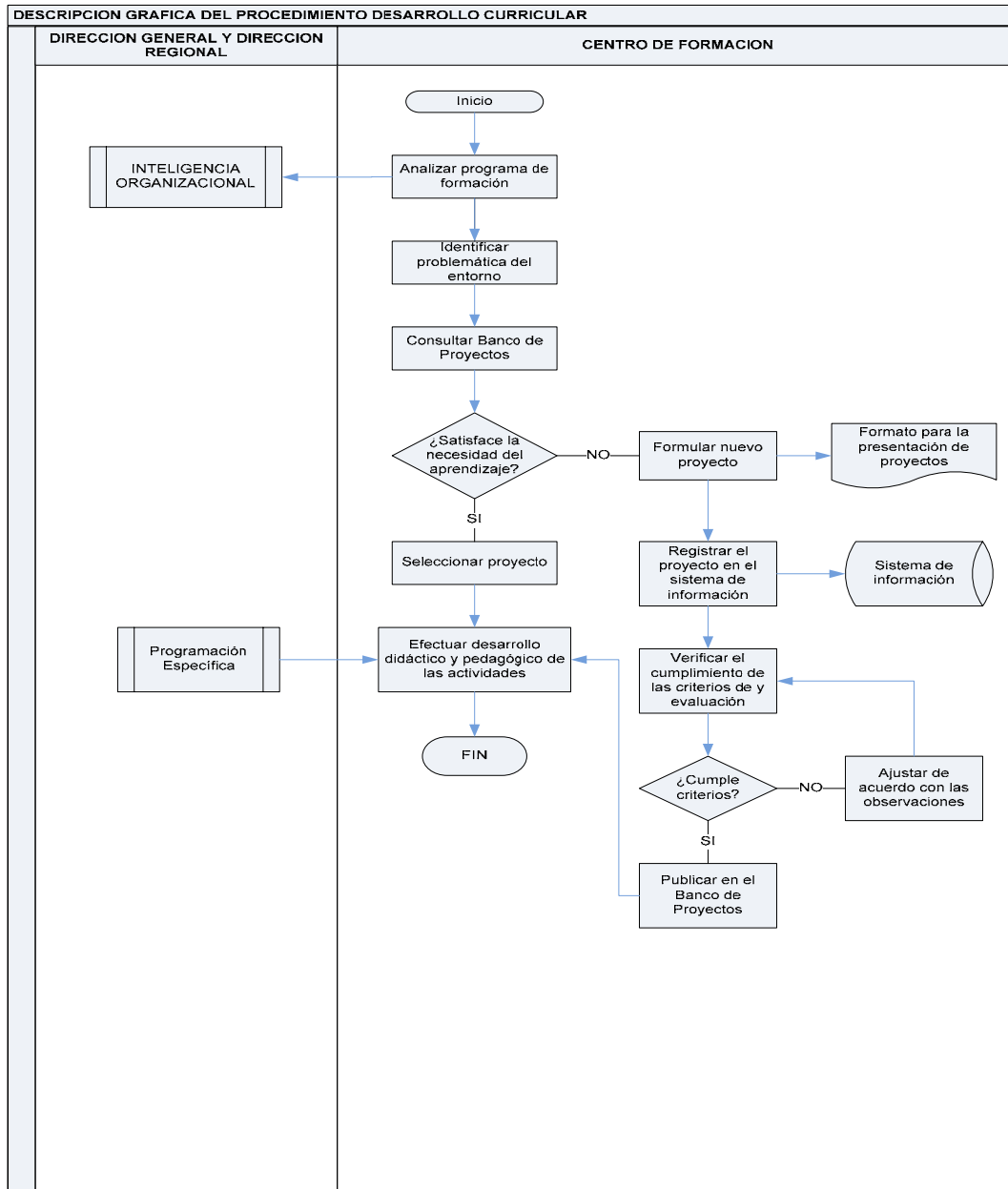
- Que el desarrollo curricular no sea dinámico porque no se planteen permanentemente nuevos proyectos como solución real y efectiva a la problemática del entorno.
- Que las actividades de aprendizaje y estrategias de formación acordes a cada proyecto, junto con los logros y dificultades en su realización, no se socialicen sistemáticamente con la comunidad académica.

## REQUISITOS BASICOS MINIMOS:

- La formación complementaria no obliga al uso exclusivo de la metodología de proyectos para lograr la actualización o el desarrollo de competencias o elementos de competencia, ya que las estrategias de aprendizaje dependen de la concertación con los beneficiarios. Para determinar las estrategias metodológicas a seguir de la formación complementaria se implementan las orientaciones de la circular 266 del 19 de agosto de 2008.
- La formulación de proyectos formativos debe ser presentada de acuerdo con el formato para la presentación de proyectos de formación profesional, para su incorporación al banco de proyectos, por los equipos técnico pedagógicos de los centros de formación, para garantizar la integración de la comunidad educativa y la coevaluación permanente de su desarrollo.
- El análisis del programa de formación frente a las competencias que desarrollará el aprendiz y los resultados de aprendizaje establecidos, deben ser fuente principal para la identificación de proyectos. Si encuentran deficiencias en la redacción de los resultados de aprendizaje, al efectuar su análisis, quien formula el proyecto puede definir las actividades de aprendizaje que considere necesarias para enriquecerlos.
- Las actividades de aprendizaje formuladas en los proyectos pueden ser presenciales, virtuales o combinadas, y siempre deben contemplar la utilización de las cuatro fuentes de conocimiento: El instructor - Tutor, el entorno, las TIC, el trabajo colaborativo. Adicionalmente, deben estar asociadas al logro de los resultados de aprendizaje del programa de formación y a los objetivos específicos del proyecto.
- En función de lograr los objetivos específicos del proyecto, las actividades de aprendizaje se generan en función del análisis del conjunto de resultados de aprendizaje (la relación no es uno a uno),
- Los instrumentos de evaluación deben garantizar la evaluación permanente del proceso de aprendizaje y para su formulación, se deben tener en cuenta los criterios de evaluación del programa de formación.
- Los proyectos productivos cuentan con un mercado (cliente), tienen algún costo/efectividad asociado al proceso de producción de bienes o servicios y son útiles en la cadena de valor; son utilizados para el desarrollo de competencias en el marco de uno o varios programas de formación, y admiten incluso acudir a simulaciones para su culminación.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

## PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR



Fase	Descripción
1	<p>Los equipos técnico - pedagógicos de los centros de formación profesional, analizan en cada programa de formación: resultados de aprendizaje asociados a las competencias, líneas de proyecto, ocupaciones que podrá desempeñar y la participación de las diferentes líneas tecnológicas en el programa. Adicionalmente identifican y analizan con un enfoque prospectivo e innovador, la problemática general que resolverán los aprendices en el mundo productivo y las oportunidades que generarán con su desempeño.</p> <p>Cada equipo técnico - pedagógico consulta el banco de proyectos y selecciona el (los) proyecto(s) que satisfaga(n) las necesidades identificadas anteriormente o procede a formular nuevo(s) proyecto(s) de acuerdo con los siguientes aspectos:</p> <p><b>Información básica del proyecto:</b> definición de las principales características de identificación del proyecto y de los programas de formación a los que aporta en el desarrollo de los resultados de aprendizaje.</p> <p><b>Estructura del Proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planteamiento del problema o necesidad que pretende solucionar</li><li>• El planteamiento del problema que el proyecto pretende solucionar, debe contener una pregunta como orientación; dicha pregunta corresponde a un “QUÉ es lo que se quiere solucionar”. El problema debe ser concreto y en principio debe tener una solución aunque no sea la única, para permitir un acertado proceso de evaluación. Se recomienda hacer una descripción clara, precisa y completa de la naturaleza y magnitud del problema.</li><li>• Justificación del proyecto: la justificación de un proyecto contesta a la pregunta de "POR QUÉ" se está realizando, "CUAL" es su razón de ser, que ventajas y que beneficios ofrece frente a necesidades identificadas en el planteamiento del problema</li><li>• Para todos los proyectos que aportan a programas de tecnólogos o de nivel superior, debe poder verificarse en la justificación la aplicación de conocimientos técnicos y tecnológicos que solucionen problemas estratégicos del área.</li><li>• Objetivo General: debe estar contextualizado y aportar a la solución del problema previamente identificado y descrito. Debe ser medible y verificable. Así mismo, debe reflejar el propósito o intencionalidad del proyecto (el para qué), lo que debe lograrse de modo que se solucione el problema. Expresa los límites del problema y orienta el desarrollo del proyecto al precisar qué se pretende. Por tanto, el título del proyecto debe surgir de él, del para qué. Debe ser medible y verificable.</li><li>• Objetivos Específicos: para vislumbrar el logro del objetivo general, éste se descompone en objetivos de un alcance más corto, cada uno de ellos con productos o resultados asociados que aportan a la obtención objetivo general. Cada objetivo específico está asociado a cada fase del proyecto. Estos deben enunciarse con claridad y en forma tal que se puedan evaluar al finalizar el</li></ul>

proyecto.

- Debe darse una interacción con los resultados de aprendizaje, y las actividades de aprendizaje, frente a los objetivos específicos definidos.
- Alcance: se define como el punto esperado hasta donde se cree puede llegar el proyecto y sus limitaciones. Este se puede desarrollar con la identificación de las siguientes variables:
  - Beneficiarios del proyecto: El o los beneficiarios son personas naturales o jurídicas, grupos, poblaciones, comunidades, entes territoriales, etc., internas o externas al SENA; dependen del carácter, naturaleza, categoría o tipo de proyecto, y se visualiza visualizar la población que puede constituirse en objeto de un proyecto.
  - Impactos: Son los resultados o efectos cualificables y cuantificables en que se ven beneficiados los usuarios a nivel:
    - Social: Mejoramiento en la calidad de vida y el bienestar para el ser humano.
    - Económico: Disminución de costos o incremento de beneficios económicos para la población beneficiaria.
    - Ambiental: Modificación, mejoramiento o preservación de los recursos naturales.
    - Tecnológico: Optimización, Mejoramiento y/o apropiación a los procesos y procedimientos.
- Restricciones o riesgos asociados: Identificación de factores (causas y agentes) internos y externos que pueden afectar el normal desarrollo del proyecto y establezca medidas de contingencia.
- La ejecución de un proyecto es un proceso sujeto a restricciones exógenas y endógenas, que si no se identifican con anticipación, pueden llevar al fracaso parcial o total del mismo. Por ello, es bueno identificar dichas restricciones, desde la misma formulación.
- Productos o resultados del proyecto: Son los entregables intermedios o finales que se irán desarrollando en el proyecto, como aquellos logros concretos y observables del proyecto. Cuando son resultados de tipo material (manuales, libros, talleres, etc.), se habla de productos, en caso de resultados de tipo más cualitativos, se trata de resultados simplemente (instructores capacitados en...; mejoría en la autoestima; mejor comunicación, mejora en el ingreso, mejora en la calidad de vida, etc.)
- Los resultados o productos posibilitan la obtención de evidencias de aprendizaje, están correlacionados con los resultados de aprendizaje del programa de formación y por lo tanto apuntan al desarrollo de competencias.
- Innovación/Gestión tecnológica: Responda si o no a las preguntas que aplican

para el proyecto.

- Valoración Productiva:
  - ¿Con el desarrollo del proyecto se puede satisfacer la necesidad de un cliente potencial? S/N: El proyecto beneficia a una sola persona, grupo, empresa, etc., o es replicable a otros.
  - Viabilidad de proyecto para plan de negocio. Indique en que medida (alto, medio o bajo) el proyecto es susceptible de ser presentado y financiado por los programas de apoyo a proyectos (Fondo emprender, recursos de innovación, etc.)

#### **Planeación:**

- Fases del proyecto: Puede considerarse que todo proyecto tiene cuatro grandes fases; análisis, planeación, ejecución y evaluación, sin embargo se ha dejado abierto el definir la cantidad y denominación de las fases al momento de formular el proyecto, permitiendo se determinen de acuerdo a las características mismas del proyecto.
- Actividades del proyecto: Describir las acciones en forma secuencial necesarias para desarrollar la fase del proyecto de la cual hace parte.
- Para establecer el calendario y duración de las mismas, se deberá tomar en cuenta la disponibilidad y realidad sociocultural de los beneficiarios del proyecto.
- Resultados de aprendizaje: Conforme al Programa de Formación se debe asociar el ó los resultados de aprendizaje que se consideren a criterio de los instructores se pueden lograr con el desarrollo de la actividad del proyecto.
- En la ejecución es necesario el desarrollar actividades de aprendizaje alrededor de las actividades del proyecto de tal forma que se facilite el logro de de los resultados de aprendizaje en los aprendices esta responsabilidad será de cada Centro en el momento del desarrollo del proyecto.
- Competencia Asociada: La (s) asociada (s) al (los) resultados de aprendizaje.
- Organización del proyecto: Consigne el talento humano (instructores técnicos, de política institucional y aprendices) necesarios y los ambientes de aprendizaje requeridos para el desarrollo del proyecto.
- Recursos asociados al proyecto: Para cada una de las actividades del proyecto, enuncie la cantidad de equipos, herramientas, talento humano y materiales requeridos para lograr los objetivos, resultados y actividades planificadas en el proyecto, calculando el costo aproximado de cada ítem por actividad.

**Presupuesto Estimado del proyecto:** consigne el valor total global estimado de los recursos necesarios y el rubro presupuestal afectado.

**Equipo que Participo en la Formulación del Proyecto:** se debe considerar en la formulación del proyecto que participe el talento humano del área técnica necesaria al igual que el personal que nos garantice el logro del perfil integral del aprendiz.

**2**

Una vez documentado el proyecto y registrado en el sistema de información, el coordinador académico de cada centro de formación, verifica el cumplimiento de los criterios de calidad y evaluación de acuerdo con los siguientes parámetros:

#### **Principales criterios de calidad del proyecto**

- Con impacto positivo: se evaluará la justificación relacionada con el beneficio a una población determinada en términos de población vulnerable y del beneficio a un sector empresarial. Tiene definidos los impactos sociales, empresariales y ambientales positivos.
- Involucra para su desarrollo, las cuatro fuentes de conocimiento: El instructor - Tutor, el entorno, las TIC, el trabajo colaborativo.
- Existe convergencia tecnológica o interdisciplinariedad.
- Pertinente al programa: asocia el perfil esperado del aprendiz con la solución del problema a resolver.
- Genera conocimiento: aporta a la generación y transferencia de conocimiento desde factores como innovación, creatividad, uso de tecnologías novedosas, entre otros.
- Proyectos que respondan a la solución de una problemática identificada en el programa de formación y que se desarrollen entre varios Centros de una misma red tecnológica.
- Proyecto que integre la totalidad o un gran porcentaje de resultados de aprendizaje, o proyectos complementarios que desarrollen todos los resultados de aprendizaje, formulados con visión holística.

#### **Criterios de evaluación del proyecto**

- Presenta beneficio directo con la producción de bienes y/o servicios para el Centro u otros Centros de Formación, empresas o comunidad en general.
- Grupos articulados: tendrán prioridad los proyectos que articulen dos o más centros, y que a su vez articulen empresas con apoyo técnico o financiero.
- Que el proyecto de formación garantice el logro del resultado de aprendizaje en un tiempo prudente (oportuno) correlacionado al desarrollo integral del programa.
- Debe estar atado al desarrollo de competencias en el proceso formativo, no necesariamente hasta que se termine el proyecto, ya que este puede ser culminado por personas diferentes a quienes lo iniciaron.
- Es financieramente viable y está ajustado a presupuestos ejecutables por el centro de Formación, con niveles aceptables de riesgo.
- El factor de fracaso o error debe ser fuente de aprendizaje.

Los proyectos que cumplen con los criterios de calidad y evaluación son publicados en el banco de proyectos y los que no, deben ser ajustados de acuerdo a las observaciones del coordinador.

**3**

Una vez seleccionado o formulado el proyecto, cada centro de formación debe proceder a efectuar el desarrollo didáctico y pedagógico de las actividades de aprendizaje asociando técnicas didácticas activas; este desarrollo comprende:

- Definición de recursos didácticos (medios y materiales didácticos)
- Guías de aprendizaje u orientaciones
- Instrumentos de evaluación.
- Planificar actividades de la inducción

Esta fase hace parte del alistamiento y planeación de la formación para garantizar los recursos (instructores, materiales de formación y ambientes) requeridos para la ejecución de los proyectos formativos

**Documentos asociados:**

- Formato para la presentación de proyectos de formación profesional
- Documentos de análisis de necesidades publicados en los espacios de conocimiento (blackboard)



**PROCESO: EJECUCION DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL**  
**PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PROYECTOS FORMATIVOS**

**Objetivo del Procedimiento:** Desarrollar la Gestión de los proyectos formativos planteados en el desarrollo curricular, para transformar los conocimientos de los aprendices desde el aprendizaje significativo, en capacidades posibles de ser puestas en práctica en el desempeño personal, social y laboral. Los diferentes proyectos formativos que se definan, conforman las diferentes rutas del aprendizaje con las cuales el aprendiz puede lograr los resultados del aprendizaje, todas estas posibles rutas, constituyen el plan de formación.

**Responsable:**

- Aprendiz
- Instructor
- Coordinador del Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas (Misional) / o Coordinador de Administración Educativa
- Coordinador Académico
- Director de Formación Profesional

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Proceso Diseño Curricular
- Proceso Administración Educativa
- Procedimiento de Perfilamiento Actualización y Desarrollo de Instructores.

**Entradas:**

- Plan de formación del aprendiz (Rutas de Aprendizaje)
- Programa de Formación

**Indicadores:**

- Tasa de deserción de Formación Titulada

**Alcance:**

La gestión del proceso de formación inicia con la ejecución de las fases y actividades planteadas en los proyectos formativos y termina con la consecución de los resultados de aprendizaje por parte de los aprendices. Aplica para la formación titulada y complementaria, sea presencial o desescolarizada a través de medios tradicionales o virtuales.

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Mejora Continua
- Procedimiento de Expedición de Títulos, Certificados, Actas y/o Constancias de Formación
- Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios
- Proceso Evaluación y Certificación de Competencias Laborales
- Procedimiento de Administración, Control y Manejo de Inventarios

**Salidas:**

- Competencias desarrolladas
- Planes de mejoramiento
- Novedades (condicionamientos, cancelaciones)
- Juicios de evaluación

**Riesgos:**

- Que no se registre oportunamente la información académica de los aprendices en la aplicación de Gestión Académica de Centros.
- Que no se certifique oportunamente a los aprendices.
- Que no se cumpla con el contenido del diseño curricular.

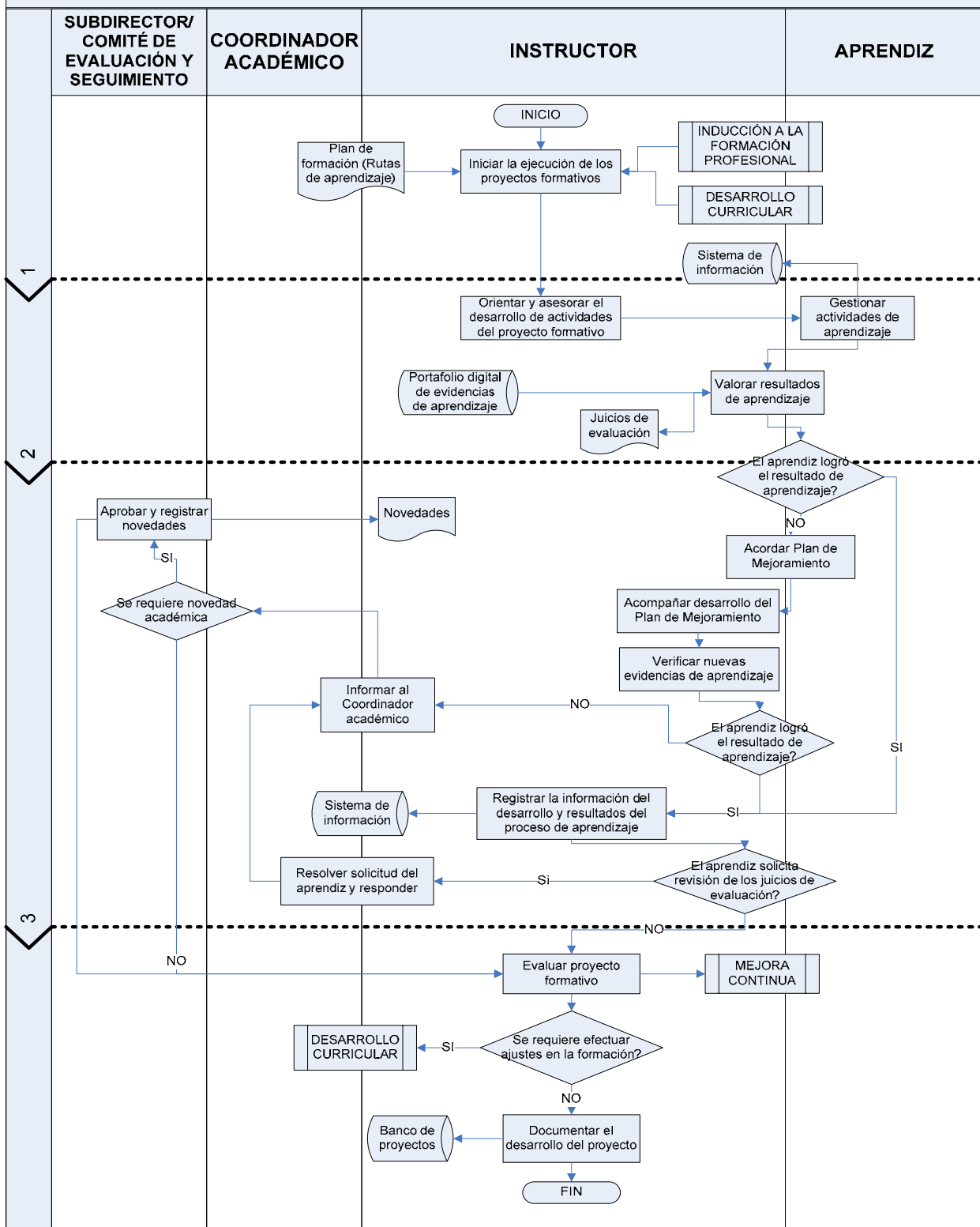
- Que los aprendices no adquieran la competencia.
- Que el instructor no registre la información en el portafolio de aprendizaje en forma oportuna.

### REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:

- Todo instructor del SENA debe ser agente de cambio, esto exige un nuevo rol de instructores y aprendices para que la formación profesional se desarrolle a través de proyectos y otras técnicas didácticas activas. Así mismo, para que sea capaz de incorporar las tecnologías de la comunicación y la información en la gestión – acompañamiento y evaluación de actividades de aprendizaje a través de la plataforma blackboard.
- El aprendizaje colaborativo es una estrategia didáctica que fomenta el desarrollo del pensamiento, el desarrollo de habilidades, actitudes y valores para trabajar en equipo, generar experiencias y conocimientos a partir del diálogo, la negociación y construcción conjunta.
- En los ambientes de aprendizaje, el aprendiz debe desarrollar autonomía y construir conocimientos a partir de:
  - Sus conocimientos previos.
  - Los aportes de los compañeros de los equipos colaborativos (en relación presencial o virtual).
  - El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones- TIC.
  - Los aportes de la información del entorno.
- El aprendiz es el responsable de su proceso de aprendizaje.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA  
**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE PROYECTOS FORMATIVOS**

**DESCRIPCION GRAFICA DEL PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE PROYECTOS FORMATIVOS**



Fase	Descripción
1	<p>En la ejecución del plan de formación, se empiezan a desarrollar las actividades de aprendizaje, en las que el instructor asesora, acompaña y evalúa el desarrollo del proceso formativo en actividades presenciales y virtuales bajo conceptos de sostenibilidad (por ejemplo concepto de cero papeles, mínimo uso de CD's, manejo de residuos, uso eficiente de los recursos y reciclaje, entre otros).</p> <p>Los instructores y el coordinador académico deben garantizar el alistamiento de los ambientes de aprendizaje y la disponibilidad de los recursos didácticos y objetos de aprendizaje requeridos en la formación, para el desarrollo de los proyectos.</p> <p>Inicialmente el instructor realiza la verificación del listado de aprendices asociados al proyecto formativo, ubica este proyecto en el programa de formación, expone la metodología de formación, e identifica los resultados de aprendizaje, las actividades a desarrollar y las reglas del ambiente aprendizaje.</p> <p>Durante esta etapa, el instructor resalta la importancia del portafolio digital de aprendizaje como instrumento de auto regulación, orienta la forma en la que debe ser presentado y explica los mecanismos de evaluación.</p>
2	<p>Una vez expuesta la metodología, el instructor asesora y acompaña el desarrollo del proyecto a través de actividades formativas presenciales y virtuales, garantizando la administración de los recursos (materiales de formación, maquinaria y equipos, mobiliario y documentación del proyecto, entre otros) en el ambiente de aprendizaje y promoviendo el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, dinamizando el trabajo en equipo con el fin de lograr un aprendizaje participativo y colaborativo con énfasis en la autonomía y autogestión y desarrollando técnicas didácticas para el desarrollo de competencias y la resolución de conflictos.</p> <p>Por otra parte es necesario asesorar a los aprendices en el proceso de autorregulación de su aprendizaje a partir de la utilización y organización del portafolio digital de evidencias de aprendizaje, reconociendo los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje para orientar a los aprendices en las técnicas de estudio.</p> <p>Para la valoración de los resultados de aprendizaje, en el sistema de información se muestra el listado de evidencias de aprendizaje asociadas a cada actividad. Para aquellas evidencias de producto o desempeño, que no pueden ser cargadas por el aprendiz directamente en el Portafolio digital, el instructor efectúa la verificación correspondiente y registra los instrumentos de evaluación utilizados.</p>
3	<p>Es necesario analizar el avance del proceso de aprendizaje, identificando con el aprendiz sus logros y dificultades, retroalimentándolo de manera permanente y ajustando las estrategias desarrolladas, en los casos en que se requiera. Los registros se obtienen a partir de la verificación efectuada de las evidencias de aprendizaje contenidas en el Portafolio, de acuerdo con los criterios de evaluación establecidos.</p> <p>En caso que el aprendiz no logre el resultado de aprendizaje, el instructor programa y realiza actividades pedagógicas complementarias, como resultado del proceso de</p>

seguimiento, y solo si persiste esta situación se procede a concertar con el aprendiz un Plan de Mejoramiento que le permita alcanzar los resultados de aprendizaje previstos en el programa de formación.

Los aprendices presentan las evidencias de aprendizaje en las fechas pactadas, de acuerdo con el plan de formación (ruta de aprendizaje) acordado. Su incumplimiento sin causa justificada conlleva al condicionamiento de la matrícula y a la concertación de un Plan de Mejoramiento que compromete al aprendiz, con el logro de uno o varios resultados de aprendizaje no alcanzados.

Únicamente en los casos de incumplimiento por motivos de salud o familiares, previa presentación por escrito de las justificaciones respectivas por parte del aprendiz, los instructores acordarán un nuevo Plan de Mejoramiento.

A los aprendices que deben alcanzar los logros pendientes se les evalúan las nuevas evidencias de aprendizaje y en caso que no se alcancen los resultados de aprendizaje previstos, se informa a la coordinación académica de esta situación para que se analice en el Comité de Evaluación y Seguimiento.

En este comité que es una instancia asesora de carácter consultivo para la subdirección del centro de formación, se analiza el rendimiento académico y el comportamiento de los aprendices con miras a recomendar las medidas formativas a que hubiere lugar (felicitaciones, condicionamientos y cancelaciones, entre otras); sugerir las formas más adecuadas de estímulo y reconocimiento para aprendices con desempeño excelente; y presentar propuestas conducentes al mejoramiento del bienestar de la Comunidad Educativa del Centro.

En esta fase, el instructor evalúa como aprobados (A) o rechazados (D) los resultados de aprendizaje relacionados con las evidencias de aprendizaje; cuando todas las evidencias de aprendizaje asociadas a un Resultado de Aprendizaje han sido evaluadas como aprobadas (A), el Resultado de Aprendizaje tendrá la valoración Aprobado (A). Esta información debe ser registrada en el sistema de información, como insumo para la obtención de los diferentes títulos y certificados por parte del aprendiz.

En caso que el aprendiz no esté de acuerdo con el resultado del juicio de evaluación, tiene derecho a solicitar revisión por escrito ante el instructor en el plazo de un día hábil después del conocimiento de los resultados, y recibirá respuesta en máximo dos días hábiles de la revisión; en caso de continuar en desacuerdo, presentará en el siguiente día hábil, la solicitud ante el coordinador académico de que le sea asignado un segundo evaluador quien dará el concepto definitivo en máximo dos días hábiles.

**4**

En esta fase se valora la pertinencia del proyecto frente al logro de los resultados de aprendizaje planteados en el programa de formación y la participación de la comunidad educativa (equipos de instructores, aprendices, personal administrativo del SENA y empresarios) en su desarrollo.

Permanentemente los instructores deben realizar seguimiento al proceso para ajustar el proyecto formativo de acuerdo con el propósito del programa de formación.

Los aspectos a tener en cuenta para el análisis de los resultados del mismo son:

- La planificación
- La disponibilidad de recursos
- Los Ambientes de aprendizaje
- El Empleo de la TIC
- La Administración educativa
- El Trabajo en equipo
- Los Costos
- La Satisfacción del cliente
- El logro de Resultados de aprendizaje
- Los Logros alcanzados en el proyecto
- La proyección del proyecto al sector productivo

Adicionalmente, se requiere documentar el desarrollo del proyecto involucrando como mínimo los siguientes aspectos: Metodología del trabajo en equipo, planeación, ejecución, control, evaluación y ajustes de las fases, logro de los resultados de aprendizaje y principales productos.

Una vez concluidas las actividades del proyecto formativo, si se considera necesario se informará a la red de centros agrupados por tecnologías, a través del gestor de red, las observaciones y recomendaciones para mejorar o actualizar el programa de formación o concepto sobre la pertinencia y validez del mismo.

**Documentos asociados:**

- Actas de los Comités de Evaluación y Seguimiento

## PROCESO: EJECUCION DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

### PROCEDIMIENTO: CONTRATO DE APRENDIZAJE

**Objetivo del Procedimiento:** Posibilitar la formación teórico - práctica del aprendiz en un oficio o una ocupación específica, con el patrocinio de una empresa que suministre un apoyo de sostenimiento durante las etapas lectiva y productiva, y que durante esta última ofrezca al aprendiz el espacio y los medios para que desarrolle unos resultados de aprendizaje específicos mediante el desempeño en la propia empresa y en el oficio, actividad u ocupación dentro del manejo administrativo, operativo, comercial o financiero propios del giro ordinario de las actividades del patrocinador y con exclusividad en las actividades propias del aprendizaje.

#### Responsables:

- Director Regional
- Subdirector de Centro
- Coordinador del Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas (Misional) / o Coordinador de Administración Educativa
- Coordinador Académico
- Aprendiz

#### Proceso/Procedimiento Proveedor:

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Normalización de Competencias Laborales
- Procedimiento Desarrollo Curricular
- Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios

#### Entradas:

- Resolución de regulación de la cuota de aprendices para cada empresa
- Instructivo del aplicativo Sistema de Información de Gestión Virtual de Aprendices
- Ruta de aprendizaje

#### Indicadores:

- Porcentaje de aprendices con contrato de aprendizaje vigente con relación al número total de aprendices, técnicos o tecnólogos matriculados.
- Porcentaje de empresas con cuota regulada y contrato de aprendizaje registrado con relación al total de empresas obligadas a contratar.

#### Alcance:

- Este procedimiento inicia con la regulación de la cuota de aprendices para la empresa patrocinadora y termina con la retroalimentación al Proceso de Ejecución de la Formación Profesional del aprendiz.

#### Proceso/Procedimiento Cliente:

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Diseño Curricular
- Procedimiento de Expedición de Títulos, Certificaciones, Actas y/o Constancias.
- Procedimiento de Gestión del Recaudo de Aportes y Cartera

#### Salidas:

- Contrato de aprendizaje
- Evaluaciones de ejecución del contrato de aprendizaje
- Informe de acciones correctivas
- Suspensión del contrato

#### Riesgos:

- Falta de seguimiento a los aprendices durante la etapa productiva.

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

- Que la empresa tenga regulada su cuota de aprendices de conformidad con la normatividad vigente, es decir su cuota mínima de aprendices debe haber sido establecida por la Regional teniendo en cuenta la clase de empresa, la sede principal, el número de trabajadores vinculados a la empresa y haber sido notificada mediante resolución.
- Que la principal herramienta dispuesta para el soporte del proceso de Contratación de Aprendices es el Sistema de Gestión Virtual de Aprendices SGVA, al cual se accede mediante el enlace <http://caprendizaje.sena.edu.co>, administrado desde la Dirección General, y que tiene total acceso nacional, sea usada eficientemente y de manera responsable tanto por aprendices como por las empresas.

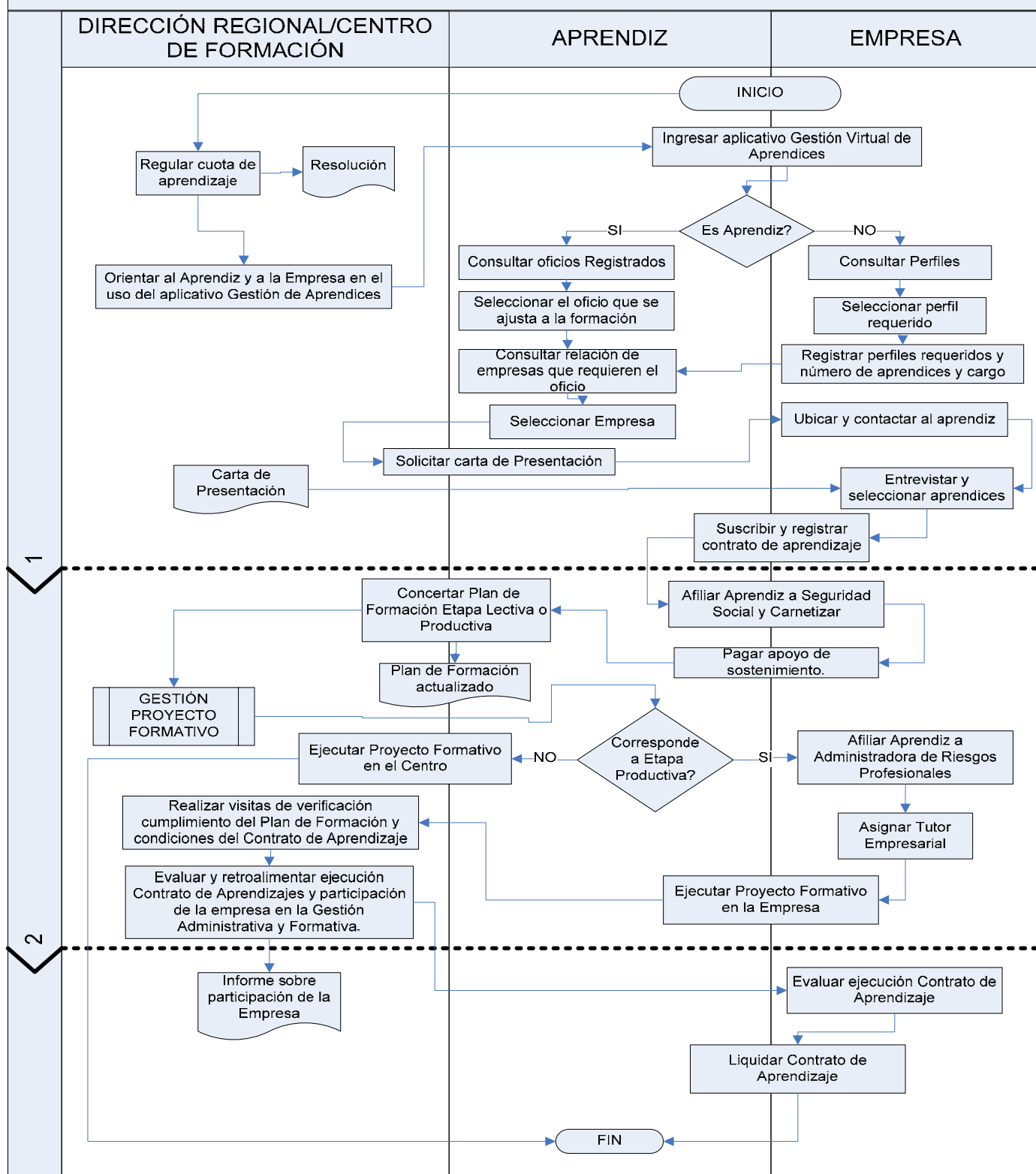
El funcionamiento eficiente del SGVA requiere que los centros de formación promuevan permanentemente la inscripción de los aprendices en el aplicativo para que dispongan la información requerida de manera que las empresas puedan ingresar en cualquier tiempo, desde cualquier lugar y de manera rápida a consultar candidatos disponibles, según sus necesidades.

- Que tanto en la etapa lectiva como en la etapa práctica el aprendiz previamente, haya concertado junto con su instructor- tutor la ruta de aprendizaje, el plan de formación o las metas de aprendizaje y que en la etapa productiva lo concerte también con la empresa
- Que los oficios u ocupaciones que sean objeto de contrato de aprendizaje correspondan al listado de oficios y ocupaciones, que periódicamente es actualizado, publicado y divulgado por el SENA y que tiene como base la Clasificación Nacional de Ocupaciones.

En caso que el aprendiz no esté matriculado en un centro de formación del SENA, la empresa debe remitir copia del contrato de aprendizaje a la Regional del domicilio principal de la empresa con el fin de que sea incluido en los registros estadísticos de la institución.



## DESCRIPCION GRAFICA DEL PROCEDIMIENTO CONTRATO DE APRENDIZAJE



Fase	Descripción
1	<p>El procedimiento de Contrato de Aprendizaje inicia con la revisión del historial de regulación de cuotas de aprendices de las empresas que tengan el domicilio principal en la región que consiste en determinar el tipo de empresa y calcular el número de aprendices a contratar de acuerdo con el número de trabajadores de la misma y realizar la respectiva resolución y notificar a la empresa.</p> <p>La Regional o el Centro de Formación ofrecen información al aprendiz y a la empresa patrocinadora sobre el uso del Sistema de Información de Gestión Virtual de Aprendices</p> <p>El aprendiz realiza las siguientes operaciones en el aplicativo, digita su login y password, registra sus datos personales, consulta los oficios registrados y selecciona aquel que se ajuste a la formación recibida, si el oficio no está, lo registra adicionando la información solicitada por el aplicativo y graba, finalmente revisa la relación de empresas que requieren el perfil del oficio seleccionado y se postula como aprendiz a ser contratado por la empresa..</p> <p>Por su parte la empresa realiza las siguientes actividades: Determina si su cuota de aprendices está regulada, si está regulada ingresa al aplicativo su NIT y password. Consulta los perfiles existentes y determina si corresponde al requerido o si debe registrar el perfil, en caso que exista el perfil, ubica en el sistema el aprendiz, cambia el estado de éste y lo contacta.</p> <p>Por solicitud del aprendiz, el Centro de Formación elabora una carta de presentación dirigida a la empresa a la que se postula el aprendiz.</p> <p>A continuación realiza el proceso de selección previsto por la empresa. En caso que el aprendiz no sea elegido, debe ingresar al aplicativo para liberar su estado y ubicar un nuevo aprendiz. Finalmente, pasa a la fase de suscripción de contrato.</p> <p>En algunos casos las empresas reguladas optan por la monetización total o parcial de su cuota de aprendizaje, la Regional o el Centro debe informarles sobre los pasos a seguir.</p>
2	<p>El procedimiento continúa con la suscripción del contrato realizando las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa debe elaborar el contrato de aprendizaje de acuerdo con las formalidades y modalidades descritas en los Decretos 933 y 2585 de 2003 y registrarlo en el aplicativo del Sistema de Información de Gestión Virtual de Aprendices.</li> <li>Envía copia del contrato al Centro de Formación Profesional en el cual esta matriculado el aprendiz..</li> <li>Luego la empresa debe solicitar al aprendiz los documentos requeridos para realizar el trámite de afiliación a la seguridad social, así como entregar carta de presentación para la apertura de la cuenta de ahorros en la que consignará el valor del apoyo de sostenimiento respectivo. En la etapa productiva debe afiliarlo a riesgos profesionales con el fin de protegerlo de los posibles accidentes o enfermedades profesionales que lo afecten en el desarrollo de su etapa productiva en la empresa.</li> </ul> <p>Finalizados estos trámites se da inicio a la ejecución del contrato de aprendizaje y se llevan</p>

a cabo las siguientes actividades:

- La empresa debe realizar la inducción y concertar los objetivos de la etapa con el aprendiz y designar un tutor-empresarial que realice el acompañamiento y oriente al aprendiz durante esta ejecución.
- El aprendiz debe ejecutar las actividades estipuladas en el contrato.
- El Centro de Formación Profesional al que pertenezca el aprendiz, debe designar un tutor-instructor, para que realice visitas periódicas con el fin de verificar el cumplimiento de las condiciones del contrato y de objetivos.
- En caso que haya incumplimiento de las condiciones, el tutor-instructor debe elaborar un informe con acciones correctivas para el aprendiz y la empresa.
- Tanto el aprendiz como la empresa deben implementar en cumplimiento a las condiciones del contrato, las acciones correctivas.
- El tutor-instructor designado, evalúa el cumplimiento de las acciones correctivas hasta la culminación de la ejecución del contrato.

Durante la ejecución del contrato, la empresa debe reportar mensualmente al SENA, a través del aplicativo Sistema de Información de Gestión Virtual de Aprendices el estado de la regulación y cumplimiento del contrato de aprendizaje, así como la suspensión del mismo especificando la causa: licencia de maternidad, incapacidad, caso fortuito o vacaciones de la empresa, una vez finalizada la suspensión del contrato se reanuda la ejecución de las actividades enmarcadas en el mismo.

**3**

El proceso de contrato de aprendizaje finaliza con la liquidación del contrato, para ello se realizan las siguientes actividades:

- La empresa realiza la evaluación final del contrato y la liquidación del mismo, para lo cual debe enviar al SENA los formatos de evaluación de la etapa productiva y la certificación de finalización del proceso.
- El tutor- instructor evalúa la participación de la empresa en el proceso de ejecución de la formación profesional del aprendiz con el objeto de mejorar el compromiso y las acciones de la empresa en los futuros contratos de aprendizaje que realice.

Una vez liquidado el contrato de aprendizaje, la empresa inicia el proceso de ubicación de otro aprendiz a fin de conservar la proporcionalidad de la cuota de aprendices.

Las empresas podrán monetizar total o parcialmente su cuota mínima de aprendices y para ello solicitará la información a la Regional del SENA o al Centro de Formación.

#### Documentos asociados:

- Contrato de Aprendizaje
- Listado de oficios y ocupaciones objeto de contrato de aprendizaje del SENA  
(<http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+General/Dirección+de+Promoción+y+Relaciones+Corporativas/Grupo+de+Servicio+al+Cliente/>)

<div></div> <div>Modelo de Mejora Continua</div>	<div>Servicio Nacional de Aprendizaje SENA</div>			C09-6060 / 12-08
	<div>CARACTERIZACION DE PROCESO</div>			Versión: 3.0
				Página 1 de 1
<div>NOMBRE DEL PROCESO:</div>	PRESTACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS		<div>RESPONSABLE DEL PROCESO:</div>	<div>• Director del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo</div> <div>• Director Regional</div> <div>• Subdirector del Centro de Formación</div> <div>• Coordinador Grupo de Emprendimiento y Empresarismo</div>
<div>OBJETIVO DEL PROCESO:</div>	Prestar servicios conexos a la Formación Profesional orientados a fortalecer procesos de creación de empresas a partir de la generación de una cultura de emprendimiento y la implementación de procesos de innovación y desarrollo tecnológico tendientes a mejorar la productividad del sector productivo.		<div>ALCANCE:</div>	Este proceso esta orientado a la prestación servicios complementarios a la Formación Profesional que tengan como componentes el conocimiento, la innovación y la tecnología con el fin de ampliar la atención al sector productivo
<div>PROCESOS PROVEEDORES</div>	<div>ACTIVIDADES</div>			<div>PROCESOS CLIENTES</div>
<div>• Proceso Inteligencia Organizacional</div> <div>• Proceso Planeación Estratégica</div> <div>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</div> <div>• Proceso Gestión para el Empleo</div>	P	Diseñar herramientas para recopilar y evaluar la demanda de servicios complementarios realizada por el medio interno y externo		<div>• Proceso de Planeación Estratégica</div> <div>• Proceso de Administración Educativa</div> <div>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</div> <div>• Proceso de Certificación de Competencias</div> <div>• Proceso de Mejora Continua</div>
<div>• Proceso de Convenios y Alianzas.</div> <div>• Proceso Administración Educativa</div> <div>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</div>	H	Ejecutar Servicios Tecnológicos		<div>• Proceso de Planeación Estratégica</div> <div>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</div> <div>• Proceso de Certificación de Competencias</div> <div>• Proceso de Mejora Continua</div>
<div>• Proceso Inteligencia Organizacional</div> <div>• Proceso Planeación Estratégica</div> <div>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</div> <div>• Proceso Gestión para el Empleo</div>	H	Desarrollar el programa de Emprendimiento y Empresarismo		<div>• Proceso de Inteligencia Organizacional</div> <div>• Proceso de Planeación Estratégica</div> <div>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</div> <div>• Proceso de Gestión de los Recursos Financieros</div>
<div>• Proceso de Inteligencia Organizacional</div> <div>• Proceso de Planeación Estratégica</div> <div>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</div>	H	Fomentar las actividades de Innovación y desarrollo tecnológico		<div>• Proceso de Convenios y Alianzas</div> <div>• Proceso de Planeación Estratégica</div> <div>• Proceso Mejora Continua</div> <div>• Proceso Diseño Curricular</div> <div>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</div> <div>• Proceso Gestión Presupuestal</div>
<div>• Procesos de Inteligencia Organizacional</div> <div>• Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales</div>	H	Desarrollar el Programa de Formación Especializada y Actualización Tecnológica del Recurso Humano a través de las líneas definidas		<div>• Proceso de Convenios y Alianzas</div> <div>• Proceso de Mejora Continua</div>
<div>• Proceso Planeación Estratégica</div> <div>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</div>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora		<div>• Proceso de Mejora Continua</div>

**PROCESO: EJECUCION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**  
**PROCEDIMIENTO: PRESTACIÓN SERVICIOS TECNOLÓGICOS**

**Objetivo del Procedimiento:** Diseñar, negociar y realizar los distintos tipos de servicios que nos pueden demandar los empresarios frente a la disponibilidad de los recursos humanos, físicos y tecnológicos aprovechables para impulsar, propiciar y apoyar los procesos de innovación de los sectores económicos, pactando el correspondiente acuerdo y procediendo a entregar o realizar el servicio a plena satisfacción por ambas partes.

Se entiende por servicios tecnológicos todas aquellas actividades que adelanten los Centros de Formación Profesional del SENA en función de la Formación y que estén orientadas a acompañar el desarrollo tecnológico de las empresas, brindándoles apoyo para obtener una mayor competitividad y productividad.

**Responsables:**

- Subdirector del Centro de Formación
- Líder de producción
- Asesor corporativo del Centro y/o Regional.
- Coordinador Académico.
- Comité de Valoración del Centro de Formación Profesional

**Alcance:**

Este procedimiento abarca la coordinación y gestión de actividades dirigidas a la utilización, optimización y transformación de los recursos propios de la Entidad, para poder atender las necesidades de bienes y servicios del medio externo aprovechando las fortalezas tecnológicas y de talento humano de cada dependencia y el concurso de los aprendices en el proceso de formación.

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Convenios y Alianzas.
- Procedimiento de Promoción y publicación de la Oferta.
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Procedimiento de Innovación y Desarrollo Tecnológico

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Inteligencia organizacional.
- Proceso de Planeación Estratégica
- Procedimiento de Promoción y publicación de la Oferta.
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Certificación de competencias
- Procedimiento de Medición de la Satisfacción del Cliente

**Entradas:**

- Solicitudes de la(s) entidad(es) demandante(s)
- Proyectos de formación

**Salidas:**

- Diagnósticos, prototipos, informes de asesoría, pruebas o ensayos.

**Indicadores:**

- N° de servicios tecnológicos prestados (mensual).

**Riesgos:**

- Daño de equipos
- Pérdida de imagen institucional por mala prestación del servicio
- Respuesta no oportuna al cliente.

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS**

- La ejecución de servicios tecnológicos corresponde a una metodología que bajo el enfoque de competencias, busca estimular un proceso de aprendizaje significativo, al conectar un determinado conocimiento o habilidad con la diversidad de aplicaciones en un entorno productivo complejo y cambiante. Este procedimiento, más que tendiente a entregar conocimientos o destrezas puntuales, se orienta a la integración de tecnologías, áreas, talleres, espacios de aprendizaje o la articulación entre procesos constructivos y la formulación de soluciones creativas y efectivas a los problemas presentes en situaciones específicas del mundo del trabajo.
- En los Centros de Formación del SENA los servicios tecnológicos pueden hacer parte de los planes de formación desde el inicio del proceso de enseñanza – aprendizaje, en el marco del trabajo por proyectos solucionando problemas tipo, alrededor de un área de conocimiento.
- Los Centros de Formación se comprometen a tramitar todas las licencias, certificaciones y acreditaciones necesarias para la correcta prestación de los servicios tecnológicos.
- Los Centros de Formación deben llevar registros detallados de cada uno de los servicios prestados.
- Semestralmente se diligencia o actualiza la ficha técnica de todos los servicios tecnológicos para remitirlo a la Dirección General, al líder Nacional del proyecto producción de centros.
- Independiente del producto o servicio que se va a comercializar, los registros contables que se deriven de las transacciones deben seguir los lineamientos establecidos y registrarse bajo los conceptos señalados en el Plan General de Contabilidad Pública- Catálogo General de Cuentas de la Contaduría General de la Nación.
- Cada Centro de Formación Profesional constituirá un Comité de Precios cuyas sesiones se realizarán ordinariamente cada semestre o en forma extraordinaria por convocatoria del Subdirector de centro o del líder de producción de centros. Este comité debe estar integrado por los siguientes funcionarios:
  - Subdirector de Centro y/o su designado.
  - Instructores y monitores de las áreas participantes.
  - Coordinador Administrativo.
  - Coordinador de Formación del Centro.
  - Líder de Producción de centros.

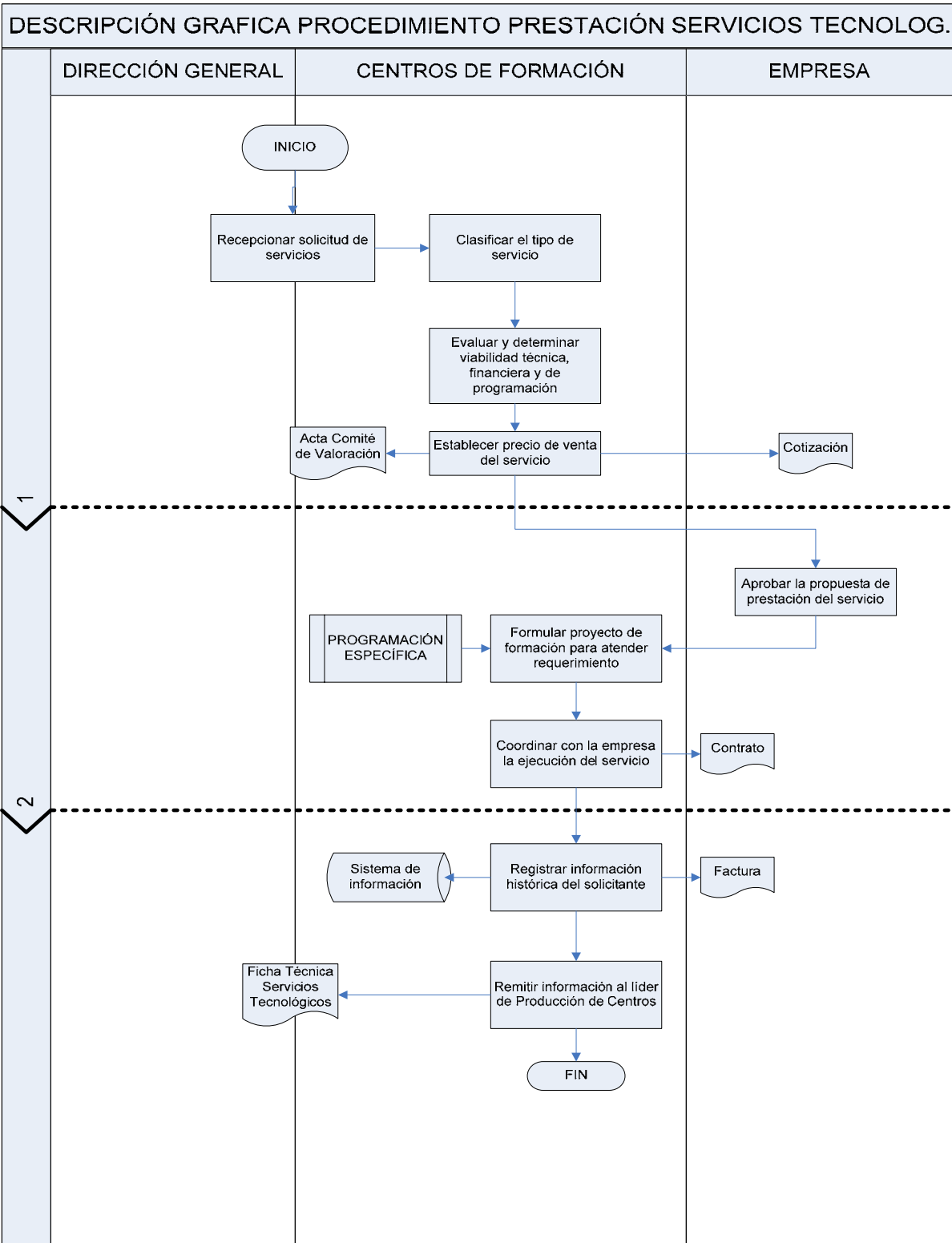
Las actas generadas por el comité de precios indicarán como mínimo los siguientes aspectos:

- No. del Acta
- Lugar
- Fecha
- Participantes
- Clase de Ítem

- Cantidades
- Precio Unitario
- Valor total por ítem
- Valor total de la producción
- Valor referente del producto en el mercado
- Responsable de la venta, entre otros

Los precios de los servicios deben ser revisados semestralmente o de manera anticipada de acuerdo a las necesidades regionales. El valor del servicio tecnológico se establece con base en las tarifas regionales teniendo en cuenta el valor promedio de la hora que se cobra en el mercado de su área de influencia; este valor debe incluir el alquiler de los equipos y su puesta en marcha con el personal SENA. No está permitido alquilar únicamente los equipos, debido que los servicios tecnológicos se generan en función de la Formación Profesional.

- Algunos de los Servicios Tecnológicos que se prestan a través de los Centros de Formación Profesional del SENA y sus ambientes de aprendizaje (talleres y laboratorios), son:
  - Servicios de información técnica: Suministro de información especializada de carácter técnico y de gestión.
  - Servicios de laboratorio: Análisis cualitativo y/o cuantitativo, realización de pruebas y/o ensayos a insumos, materiales, procesos, equipos, instalaciones y servicios, ajustados a las normas nacionales o internacionales para las organizaciones productivas.
  - Servicios de asesoría: Orientación en el diagnóstico y la solución de problemas técnicos, el mejoramiento de tecnologías y en el desarrollo de procesos, bienes y/o productos y/o servicios.
  - Servicios de consultoría: Orientación y participación en la transferencia de tecnología a las organizaciones productivas y a sus trabajadores, para la pronta solución a problemas técnicos poco frecuentes en las empresas
  - Servicios de asistencia técnica: Diagnóstico, evaluación de posibles causas y búsqueda de soluciones viables, realizados conjuntamente con el personal de la organización productiva.
  - Servicios de investigación aplicada y fabricación especial: Diseño, rediseño, adecuación y fabricación de prototipos y piezas industriales, que le permitan al sector productivo reducir costos y mejorar sus niveles de productividad y competitividad.
  - Servicios de maquinaria agrícola: actividades orientadas a acompañar los diferentes procesos en campo con maquinaria agrícola y agricultura de precisión, implementos y equipos brindando apoyo a un tercero para obtener una mayor competitividad y productividad.







Fase	Descripción
1	<p>Los centros de formación a través del líder de producción de centros receptionan las diferentes solicitudes de demanda de los servicios que efectúan las entidades que requieren apoyo para su fortalecimiento empresarial. La solicitud debe especificar claramente el tipo de servicio requerido y el alcance del mismo.</p> <p>La solicitud del cliente es entregada al delegado del subdirector del Centro de Formación el cual se encarga de evaluar y determinar con el instructor a cargo, la viabilidad técnica y de programación para la prestación del servicio tecnológico. En caso de no ser viable, el delegado debe notificar al interesado.</p>
2	<p>Si es viable la solicitud, se define el precio del servicio según lo establecido en el acta que ha sido generada previamente por el comité de precios.</p> <p>El líder de producción debe desarrollar la cotización como respuesta a la solicitud del cliente la cual debe indicar los términos de la misma en cuanto a recursos a utilizar, cantidades, fechas y acuerdos de pago – contraprestaciones, incluyendo los posibles impedimentos de atender en todo o en parte la demanda realizada y su relación con el logro de resultados de aprendizaje.</p> <p>En caso de que la cotización sea aprobada por el cliente, el instructor a cargo debe preparar la práctica para la prestación del servicio teniendo en cuenta que debe ser bajo la estrategia de formación por proyectos. Adicionalmente se registra en el sistema de información con el fin de actualizar el informe histórico de relaciones contractuales y de acciones desarrolladas.</p>
3	<p>Se notifica la oferta establecida bajo la forma de contrato a firmar por ambas partes y una vez realizado el servicio y entregados los resultados en los tiempos pactados, se pasa la cuenta y se procede al cobro, incorporando la información a la cuenta específica gestionada por la Dirección General del SENA con los datos contables pertinentes.</p>

**Documentos asociados:**

- Formato Ficha Técnica de Caracterización de Servicios Tecnológicos

**PROCESO: EJECUCION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**  
**PROCEDIMIENTO: EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARISMO**

**Objetivo del Procedimiento:** establecer las actividades que conlleven, a través de acciones de formación, al desarrollo de competencias emprendedoras en nuestros aprendices, tanto para su incursión en el mercado laboral como para la creación de su empresa; orientando a nuestros emprendedores en la identificación de sus ideas de negocio, la formulación de planes de negocios, la gestión de recursos, la puesta en marcha de sus empresas y el fortalecimiento de las mismas, para que contribuyan a la productividad y competitividad de su entorno.

**Responsable:**

- Coordinador Grupo de Emprendimiento  
Dirección de Formación Profesional  
Dirección General y su equipo
- Director Regional
- Subdirector de Centro
- Coordinador de Formación Profesional Regional.
- Coordinador Unidad de Emprendimiento Regional y/o de centro y su equipo
- Coordinador Grupo de Formación Integral, Gestión Educativa y Promoción y Relaciones Corporativas en los centros

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Procedimiento de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica
- Proceso de Planeación Estratégica.
- Procedimiento de Desarrollo Curricular
- Procedimiento de Gestión presupuestal

**Entradas**

- Competencias a desarrollar en los programas de formación profesional
- Proyectos de formación
- Programas del Fondo Emprender
- Plan operativo anual

**Indicadores:**

- Conferencias de emprendimiento: Número de conferencias de emprendimiento realizadas con presencia de empresarios /

**Alcance:**

Este procedimiento inicia con el diseño del lineamiento general a aplicar en cada unidad de emprendimiento, que indica los mecanismos mediante los cuales se brinda atención a cada uno de sus clientes (población de bajos recursos, aprendices SENA y emprendedores), continúa con el acompañamiento y la asesoría para transformar las ideas de los emprendedores en planes de negocio y finaliza con el seguimiento a los planes de trabajo de los centros de formación y las regionales.

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Procedimiento de Gestión presupuestal

**Salidas**

- Informe de resultados y cumplimiento de objetivos.
- Planes de Negocios aprobados
- Acciones de apoyo a los procesos de formación
- Asesoría para la creación de empresas
- Asesoría para el fortalecimiento de Empresas

**Riesgos:**

- Deserción del emprendedor, de las actividades de emprendimiento.
- Alta rotación de asesores de

Número de conferencias de emprendimiento programadas en el año con presencia de empresarios.

- Empresas promovidas por el programa Fondo emprender: Número de empresas promovidas por Fondo emprender / Meta de empresas promovidas por el Fondo Emprender.
- Empresas de economía solidaria a constituir: Número de empresas de economía solidaria constituidas / metas de empresas de economía solidaria a constituir.
- Planes de negocio promovidos otras fuentes de financiación: Planes de Negocios promovidos / Meta de planes de negocio promovidos.
- Fortalecimiento de Mypimes: Número de Mypimes fortalecidas / Meta de Mipymes a fortalecer.

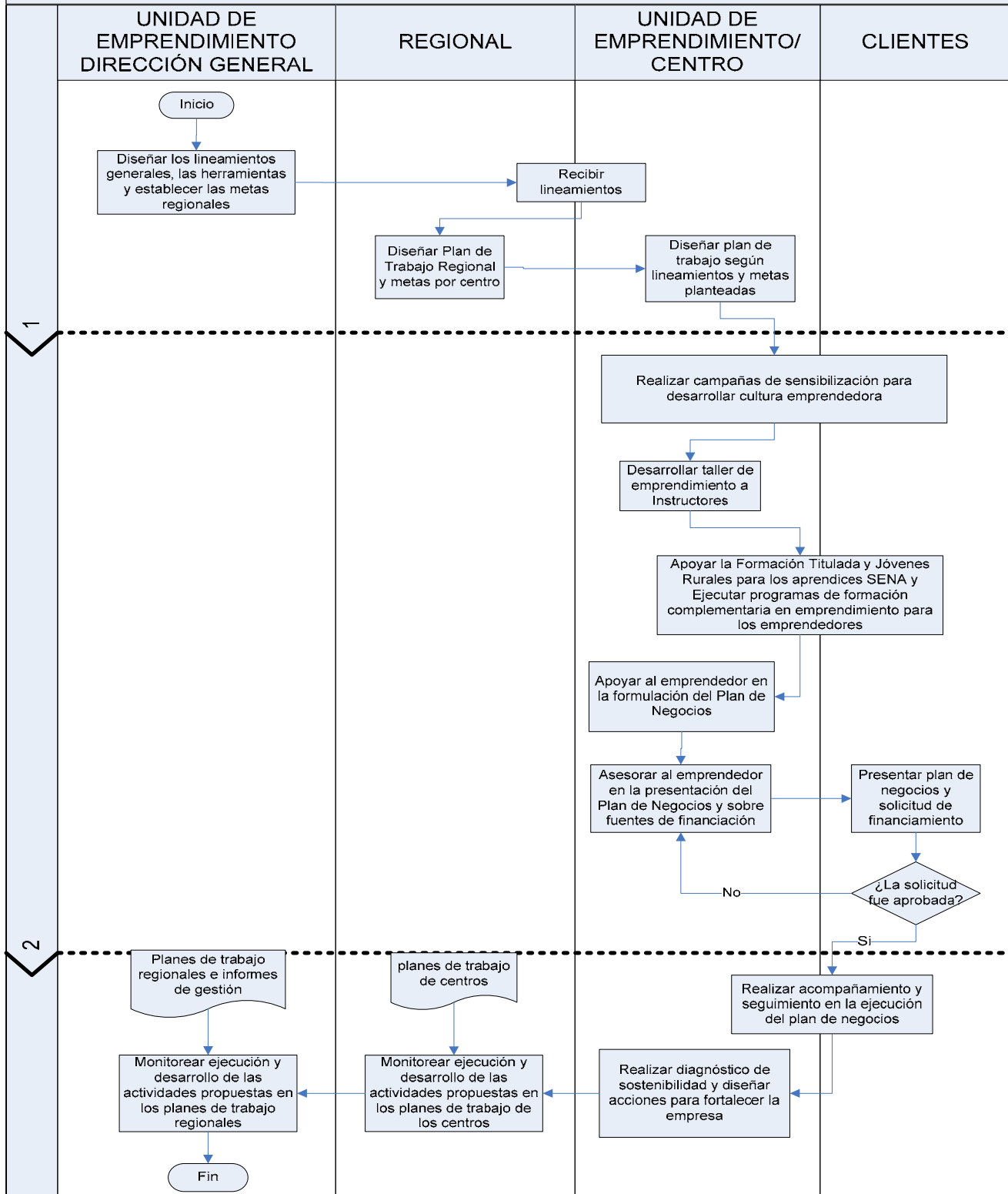
emprendimiento.

- Que los recursos asignados al proyecto emprendedor, no sean utilizados de acuerdo al plan de negocios.

#### **REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

- Contar con los emprendedores y sus ideas de negocio.
- Contar con los asesores en emprendimiento suficientes, en cada unidad de emprendimiento.
- Contar con las fuentes de financiación requeridas para desarrollar los planes de negocio aprobados.
- Contar con información obtenida a través de vigilancia tecnológica, para apoyar a los proyectos de formación en la identificación de ideas de negocio y asesorar a los emprendedores en la formulación de los planes de negocios.

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO



Fase	Descripción
1	<p>Durante la primera fase, el Grupo de Emprendimiento de la Dirección de Formación Profesional diseña los lineamientos a seguir según los tipos de clientes a atender, las herramientas sugeridas a aplicar por las unidades de emprendimiento para el desarrollo de los mismos, y establece las metas propuestas a nivel regional para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>Los Coordinadores de las Unidades de Emprendimiento con su grupo diseñan y presentan su plan de trabajo a la Regional; el Coordinador de Formación Profesional de la regional, o la persona designada por el Director Regional, lo recibe, analiza y retroalimenta para, de esta manera, definir la contribución de cada unidad al proceso regional y unifica los criterios en los planes de trabajo regionales, los que remite al Grupo de Emprendimiento en la Dirección de Formación Profesional, junto con los informes de gestión.</p>
2	<p>La Unidad de Emprendimiento, con los instructores de los centros, diseña estrategias para incentivar la cultura emprendedora en su población objetivo. Esta campaña de sensibilización se desarrolla tanto al interior del centro de formación, como en el entorno, involucrando la red de emprendimiento; así mismo desarrolla el taller de emprendimiento a los instructores del centro, con el fin de diseñar las estrategias que permitan la identificación de las ideas que podrán ser utilizadas en los procesos de formación por proyectos y su interacción con la unidad de emprendimiento. La formación dirigida a los instructores facilita que estos puedan orientar a nuestros clientes sobre los servicios que la institución brinda en el tema de emprendimiento.</p> <p>La Unidad de Emprendimiento, a través de su equipo de trabajo, también desarrolla la formación especializada en emprendimiento para que cada aprendiz alcance las competencias requeridas que le permitan la identificación de ideas de negocios y la comprensión de los conceptos para la formulación de un plan de negocios o plan de inversión, la creación de la empresa, la puesta en marcha y su fortalecimiento.</p> <p>Cuando el aprendiz toma la decisión de poner en marcha su plan de negocios o de inversión, acude a la unidad de emprendimiento para que allí lo asesoren en el perfeccionamiento de su formulación, sobre la fuente de financiación más adecuada para su necesidad y sobre la forma como debe gestionar los recursos económicos requeridos. En caso que al emprendedor no le sea aprobada la solicitud de financiamiento, se revisa nuevamente el plan de negocios.</p>
3	<p>Si la solicitud fue aprobada se designa un asesor de la Unidad de Emprendimiento para el proyecto y se le brinda el acompañamiento requerido para la ejecución del Plan de Negocios o de inversión y el buen manejo de los recursos económicos; le hace seguimiento a la</p>

empresa por un año, luego del cual el asesor realiza un diagnóstico para establecer si la misma es sostenible en el tiempo y diseña acciones para su fortalecimiento.

A su vez, el responsable designado por el Director Regional procede a monitorear la ejecución y desarrollo de las actividades propuestas en los planes de trabajo y el cumplimiento de los objetivos, y trimestralmente informa estos resultados al Grupo de Emprendimiento de la Dirección de Formación Profesional en la Dirección General, en donde se detalla la formulación, acompañamiento y el proceso de fortalecimiento de los programas de emprendimiento.

**Documentos asociados:**

- Lineamientos Generales
- Informes de Gestión de las Unidades de Creación / Fortalecimiento de las Empresas.

**PROCESO: EJECUCION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**  
**PROCEDIMIENTO: INNOVACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO**

**Objetivo del Procedimiento:** Fortalecer la capacidad del SENA en la generación de conocimiento, tecnología e innovación para impulsar las políticas de innovación y el acceso al conocimiento de alto valor agregado por parte del sector productivo, favorecer su rol como institución socializadora y catalizadora de la generación tangible de nuevos conocimientos aplicados y nuevas empresas, en sectores de la población donde existen mayores fallas de mercado tanto para el acceso a recursos financieros, como de los recursos tecnológicos.

**Responsable:**

- Coordinador del Grupo de Innovación y Desarrollo Tecnológico - Dirección de Formación Profesional.
- Coordinador del Grupo Integrado de Convenios y Contratos - Dirección General
- Subdirector de Centro

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Procedimiento de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional

**Alcance:**

Inicia con el diseño de las estrategias y programas de Innovación y Desarrollo Tecnológico que se implementarán en la vigencia y termina con la aprobación del Plan de transferencia tecnológica.

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Procedimiento de Transferencia de Conocimiento, Tecnología e Innovación.
- Procedimiento de Planeación Operativa
- Proceso Mejora Continua
- Proceso Diseño Curricular
- Procedimiento Desarrollo Curricular
- Proceso Gestión Presupuestal, Contable y de Tesorería

**Indicadores:**

- Número de convocatorias (abiertas – cerradas) en la pasada vigencia / Número de convocatorias (abiertas – cerradas) en la presente vigencia
- Número de proyectos aprobados / Total de proyectos presentados
- Número de proyectos rechazados por no cumplir requisitos / Total de proyectos presentados
- Número de planes de transferencia realizados / Número de planes de transferencia planeados.
- No. de centros SENA participantes de acciones de transferencia/número de centros SENA del área tecnológica respectiva.
- Ejecución: (Presupuesto de la vigencia anterior x Número de proyectos de la vigencia) / (Presupuesto utilizado en la vigencia x Número de proyectos de la vigencia anterior).

**Riesgos:**

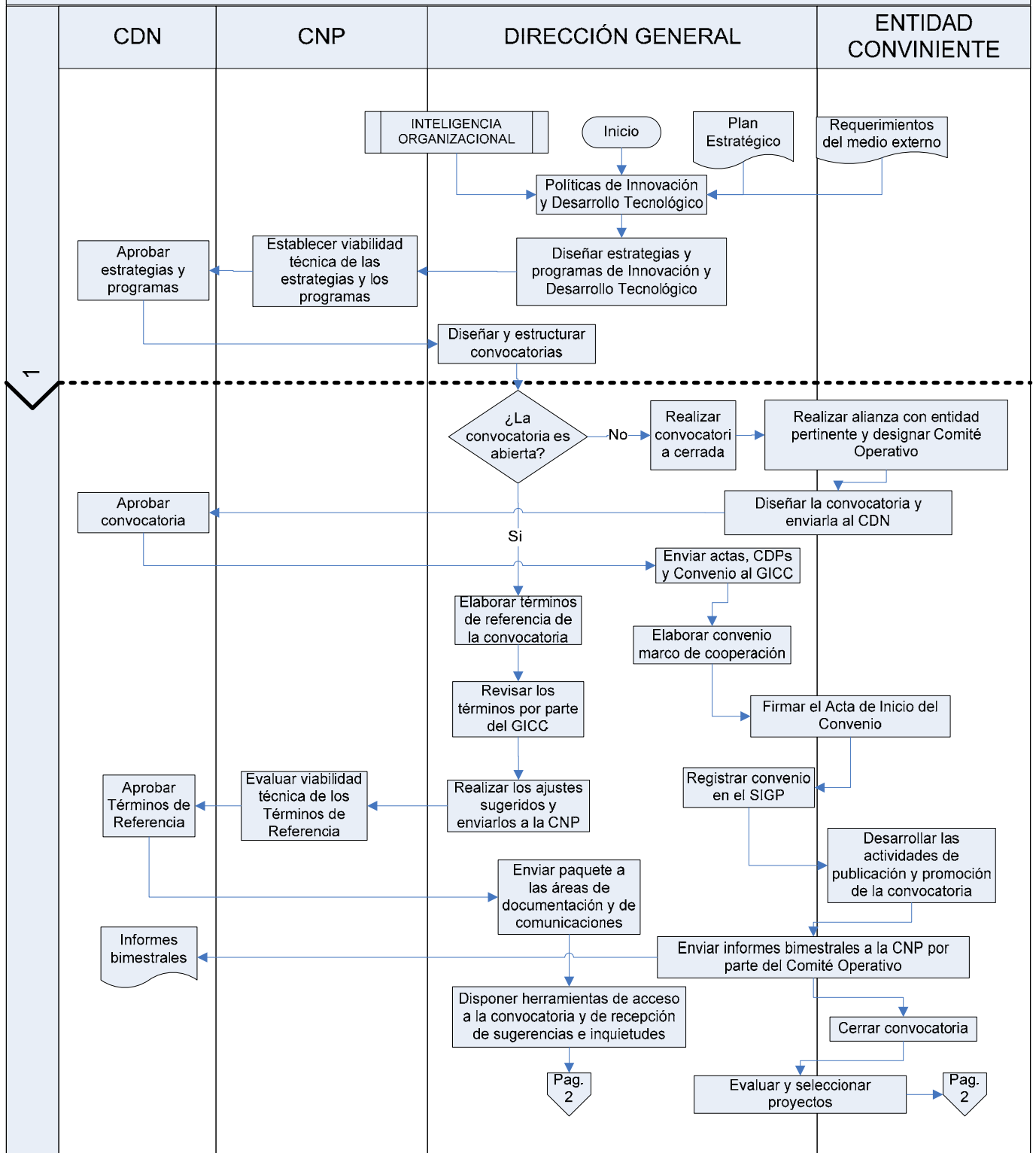
- Que no se articule el apoyo a proyectos de innovación y desarrollo tecnológico con las actividades propias de formación profesional, para que se haga visible el papel de socializador y de apropiación tecnológica de los conocimientos producto de los proyectos que posee el SENA al interior del sector productivo.

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

- Que los Centros participen en la socialización de las convocatorias.
- Que haya responsables en los Centros para el tema de Innovación y Desarrollo Tecnológico.
- Garantizar el acceso público a la información de las convocatorias.
- Establecer canales de comunicación efectivos entre el sector productivo y la institución (para la recepción de los requerimientos y la ejecución y seguimiento de los convenios y proyectos).
- Las empresas/entidades convinientes o beneficiarias deben estar legalmente constituidas.
- Que se creen los espacios para el intercambio de información sobre las diferentes acciones que están desarrollando las entidades de Innovación y Desarrollo Tecnológico.

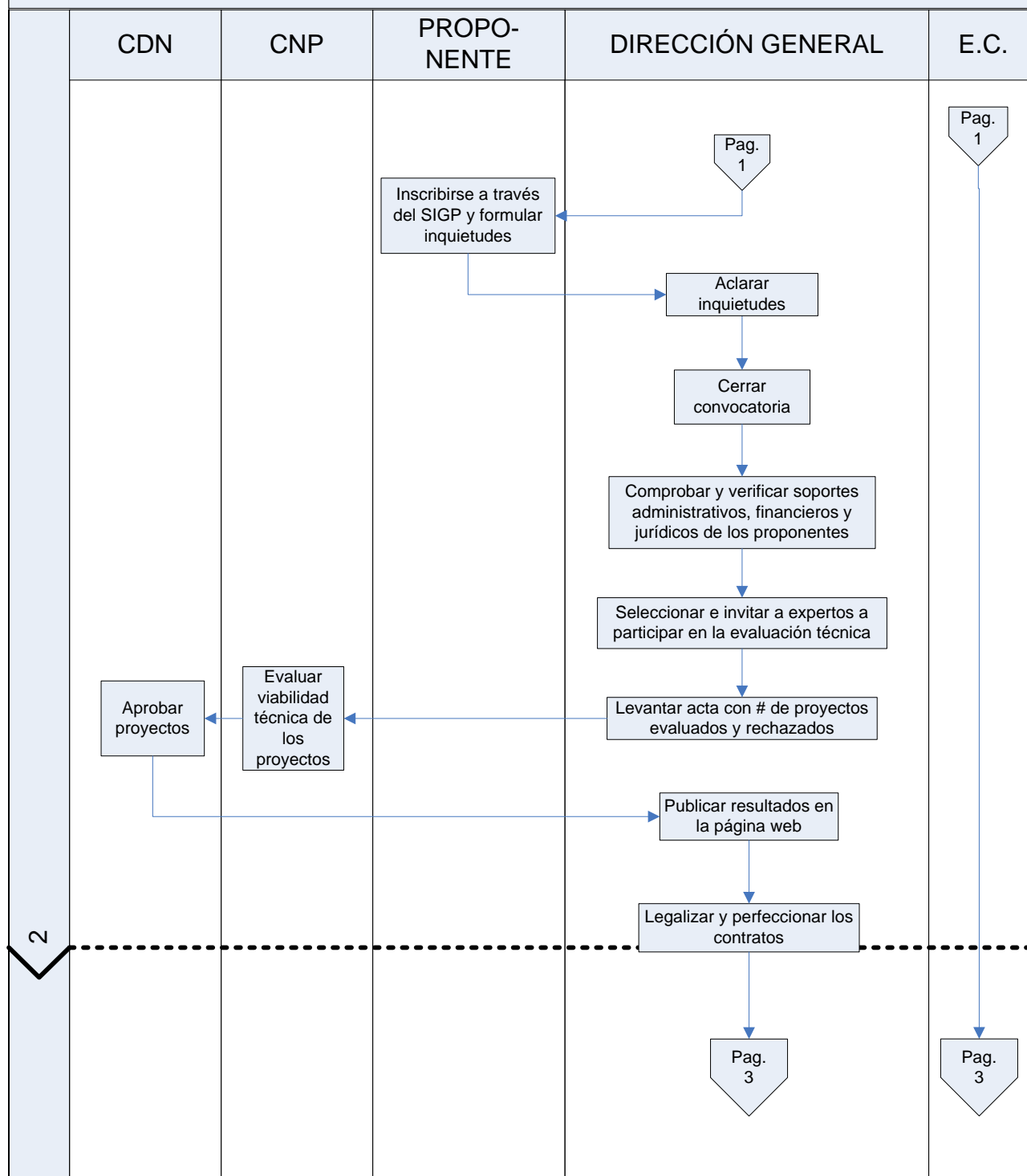


## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

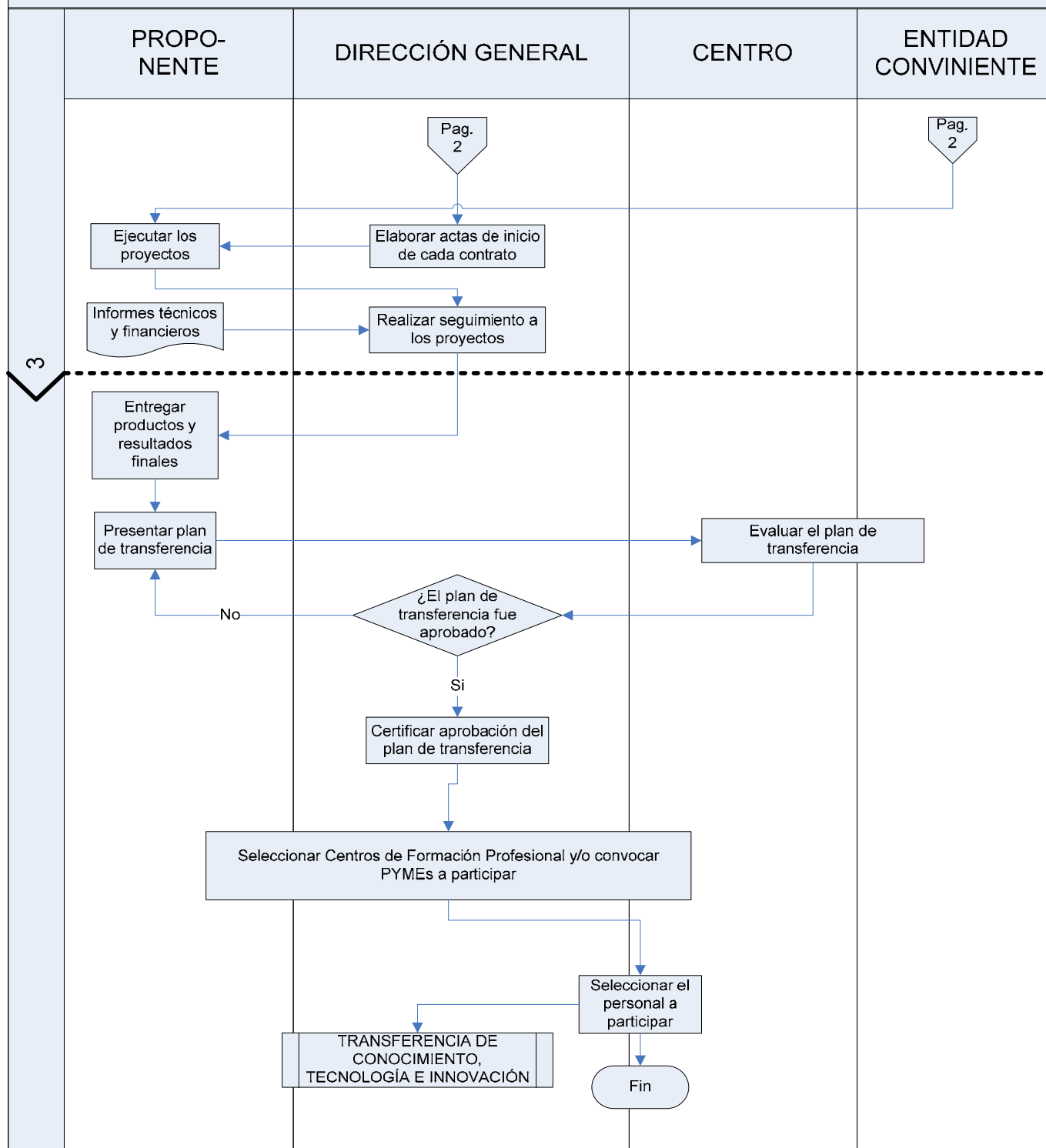




## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO



## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO



Fase	Descripción
1	<p>Con base en las Políticas Institucionales, el Plan Estratégico Institucional y los insumos provenientes del procedimiento de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica, en los que se han identificado las tecnologías competitivas y estratégicas para el país, se establecen las políticas de Innovación y Desarrollo de las que se desprenden las estrategias y programas que se remiten a la Comisión Nacional de Proyectos (CNP) para que se establezca su viabilidad técnica; una vez dada la viabilidad se remiten al Consejo Directivo Nacional (CDN) para su aprobación. Cuando se han aprobado los programas, se diseñan y estructuran las convocatorias para cada uno de ellos, las cuales pueden ser cerradas o abiertas.</p>
2	<p>En el caso de la convocatoria cerrada, esta se realiza generalmente en convenio de cooperación con una entidad pertinente a la línea tecnológica del programa (universidad o grupo de investigación), con la que se diseña la convocatoria. El diseño se remite al Consejo Directivo Nacional para su aprobación.</p> <p>Por su parte, la entidad conveniente debe entregar al SENA los documentos que formalizan su participación dentro de la convocatoria (acta de aprobación de presupuesto y Certificado de Disponibilidad Presupuestal - CDP).</p> <p>Las actas y los CDP de las dos partes, junto con el proyecto, se envían al Grupo Integrado de Convenios y Contratos para la elaboración del Convenio Marco de Cooperación y su ingreso en el Sistema Integrado de Gestión de Proyectos (SIGP). El Comité Técnico del Convenio, designado conjuntamente al momento de la elaboración del convenio, protocoliza el inicio del mismo con la firma del Acta de Inicio del Convenio; este Comité será el encargado de enviar informes bimestrales a la CNP para su seguimiento.</p> <p>Luego la entidad conveniente desarrolla las actividades de publicación y promoción de la convocatoria, para después, entre las dos partes, hacer el cierre de la misma, evaluar y seleccionar los proyectos; todo esto bajo el seguimiento del Comité Técnico del Convenio.</p> <p>En el caso de la convocatoria abierta, ésta la realiza directamente el SENA. Primero, el Grupo de Innovación y Desarrollo Tecnológico elabora los Términos de Referencia de la convocatoria y los envía para revisión al Grupo Integrado de Convenios y Contratos, que los devuelve con los respectivos ajustes, si hay lugar a ellos. Después se remiten a la Comisión Nacional de Proyectos para evaluar su viabilidad técnica, en donde pueden sugerir otros ajustes. Superada esta etapa, se dirigen al Consejo Directivo Nacional para su aprobación, tras lo cual regresan al Grupo de Innovación y Desarrollo Tecnológico para remitirlos al Grupo de Gestión Documental con el fin de registrar la convocatoria y asignarle el número de radicación. Con este número, el Grupo de Innovación y Desarrollo Tecnológico envía la información a la Oficina de Comunicaciones para que publique la convocatoria en la página Web y en los medios de promoción adecuados.</p> <p>Una vez publicada la convocatoria, se deben disponer las herramientas (Link y formato electrónico) en el SIGP para que los interesados puedan acceder a ella e inscribirse, además se deben incluir los correos del coordinador de la convocatoria y del administrador del sistema para recibir sugerencias y resolver inquietudes; si las inquietudes son muchas o no se pueden resolver a través de este medio, se diseña una estrategia para aclararlas, que puede ser una videoconferencia, una campaña de sensibilización, etc. Cuando vence el</p>

plazo de la convocatoria, esta se cierra y se levanta un acta en la que se describe la situación presentada respecto al número de inscritos e intentos fallidos de inscripción y sus causales.

El Grupo Integrado de Convenios y Contratos, a través del SIGP, realiza la revisión administrativa, financiera y jurídica de los requisitos y soportes de cada proponente, y si hay documentos faltantes, desactualizados o alguna inconsistencia, le informa para que en un plazo determinado corrija esta situación.

Se procede entonces a consultar la red de evaluadores, dependiendo del tipo de convocatoria y de la línea tecnológica asociada a la misma, y se les invita a participar en la evaluación de los proyectos; a aquellos que acepten se les brinda la información necesaria para dicha actividad. Como resultado, los evaluadores pueden hacer recomendaciones a los proponentes para cumplir con los requisitos de la convocatoria. Si el coordinador de la convocatoria determina que no está de acuerdo con los resultados, puede pedir una segunda evaluación. Finalizada la evaluación, se levanta el acta de "Número de Proyectos Evaluados y Rechazados" en una reunión en la que participan el coordinador de la convocatoria, el administrador del SIGP y el designado por el Grupo Integrado de Convenios y Contratos.

Los proyectos aprobados se remiten a la CNP para evaluar su viabilidad técnica. En este punto pueden presentarse tres situaciones extraordinarias:

- Que el número de proyectos sobrepase el presupuesto asignado: en este caso, la CNP recomienda al CDN aumentar la asignación presupuestal o dejar algunos proyectos en el Banco de Proyectos.
- Que el número de proyectos sea inferior al esperado: En este caso, el Grupo de Innovación y Desarrollo Tecnológico, a través del Director de Formación Profesional, solicita a la CNP ampliar los términos de la convocatoria respecto al tiempo, y publica un adendo en la página Web aclarando la nueva fecha de cierre de la convocatoria.
- Que no se presenten suficientes proponentes: Lo que obliga al cierre de la convocatoria.

Los proyectos viables se envían al CDN para su aprobación y a la Oficina de Comunicaciones para que se haga la respectiva publicación en la página web.

La lista de proyectos se envía al Grupo Integrado de Convenios y Contratos para el proceso de legalización y perfeccionamiento de los contratos, los que son reenviados posteriormente al Grupo de Innovación y Desarrollo Tecnológico por intermedio del coordinador del programa, quien elabora las actas de inicio de cada contrato, y al supervisor designado por el Director de Área o a la entidad que realizará la interventoría, como insumo para dicha labor.

**3**

En esta fase se ejecuta el proyecto de acuerdo con su Plan Operativo. Paralelo a la ejecución se realiza el seguimiento por parte del coordinador de la convocatoria, que consiste en la verificación del cumplimiento de las actividades programadas, con base en los informes técnicos y financieros de la ejecución de los proyectos y los productos intermedios entregados por el ejecutor. Estos informes, también son insumos para las actividades de interventoría, junto con el acta de inicio y el proyecto, o el convenio y los contratos derivados, si la convocatoria es cerrada. En el caso en que el presupuesto sea manejado por una entidad externa al SENA (FONADE, Administradora de Recursos), la interventoría se realizará sobre el objeto del convenio por el cual se transfirió el presupuesto.

4

Al finalizar el proyecto, el ejecutor hace entrega de productos y resultados finales, y en conjunto con el Centro de Formación, si es el caso, presenta su plan de transferencia al Grupo de Innovación y Desarrollo Tecnológico para su aprobación, tras lo cual se le expide el Certificado de Aprobación Plan de Transferencia. Luego se seleccionan los Centros de Formación Profesional relacionados y/o se hace la convocatoria a PYMEs, para participar en la transferencia tecnológica; y de los centros seleccionados se escoge el personal que va a participar en el Procedimiento de Transferencia de Conocimiento, Tecnología e Innovación.

**Documentos asociados:**

- Acta de aprobación del convenio, expedida por el Consejo Directivo Nacional.
- Acta de Inicio del Convenio
- Acta de aprobación de la convocatoria expedida por el Consejo Directivo Nacional.
- Acta de cierre de la convocatoria.
- Acta de número de proyectos evaluados y rechazados.
- Actas de inicio de contrato (para cada proyecto).
- Certificado de aprobación plan de transferencia
- Orientaciones Generales sobre la Estrategia de Transferencia de Tecnología al SENA, de los Proyectos de Innovación y Desarrollo Tecnológico cofinanciados con recursos Ley 344 de 1996

**PROCESO: EJECUCION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**  
**PROCEDIMIENTO: FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL RECURSO HUMANO**

**Objetivo del Procedimiento:** contribuir con la formación de actores del desarrollo empresarial integral, capaces de identificar y definir problemas que afectan el desarrollo sostenido del país y de aportar opciones y alternativas para su solución y que además contribuyan a garantizar la competitividad nacional ante el esquema de globalización actual.

**Responsable:**

- Director del Sistema de Nacional de Aprendizaje para el Trabajo y su equipo de trabajo
- Director de Relaciones Corporativas y su equipo de trabajo
- Subdirector del Centro

**Alcance:**

Inicia desde detectar las tendencias y requerimientos de actualización del talento humano, nuevas tecnologías y prácticas para impactar la competitividad de los sectores productivos, para convocar a los empresarios, empresas aportantes y colectivos de productores y trabajadores a presentar proyectos y financiar programas de formación a la medida de sus necesidades, de manera que la misma incida como factor de mejoramiento en la productividad y la competitividad de las empresas y las cadenas productivas en las que éstas se insertan.

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Procesos de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Convenios y Alianzas
- Procedimiento de Medición de la Satisfacción del Cliente

**Entradas**

- Requerimientos del sector productivo
- Necesidades de formación
- Planes de Desarrollo
- Agenda Interna de Competitividad y desarrollo

**Salidas**

- Empresarios, trabajadores, colectivos de productores y funcionarios actualizados

**Indicadores:**

- Porcentaje de cumplimiento en la meta de beneficiarios del Programa de Formación Especializada y Actualización Tecnológica del Recurso Humano

**Riesgos:**

- No dar respuesta adecuada al sector productivo

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

- La actualización tecnológica del recurso humano es de responsabilidad compartida entre los empresarios como garantes del empleo y el desarrollo tecnológico y el SENA como líder en la formación de los recursos humanos y en la intermediación para el empleo.
- Los proyectos de formación, amparados bajo este Programa, deben ser concordantes con los Planes de Desarrollo Nacional, Regional o Local, los Acuerdos Sectoriales de Competitividad, la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad, las Agendas de Productividad y Desarrollo

**PROCEDIMIENTO FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL  
RECURSO HUMANO**



Tecnológico Regionales, las Cadenas Productivas, los Clusters, los Carces (Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior), y/o con el Sistema Nacional de Innovación SIN.

- El Programa responde a los lineamientos del Gobierno Nacional en materia de empleo, así como en el desarrollo tecnológico y apertura hacia nuevos mercados; en consecuencia, busca mejorar la productividad y la competitividad de las empresas y las cadenas productivas en las que éstas se insertan, a través de la formación de los trabajadores, en áreas de tecnologías específicas y sectores estratégicos para el desarrollo nacional.
- Por tratarse de temas de gestión del conocimiento y tecnología, el Sena aplica la normatividad establecida en la Ley 29 de 1990 de Ciencia y Tecnología y sus decretos reglamentarios y para procesos de contratación directa, se tendrá en cuenta lo establecido en el artículo 76 del Decreto 2474 de 2008 o las normas vigentes que los deroguen, modifiquen o adicionen.

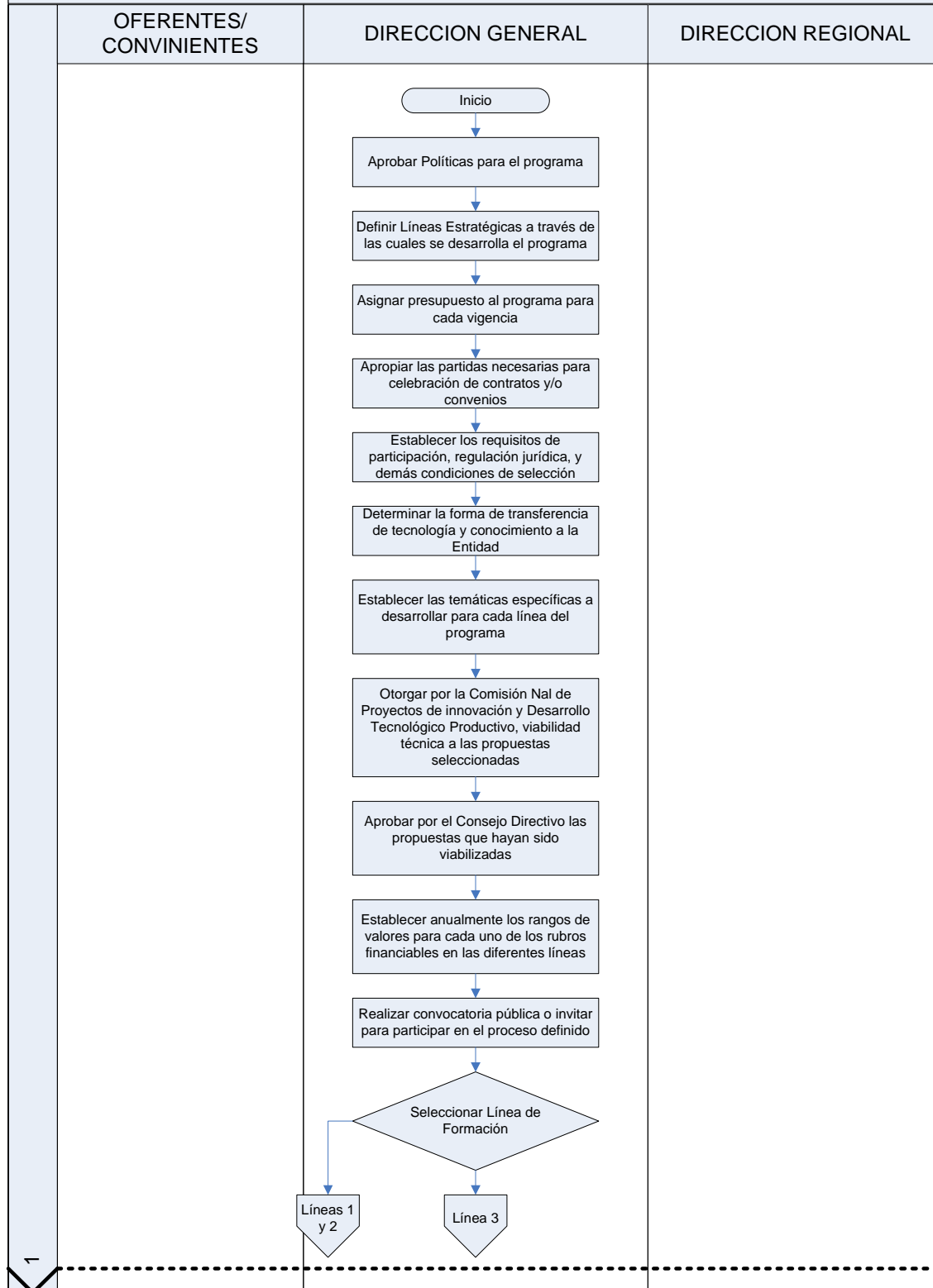


# PROCEDIMIENTO FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL RECURSO HUMANO



Modelo de  
Mejora Continua

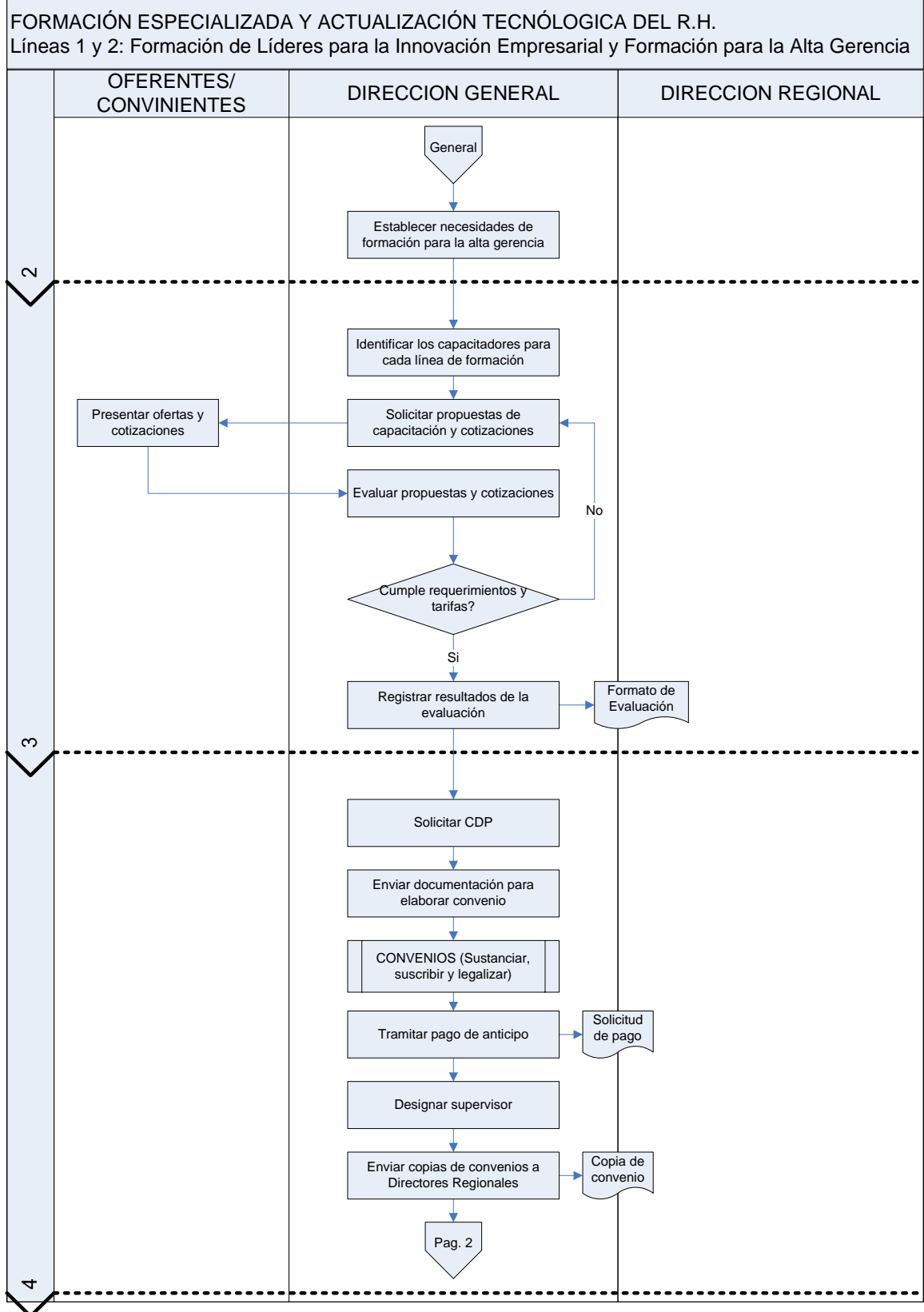
## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL RECURSO HUMANO



# PROCEDIMIENTO FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL RECURSO HUMANO

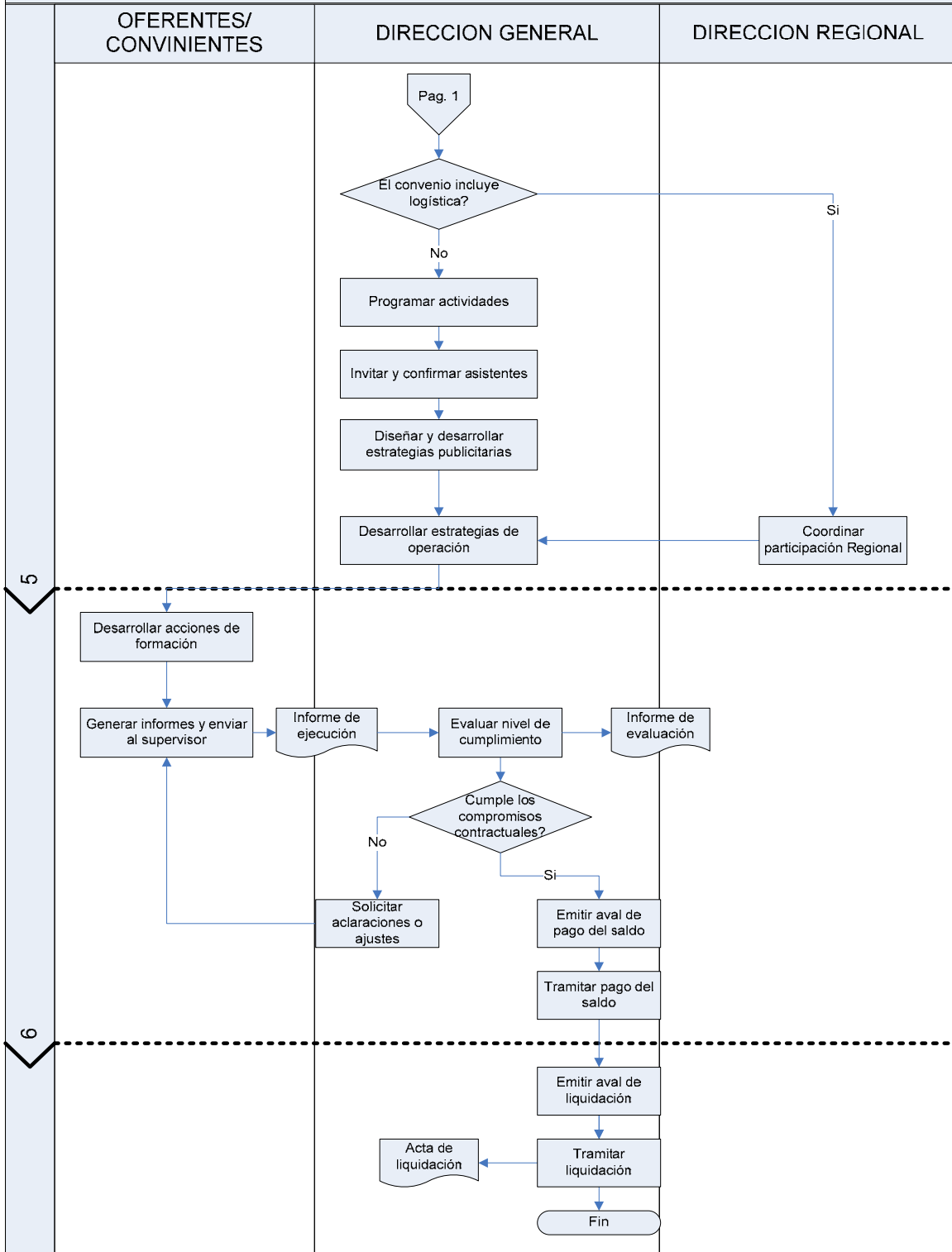


Modelo de  
Mejora Continua



# PROCEDIMIENTO FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL RECURSO HUMANO

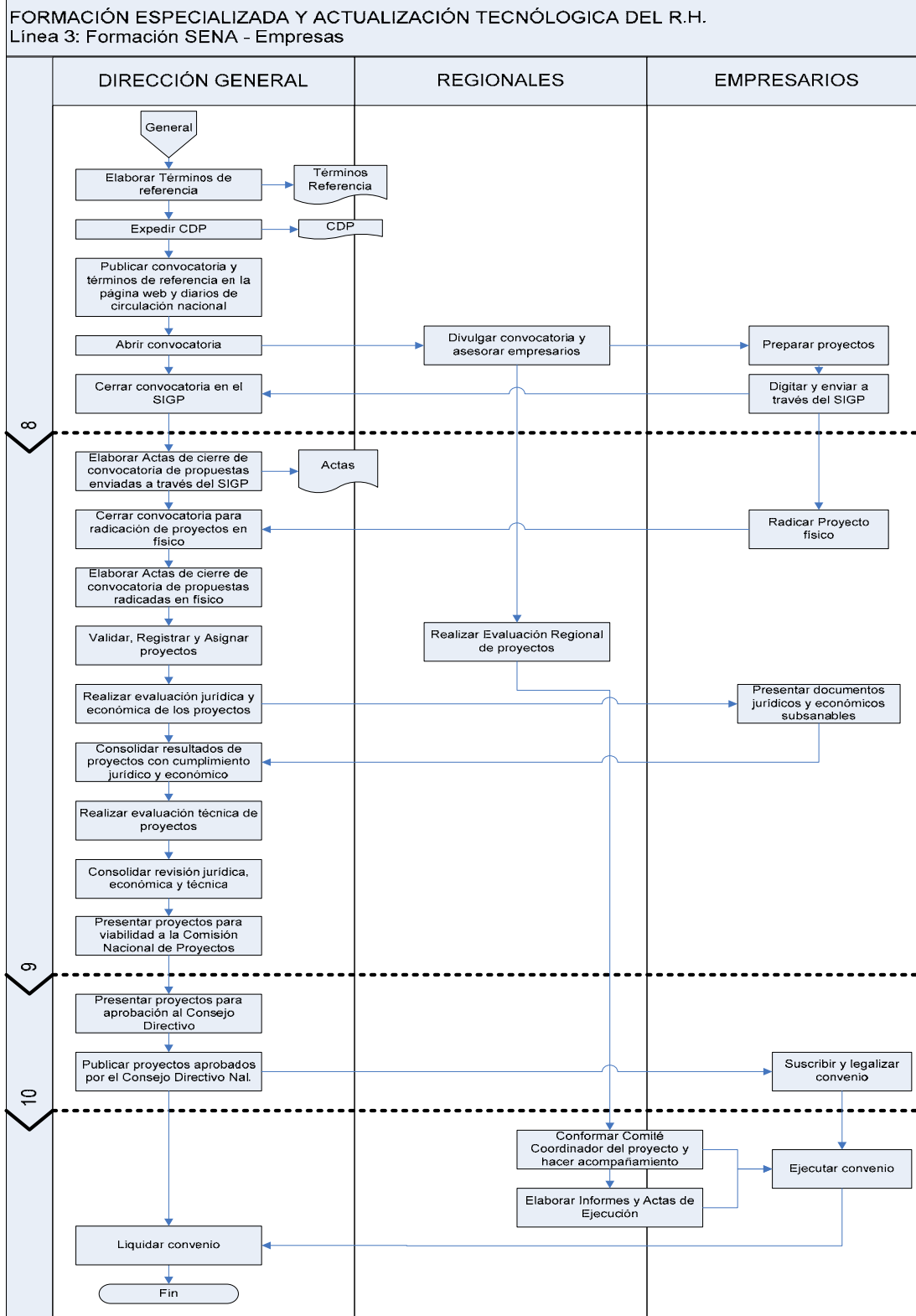
FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL R.H.  
Líneas 1 y 2: Formación de Líderes para la Innovación Empresarial y Formación para la Alta Gerencia



# PROCEDIMIENTO FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL RECURSO HUMANO



Modelo de  
Mejora Continua



## PROCEDIMIENTO FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL RECURSO HUMANO

Fase	Descripción
1	<p>El Consejo Directivo del SENA aprueba las políticas generales para el Programa Nacional de Formación Especializada y Actualización Tecnológica del Recurso Humano y los criterios generales para orientar los recursos asignados al programa en el presupuesto anual, con la cofinanciación de las empresas y grupos de empresas.</p> <p>La Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo define las líneas estratégicas mediante las cuales se desarrollará el programa y el presupuesto que se asignará a cada línea; adicionalmente, apropia las partidas necesarias para la celebración de los contratos y/o convenios que se van a suscribir con entidades o expertos nacionales o internacionales para la realización de las acciones de formación definidas para las diferentes líneas.</p> <p>Cuando el programa se vaya a realizar a través de terceros se debe abrir convocatoria pública o realizar invitación para participar en los respectivos procesos, para la selección de proyectos, entidades capacitadoras, empresas y candidatos, de acuerdo a los requerimientos de las diferentes líneas.</p> <p>Por lo tanto se deben elaborar los términos de referencia, donde se establecen las condiciones, requisitos de participación, regulación jurídica, determinación y ponderación de los factores objetivos de selección y todas las demás circunstancias de tiempo, modo y lugar que se consideren necesarias para garantizar reglas claras y completas en cada proceso.</p> <p>En cada uno de los proyectos de las diferentes líneas en los términos de referencia debe establecerse la forma de transferencia de tecnología y conocimientos de la Entidad.</p> <p>En las líneas o proyectos en que resulte pertinente, se destina el diez (10) por ciento de los cupos para funcionarios del SENA o para el personal que la entidad designe.</p>
2	<p><b>LINEA 1: FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA INNOVACION EMPRESARIAL</b></p> <p>El objetivo de la Formación de Líderes para la Innovación Empresarial es contribuir al desarrollo de procesos de transformación y transferencia de conocimiento en sectores productivos de interés estratégico para el país, a través de la formación de líderes innovadores vinculados a las empresas, postulados por éstas ante el SENA, para generar ventajas competitivas nacionales de primer orden.</p> <p>Por medio del Grupo de Inteligencia Organizacional y la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo, se realiza el análisis y priorización de las necesidades de formación orientados a la Innovación Empresarial, teniendo en cuenta los planes de desarrollo, planes estratégicos, caracterizaciones ocupacionales de las mesas sectoriales, plan exportador, agenda interna de competitividad, para determinar las acciones, programas y temáticas a desarrollar.</p> <p><b>LINEA 2: FORMACIÓN PARA LA ALTA GERENCIA</b></p> <p>El objetivo de la Formación para la Alta Gerencia es actualizar las competencias gerenciales para optimizar la toma de decisiones estratégicas, mediante eventos en temáticas enfocadas</p>

## PROCEDIMIENTO FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL RECURSO HUMANO

	<p>a la productividad, competitividad y tecnologías de punta.</p> <p>Por medio del Grupo de Inteligencia Organizacional se realiza el análisis y priorización de las necesidades de formación para la Alta Gerencia teniendo en cuenta los planes de desarrollo, planes estratégicos, caracterizaciones ocupacionales de las mesas sectoriales, plan exportador, agenda interna de competitividad, para determinar las acciones, programas y temáticas a desarrollar.</p>
3	<p>En la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo – SINAT identifican los capacitadores para cada una de las líneas de formación seleccionadas. Posteriormente, solicitan cotizaciones a los capacitadores seleccionados, y la documentación para realizar el trámite de contratación o de convenio, según sea el caso.</p> <p>Los entes capacitadores interesados evalúan los requerimientos del SENA y presentan cotizaciones de acuerdo con las tarifas establecidas y los términos de referencia establecidos. Funcionarios de la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo – SINAT proceden a evaluar las cotizaciones recibidas, de acuerdo con requerimientos y tarifas establecidas por el SENA. Si la propuesta no cumple los requerimientos y tarifas establecidas por el SENA, se debe solicitar ajustar al proponente y/o las aclaraciones que se consideren necesarias. Si la propuesta cumple los requerimientos y tarifas se registra evaluación en formato y se envía a la Dirección del Sistema Nacional para el Trabajo, para su proceso de contratación.</p> <p>Se procede a evaluar cotizaciones recibidas, de acuerdo con requerimientos técnicos establecidos por el SENA. Si la propuesta no cumple los requerimientos técnicos establecidos por el SENA, se debe solicitar el ajuste al proponente y/o las aclaraciones que se consideren necesarias. Si la propuesta cumple los requerimientos técnicos se registra evaluación en formato.</p>
4	<p>Para iniciar el proceso contractual de la oferta que cumpla los requerimientos se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar Certificado de Disponibilidad Presupuestal a Presupuesto</li> <li>• Solicitar tramite de elaboración del convenio enviando la documentación y el CDP.</li> <li>• Sustanciar, suscribir y legalizar convenios de acuerdo con normas legales vigentes y términos de referencia de la solicitud siguiendo el procedimiento establecido para la suscripción de convenios.</li> <li>• Efectuar los pagos acordados a título de anticipo, previo cumplimiento de requisitos de legalización.</li> <li>• Designar supervisor o interventor, mediante oficio que adjunta copia del convenio y sus anexos</li> <li>• Enviar copia del convenio a Director Regional que corresponda el área de influencia de los eventos, con el fin de que pueda coordinar la participación de los empresarios y los funcionarios de la región</li> </ul>
5	<p>Evaluar el alcance de las acciones de formación y coordinar las acciones necesarias para facilitar el desarrollo de la logística del evento.</p> <p>Verificar si el convenio incluye el desarrollo de la logística.</p> <p>Programar las actividades de logística necesarias para iniciar la ejecución del convenio.</p> <p>Invitar a participar los empresarios y demás asistentes que considere pertinente.</p> <p>Diseñar y desarrollar las estrategias publicitarias para hacer la divulgación de los eventos.</p>


## PROCEDIMIENTO FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL RECURSO HUMANO


	Diseño y desarrollo de estrategias de operación, con ente capacitador, regionales y centros de formación de acuerdo con protocolo establecido.
6	<p>Desarrollar las acciones o eventos de formación contratados.</p> <p>Presentar informe de ejecución de actividades realizadas y cumplimiento de requisitos y obligaciones contractuales, de acuerdo con formatos SENA.</p> <p>Supervisar acciones de formación y desarrollo del convenios de acuerdo con resolución 686 de 2005, e informar de los resultados al ordenador del gasto.</p> <p>Verificar si el conviniente cumple con los compromisos contractuales, desde el punto de vista técnico, administrativo y financiero. En caso de incumplimiento o inconformidad con los resultados esperados, solicitar las aclaraciones pertinentes al conviniente, mediante oficio suscrito por el Director del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo.</p> <p>Emitir avales de pago de los desembolsos acordados en el convenio</p> <p>Efectuar los pagos de los desembolsos acordados de acuerdo con el contrato y los avales del supervisor designado.</p>
7	<p>Realizar un balance de ejecución del convenio y emitir aval para liquidación del mismo</p> <p>Liquidar el convenio de acuerdo con aval y enviar informe a Contabilidad.</p>
8	<p><b>LINEA 3: FORMACION SENA – EMPRESAS</b></p> <p>El objetivo de la Formación Sena – Empresas es responder a las necesidades de actualización tecnológica de los trabajadores colombianos, que permita a las empresas resolver sus brechas tecnológicas, a través de programas de capacitación diseñados a la medida de sus necesidades que se enmarquen en las líneas tecnológicas definidas por el SENA, de manera que los mismos incidan como factor de innovación y competitividad.</p> <p>La Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo – SINAT elabora los términos de referencia donde establecen las condiciones, requisitos de participación, regulación jurídica, determinación y ponderación de los factores objetivos de selección y todas las demás circunstancias que se consideren necesarias para garantizar la transparencia del proceso, con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el Acuerdo 00006 de 2008 y procede a abrir la convocatoria pública para la Línea de Formación SENA – EMPRESAS.</p> <p>En cada vigencia fiscal la Administración del SENA, realiza la distribución de los recursos con base en un estudio de la demanda en cada una de las modalidades.</p> <p>Funcionarios de la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo – SINAT y de las Regionales proceden a realizar la divulgación y asesoría a los empresarios, para garantizar la participación del mayor número de empresas</p>
9	<p>Los empresarios preparan los proyectos y los digitan en el Aplicativo del Sistema de Gestión de proyectos, dispuesto para tal fin.</p> <p>Una vez cerrada la convocatoria se procede a elaborar el Acta de cierre de la convocatoria y se inicia la evaluación Regional de los proyectos de acuerdo a los parámetros establecidos en los términos de referencia.</p>

**PROCEDIMIENTO FORMACIÓN ESPECIALIZADA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DEL  
RECURSO HUMANO**

	<p>Posteriormente con la orientación de la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo SINAT, se realiza la evaluación jurídica, económica y técnica de los proyectos.</p> <p>Con la calificación obtenida se presentan los proyectos que pasen la evaluación, a la Comisión Nacional de Proyectos de Innovación y Desarrollo Tecnológico Productivo para que otorgue la viabilidad técnica de los mismos.</p>
<b>10</b>	El Consejo Directivo Nacional del SENA aprueba las propuestas que hayan recibido la viabilidad técnica por parte de la Comisión Nacional de proyectos. Se realiza la publicación de los proyectos aprobados y se procede a suscribir y legalizar los respectivos convenios.
<b>11</b>	Una vez legalizados los convenios, se conforman los comités coordinadores de cada proyecto para hacer el acompañamiento durante la ejecución, y elaborar los informes y actas de seguimiento y liquidación.



 Modelo de Mejora Continua	<div>Servicio Nacional de Aprendizaje SENA</div> <div>CARACTERIZACION DE PROCESO</div>			C10-7070 / 12-08 Versión: 3.0 Página 1 de 1
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	EVALUACION Y CERTIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo y su equipo</li> <li>• Subdirector de Centro</li> <li>• Evaluador de Competencias Laborales</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Evaluar y acreditar las competencias laborales de las personas vinculadas laboralmente al sector productivo, los desempleados y/o los trabajadores independientes frente a la capacidad que tienen para desempeñarse en diferentes funciones y contexto laborales, con base en las Normas de Competencia Laboral	<b>ALCANCE:</b>	Este proceso esta orientado a contribuir en la consolidación del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo en la propuesta de las políticas para la ejecución de los procesos de Normalización y Evaluación y Certificación	
<b>PROCESOS PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>PROCESOS CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso Normalización Competencias Laborales</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso Gestión para el Empleo</li> </ul>	P	Diseñar políticas y planes de evaluación y certificación de competencias laborales para ser ejecutados por las empresas, asociaciones, gremios y demás entidades mediante evaluación y auditoria del SENA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso Normalización Competencias Laborales</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso Gestión para el Empleo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso Normalización Competencias Laborales</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso Gestión para el Empleo</li> </ul>	H	Evaluar y certificar las competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso Administración Educativa</li> <li>• Proceso Gestión para el Empleo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</li> </ul>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>	

 Modelo de Mejora Continua	<div>Servicio Nacional de Aprendizaje SENA</div> <div>CARACTERIZACION DE PROCESO</div>			C11-5050 / 12-08 Versión: 3.0 Página 1 de 1
NOMBRE DEL PROCESO:	GESTION PARA EL EMPLEO		RESPONSABLE DEL PROCESO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Empleo y Trabajo</li> <li>• Coordinador Grupo Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano de la Dirección de Empleo y Trabajo y su equipo.</li> <li>• Coordinadores Servicio Público de Empleo a nivel regional.</li> <li>• Funcionario encargado del Centro de Servicio Público de Empleo</li> </ul>
OBJETIVO DEL PROCESO:	Diseño de planes y programas relacionados con la información para el empleo y articulación entre las necesidades laborales y los programas de formación profesional, la certificación ocupacional, la intermediación laboral, el emprendimiento y el desarrollo tecnológico que adelanta la entidad.		ALCANCE:	Este proceso promueve la pertinencia de la formación ofrecida por el SENA y sirve de puente para conectar a los demandantes con las vacantes que genera el sector productivo.
PROCESOS PROVEEDORES	ACTIVIDADES			PROCESOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso de Normalización de Competencias Laborales</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>	P	Diseñar estrategias, planes, programas y proyectos relacionados con la información para el empleo y la articulación entre las necesidades laborales y la misión institucional.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Normalización de Competencias Laborales</li> </ul>	H	Realizar vigilancia y análisis laboral y ocupacional que contribuya a verificar la pertinencia de la formación ofrecida por el SENA y facilitar la toma de decisiones		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</li> </ul>	H	Realizar Intermediación laboral		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Convenios y Alianzas</li> <li>• Proceso Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso Certificación de Competencias Laborales</li> <li>• Proceso Mejora Continua</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> </ul>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>

**PROCESO: GESTIÓN PARA EL EMPLEO**  
**PROCEDIMIENTO: VIGILANCIA Y ANÁLISIS LABORAL Y OCUPACIONAL**

**Objetivo del Procedimiento:** Proporcionar información que contribuya al análisis de pertinencia de la formación ofrecida por el SENA y a la toma de decisiones y diseño de respuestas a los requerimientos del entorno, con base en estudios, investigaciones, análisis y seguimiento periódico al comportamiento del mercado laboral.

**Responsable:**

- Coordinador Grupo Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano de la Dirección de Empleo y Trabajo y su equipo.
- Coordinadores Servicio Público de Empleo a nivel regional.

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Normalización de Competencias Laborales
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Procedimiento de Intermediación Laboral

**Entradas**

- Información económica, social y demográfica.
- Diagnósticos de necesidades de formación para el trabajo
- Resultados de la encuesta a egresados
- Comportamiento del contrato de aprendizaje.
- Requerimientos de empresarios para la formación
- Ejecución de cursos de formación ofrecidos por el SENA
- Priorización de ocupaciones en agendas de competitividad.
- Lineamientos del Plan Estratégico
- Estudios de caracterización ocupacional
- Nuevas competencias laborales por ocupación.
- Tendencias de la demanda de empleo a nivel internacional.
- Información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE con la Clasificación Nacional de Ocupaciones.
- Información de mesas sectoriales

**Alcance:**

Este procedimiento inicia con el análisis de las estadísticas obtenidas del Servicio Público de Empleo y otras fuentes de información, y culmina con la publicación del comportamiento de las estadísticas ocupacionales.

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Normalización de Competencias
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional

**Salidas**

- Informe de ocupaciones dinámicas del mercado laboral.
- Informe de ocupaciones nuevas, emergentes o en transformación.
- Informe de nuevas competencias laborales.
- Publicaciones de tendencias laborales y ocupacionales

**Indicadores:**

- Porcentaje de programas examinados: Número de informes elaborados / Total de programas.
- Porcentaje de estudios de pertinencia: Número de estudios de pertinencia / Número de convocatorias de oferta educativa.
- Porcentaje de ocupaciones en transformación: Número de ocupaciones en transformación / Total de ocupaciones
- Porcentaje de nuevas competencias: Número de nuevas competencias / Total de competencias.
- Ocupaciones dinámicas: Número de publicaciones.

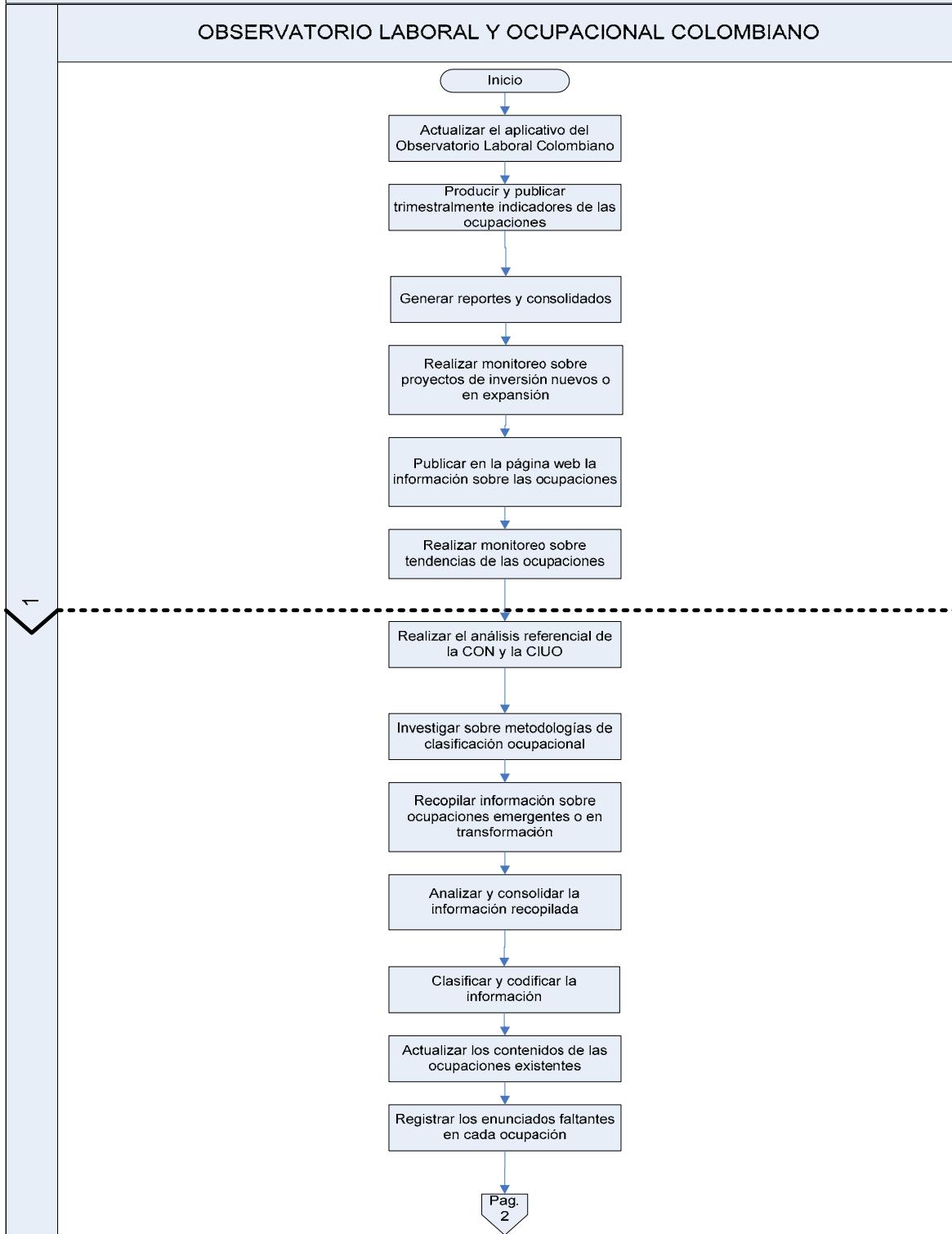
**Riesgos:**

- Baja utilización del Servicio Público de Empleo por parte de los empresarios.
- Demora en los tiempos de actualización de la información.
- Mala calidad de la información suministrada en los Centros de Servicio Público de Empleo o a través del aplicativo

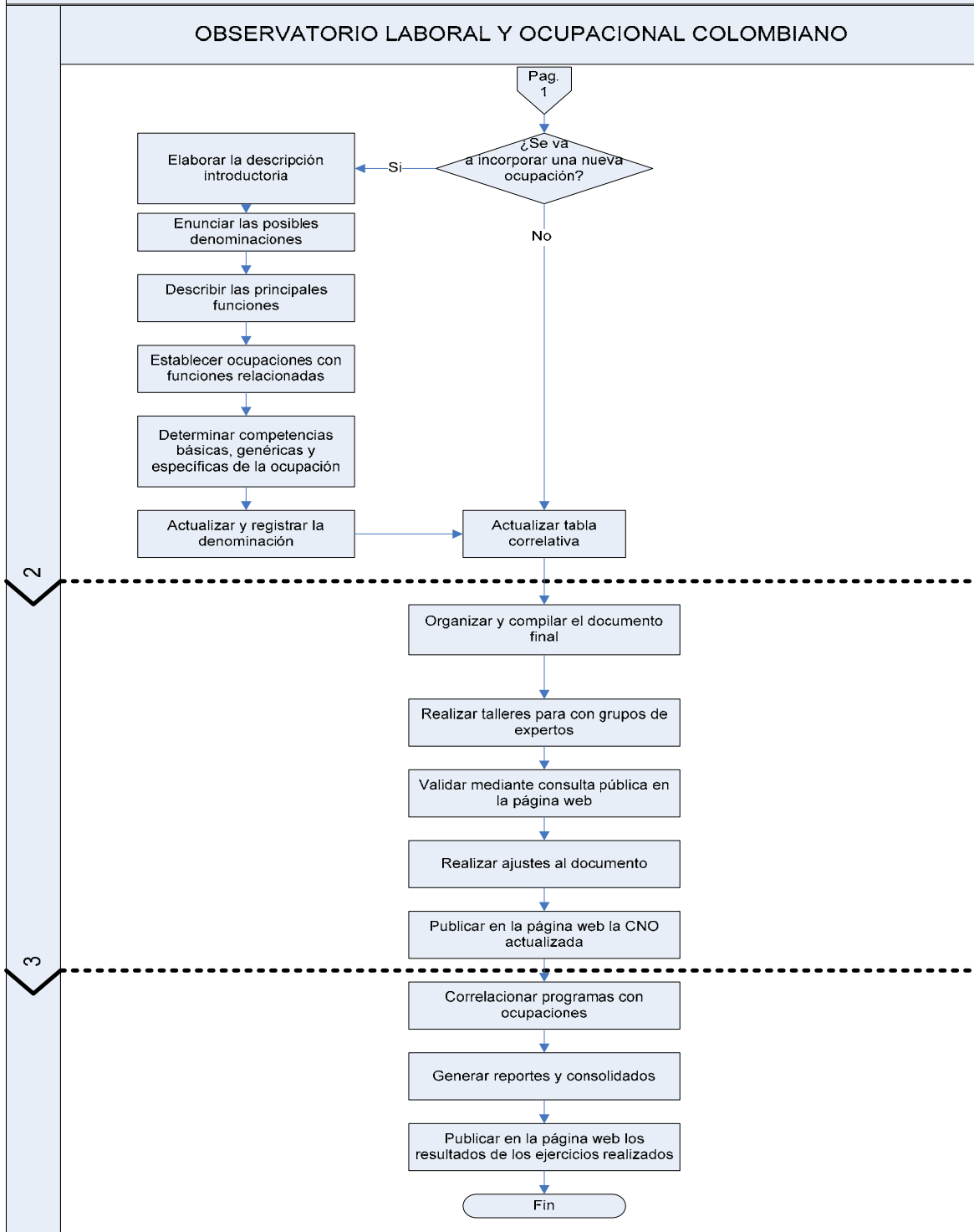
**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

- Información estadística del mercado laboral proveniente del Servicio Público de Empleo.
- Información oportuna del proceso de inteligencia organizacional.
- Información de proyectos nuevos o en expansión a nivel de regional.
- Información correspondiente a la actualización de competencias laborales.
- Estudios del mercado laboral para determinar ocupaciones nuevas emergentes o en transformación y nuevas competencias laborales.
- Metodologías de análisis laboral y ocupacional.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO VIGILANCIA Y ANÁLISIS  
 LABORAL Y OCUPACIONAL**



## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO VIGILANCIA Y ANÁLISIS LABORAL Y OCUPACIONAL



Fase	Descripción
1	<p>En esta fase el Grupo del Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano realiza el análisis del mercado laboral con base en las estadísticas obtenidas del Servicio Público de empleo y de otras fuentes de información, para lo cual desarrolla las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiza el aplicativo del Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano creando archivos históricos.</li> <li>• Produce y publica trimestralmente indicadores de las ocupaciones: dinámicas (con abundantes vacantes y buscadores de empleo), dinámicas en demanda (abundantes vacantes pero escasos buscadores de empleo), dinámicas en oferta (muchos buscadores de empleo pero pocas vacantes) o poco dinámicas (escasos buscadores de empleo y vacantes), a nivel nacional y regional.</li> <li>• Genera reportes y consolidados a partir de la información existente en las bases de datos o fuentes de información externas a la del Servicio Público de Empleo, aplicando metodologías de análisis de información laboral.</li> <li>• Realiza monitoreo sobre proyectos de inversión nuevos o en expansión, a nivel nacional.</li> <li>• Publica en la página Web del Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano la información sobre las ocupaciones, por series trimestrales, semestrales y anuales.</li> <li>• Realiza monitoreo sobre tendencias de las ocupaciones a nivel nacional e internacional en medios, otros observatorios, sector productivo y sector formativo.</li> </ul>
2	<p>De acuerdo con las normas y directrices para la actualización de la Clasificación Nacional de Ocupaciones, el responsable debe ejecutar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el análisis referencial de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (C.N.O.) y de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) vigentes.</li> <li>• Investigar sobre nuevas metodologías de clasificación ocupacional, así como de las vigentes desarrolladas en otros países, que sirven de modelo para la Clasificación Nacional de Ocupaciones de Colombia.</li> <li>• Recopilar información resultante de: la gestión de los Centros de Servicio Público de Empleo, la consulta de redes informáticas, páginas de empleo, avisos clasificados, mesas sectoriales y otras fuentes de consulta, acerca de las nuevas ocupaciones, emergentes o en transformación, en el mercado laboral y denominaciones ocupacionales.</li> <li>• Analizar y consolidar la información recopilada, de acuerdo con los parámetros de la clasificación y la estructura del mercado laboral colombiano.</li> <li>• Clasificar y codificar la información consolidada, de acuerdo con los criterios: Área de Desempeño y Nivel de Cualificación.</li> <li>• Actualizar los contenidos de las ocupaciones existentes. Para ello compara la información registrada en el Clasificación Nacional de Ocupaciones Vigentes frente a la información obtenida, e identifica y registra, las competencias faltantes de cada ocupación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se va a incorporar una nueva ocupacion en la Clasificación, se debe: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar la descripción introductoria de la nueva ocupación.</li> <li>– Enunciar los posibles denominaciones ocupacionales.</li> <li>– Describir las principales funciones.</li> <li>– Establecer las ocupaciones con funciones relacionadas.</li> <li>– Una vez descrita la ocupacion se determinan las competencias básicas, genéricas y específicas de cada ocupacion.</li> <li>– Establecidas las competencias de cada ocupacion, se debe actualizar y registrar la denominacion de acuerdo con los criterios establecidos en el documento “Documentos Laborales y Ocupacionales” parte 1 Marco Conceptual.</li> </ul> </li> <li>• Actualizar la tabla correlativa, en la que se establece la interrelacion de las clasificaciones realizadas por el SENA y el DANE.</li> </ul>
3	<p>En la fase de edición y divulgación de la Clasificación Nacional de Ocupaciones, el responsable del procedimiento, ejecuta las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y compilar el documento final.</li> <li>• Realizar talleres para la validación de la Clasificación Nacional de Ocupaciones con grupos de expertos.</li> <li>• Validar el documento, mediante consulta publica en la pagina web del Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano.</li> <li>• Realizar ajustes al documento, con base en recomendaciones obtenidas en la validación.</li> <li>• Publicar en la pagina web del observatorio laboral y ocupacional la clasificacion nacional de ocupaciones actualizada.</li> </ul>
4	<p>Con base en el análisis del mercado laboral, el responsable del análisis de pertinencia de la formación debe realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correlacionar los programas de formación ofrecidos por el SENA con las ocupaciones dinámicas en demanda y dinámicas, con agendas de competitividad, contratos de aprendizaje, empleabilidad de egresados, tendencias internacionales, flujos migratorios, demanda social y con todo el entorno del mercado laboral.</li> <li>• Generar reportes y consolidados a partir de la información existente en las bases de datos o fuentes de información externas al Servicio Público de Empleo, aplicando metodologías de análisis de información laboral para la pertinencia de la formación.</li> <li>• Publicar en la página Web del Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano la información sobre los resultados de los ejercicios realizados.</li> </ul>



**PROCESO: GESTIÓN PARA EL EMPLEO**  
**PROCEDIMIENTO: INTERMEDIACION LABORAL**

**Objetivo del Procedimiento:** Prestar el servicio de intermediación laboral para conectar de manera eficiente a los oferentes y demandantes de trabajo. La intermediación busca disminuir las asimetrías de información y otras fallas del mercado laboral colombiano que dificultan el contacto entre los buscadores de empleo y las empresas, intermediando a través del Servicio Público de Empleo, SPE. La intermediación del SPE permite disminuir los costos, monetarios y de tiempo, de quienes buscan empleo, y simultáneamente les permite a los empresarios encontrar rápidamente personal con perfiles adecuados según las necesidades productivas.

**Responsable:**

- Funcionario encargado del Servicio Público de Empleo en el Centro, en la regional y en la Dirección General.

**Alcance:** Este procedimiento inicia con el suministro de información tanto al oferente como al demandante de trabajo, sobre cómo realizar su inscripción en la base de datos, y finaliza con el envío del listado de los oferentes a los demandantes y de los no vinculados a orientación o formación ocupacional.

**Proceso/Procedimiento proveedor:**

- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Procedimiento de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Convenios y Alianzas
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Procedimiento de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales

**Entradas**

- Plan Operativo Centros
- Plan Operativo de Empleo
- Clasificación Nacional de Ocupaciones
- Hojas de vida de los oferentes
- Vacantes de los demandantes

**Salidas**

- Informes de Seguimiento (inscritos, vacantes, colocados y orientados)
- Planes de Mejoramiento
- Listado de no vinculados que buscan capacitación

**Indicadores:**

- Porcentaje de cumplimiento en inscritos en el Servicio Público de Empleo en la Regional
- Porcentaje de cumplimiento en vacantes registradas en el Servicio Público de Empleo
- Porcentaje de cumplimiento en personas colocadas a través del Servicio Público de Empleo
- Porcentaje de cumplimiento en personas desempleadas que reciben orientación
- Porcentaje de cumplimiento en profesionales inscritos en el SPE

**Riesgos:**

- Que las herramientas del aplicativo puedan ser utilizadas por bolsas de empleo para obtener información de la base de datos
- Que las empresas no informen o registren las colocaciones
- Que los postulados no cumplan los requerimientos de la vacante

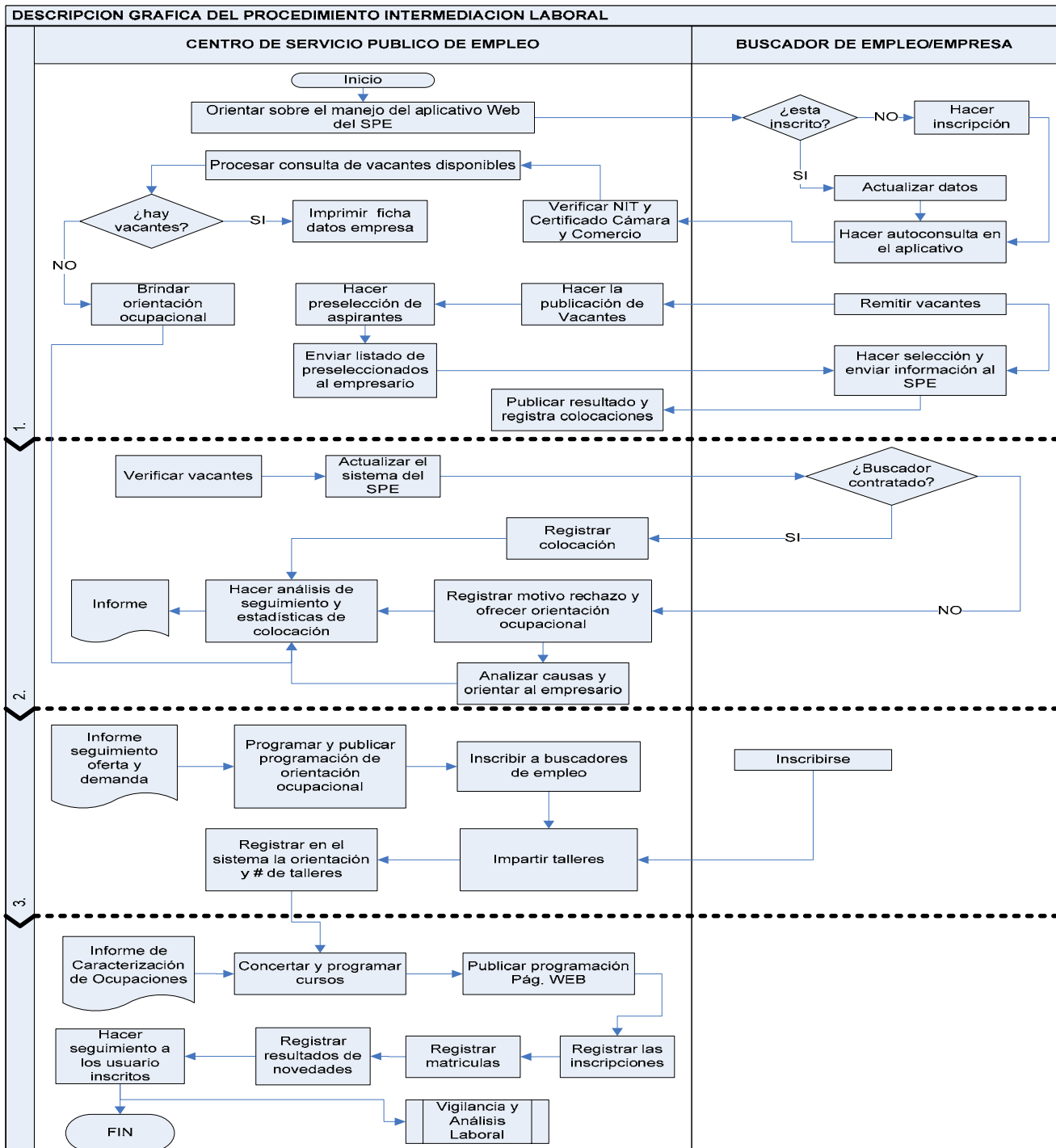
- No. de empresas nuevas que reportan vacantes en el SPE .

### REQUISITOS BASICOS MINIMOS:

- Que se reciban y publiquen las vacantes que no publica directamente la empresa (convocatorias especiales y flujos migratorios).
- Que la empresa demandante de trabajo esté legalmente constituida.
- Que los datos básicos del oferente y del demandante se encuentren registrados en el aplicativo el sistema Público de Empleo.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

## PROCEDIMIENTO INTERMEDIACION LABORAL



Fase	Descripción
1	<p>El procedimiento de intermediación de empleo comprende las fases de Inscripción de buscadores de empleo y captación de vacantes, Seguimiento a la oferta y demanda, orientación ocupacional y formación ocupacional. Dentro de la primera fase, las actividades que se realizan para la inscripción de buscadores de empleo son:</p> <p>La persona responsable del procedimiento, imparte inducción a los buscadores de empleo, sobre el manejo adecuado del aplicativo Web del Servicio Público de Empleo, los servicios que presta y la manera de acceder a ellos. Si el buscador de empleo ya está inscrito en la base de datos, verificar si debe actualizar los datos de la hoja de vida y proceder a la actualización, debe verificar que los documentos entregados por el buscador de empleo concuerden con la información registrada en el aplicativo. Si los documentos no están completos, solicitar la documentación faltante.</p> <p>Si el buscador de empleo cumple con las condiciones anteriores, con apoyo de la persona encargada del sistema, el buscador procede a consultar vacantes disponibles de acuerdo con su perfil. Una vez sea ubicada la vacante en el procedimiento de auto consulta del aplicativo el buscador debe imprimir la ficha de auto envió, la cual es generada por el sistema y en la cual indica los datos de la empresa que posee la vacante. Si no existen vacantes para el perfil del buscador de empleo, luego de tres consultas en el sistema, la persona responsable del Servicio Público de Empleo, debe informar al buscador acerca de los servicios de orientación ocupacional que brinda la entidad.</p> <p>Para el caso de la Inscripción de la empresa o captación de vacantes, se realizan las siguientes actividades: el servidor responsable del Sistema Público de Empleo, suministra información al empresario sobre el manejo del aplicativo de empleo y el estado de la empresa en el sistema. Cuando la empresa se inscribe por primera vez, la persona responsable debe verificar la presentación de la documentación requerida (NIT Y Certificado de Cámara de Comercio). Una vez realizada la inscripción de la empresa y la solicitud de vacantes en el aplicativo del Servicio Público de Empleo, el encargado debe revisar permanentemente el estado de las vacantes.</p> <p>Una vez estén los inscritos en el aplicativo, tanto el buscador como el empresario y, en caso que este último requiera del SENA que le envíen buscadores de empleo previamente seleccionados, la persona responsable del Centro realiza: la valoración técnica, aplica las pruebas psicotécnicas básicas y la entrevista de preselección. Los resultados de este proceso los debe enviar al empresario junto con la relación de los aspirantes a la vacante. Solicitar a la empresa la actualización de la vacante en caso de ser cubierta.</p>
2	<p>En la fase de seguimiento a la oferta y demanda activa en el sistema, el funcionario encargado del Servicio Público de Empleo, después de generar un listado del estado de las vacantes, verifica a través de llamadas telefónicas, visitas o encuestas el estado de las vacantes inscritas. Actualiza el sistema de acuerdo con la información suministrada por el empresario. Si el buscador de empleo fue contratado, registra en el sistema la colocación, en caso contrario, registra el motivo de rechazo y ofrece al buscador el servicio de orientación ocupacional. Si la vacante no ha sido cubierta, analiza junto con el empresario las posibles causas y orienta al mismo en la definición de perfiles ocupacionales, la asignación salarial, entre otras. Analiza los datos del seguimiento y las estadísticas de</p>


colocación y elaborar un informe.

**3**

En la fase de Orientación Ocupacional la persona responsable del Servicio Público de Empleo ejecuta de acuerdo con la información del seguimiento a la oferta y demanda activa, y procede a elaborar y publicar en las carteleras del Centro y en la página Web del Servicio Público de Empleo, la programación de los talleres de orientación. Inscribir a los buscadores de empleo interesados en los talleres. Realiza los talleres de orientación tanto grupal como individualmente. Registra en el sistema la acción de orientación y los talleres llevados a cabo. Establece cuales de los buscadores de empleo requieren recalificar el perfil. Informa a los buscadores acerca de la necesidad de actualizar la hoja de vida o de inscribirse a los cursos de formación ocupacional para recalificar el perfil.

**4**

En la fase de Formación Ocupacional, con base en el informe sobre la Caracterización de Ocupaciones por niveles remitido por el Observatorio Laboral y Ocupacional y en las necesidades detectadas en el perfil ocupacional de los buscadores de empleo y el informe de poblaciones vulnerables., el servidor responsable del Servicio Público de Empleo debe concertar y programar los cursos, con el Coordinador Académico de los Centros de Formación Profesional. Publica en la página Web del Servicio Público de Empleo, la programación de cursos de formación ocupacional. Realiza la inscripción a los cursos y genera el listado de personas matriculadas. Hace seguimiento a los usuarios inscritos en los cursos de formación ocupacional. Registra los resultados de las novedades y ejecución de los cursos finalizados.

 Modelo de Mejora Continua	<div>Servicio Nacional de Aprendizaje SENA</div> <div>CARACTERIZACION DE PROCESO</div>			C12-2020 / 12-08 Versión: 3.0 Página 1 de 1
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria General y su equipo de trabajo</li> <li>• Director de Area y Jefe de oficina</li> <li>• Director Regional</li> <li>• Subdirector de Centro</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Atender las necesidades de los servidores públicos de la entidad mediante el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño laboral.	<b>ALCANCE:</b>	Este proceso esta orientado a establecer relaciones laborales acordes a la normatividad vigente y a las necesidades requeridas para el desarrollo de los procesos de la entidad	
<b>PROCESO PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>PROCESO CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>	P	Formular las políticas y programas de gestión de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso Gestión de Recursos Financieros</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Corporativa</li> <li>• Proceso Diseño Curricular</li> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>	H	Definir y desarrollar las estrategias para el perfilamiento, actualización y desarrollo de instructores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Normalización de Competencias Laborales</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> <li>• Proceso de Certificación de Competencias Laborales</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso Gestión Jurídica</li> </ul>	H	Diseñar y aplicar las técnicas de administración laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Gestión de los Recursos Financieros</li> <li>• Proceso Gestión Jurídica</li> <li>• Proceso de las Comunicaciones Institucionales</li> <li>• Proceso de Gestión documental</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>	H	Definir y desarrollar las políticas de Bienestar del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Gestión Informática</li> <li>• Proceso Mejora Continua</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> <li>• Proceso de Gestión de los Recursos Financieros</li> </ul>	H	Realizar la gestión necesaria para la administración de Pensiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Gestión Documental</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso Gestión Jurídica</li> </ul>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>	

## **PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **PROCEDIMIENTO: PERFILAMIENTO, ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE INSTRUCTORES**

**Objetivo del Procedimiento:** Establecer acciones para la actualización de los instructores del SENA frente a las competencias pedagógicas y tecnológicas requeridas, con el fin de garantizar la apropiación del conocimiento, las tecnologías y las mejores prácticas pedagógicas, en los programas de formación profesional orientados y de esta forma promover la calidad del proceso de aprendizaje.

#### **Responsable:**

- Secretario General y su equipo de trabajo
- Director de Formación Profesional y su equipo de trabajo
- Director SNAT y su equipo de trabajo
- Director Regional
- Subdirector de Centro

#### **Proceso / procedimiento proveedor:**

- Proceso de Inteligencia Corporativa
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso Diseño Curricular
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso Gestión del Talento Humano

#### **Entradas**

- Perfiles de instructores
- Evaluación de desempeño de instructores.
- Estructura de prueba de competencia definida.
- Informe de resultados encuesta de aprendices
- Resultados de pruebas de valoración

#### **Indicadores:**

- Proyectos productivos de aprendices acompañados por el instructor en el marco del aprendizaje recibido.
- Proyectos productivos formulados por los instructores para aportar a los procesos de formación.
- Transferencia a los aprendices del conocimiento adquirido dentro del proceso de aprendizaje.
- Numero de normas, nuevos diseños y actualización de los programas existentes por competencias laborales.
- Numero de prototipos diseñados e implementados de ambientes

#### **Alcance:**

Este procedimiento inicia con la identificación de necesidades de formación o actualización de los instructores y finaliza con la ejecución de las actividades requeridas, a través de las diferentes modalidades de especialización y actualización de instructores.

#### **Proceso / procedimiento Cliente:**

- Proceso de Mejora Continua
- Procedimiento de Desarrollo Curricular
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias
- Proceso Gestión del Talento Humano
- Proceso Gestión Administrativa
- Proceso Gestión de los Recursos Financieros

#### **Salidas**

- Evaluación de los criterios de calidad de la formación
- Pruebas de mejoramiento continuo
- Certificación por normas por competencia

#### **Riesgos:**

- Instructores especializados y actualizados que no garantizan su continuidad en la institución para aportar a las acciones de formación, en el marco de la gestión del conocimiento.

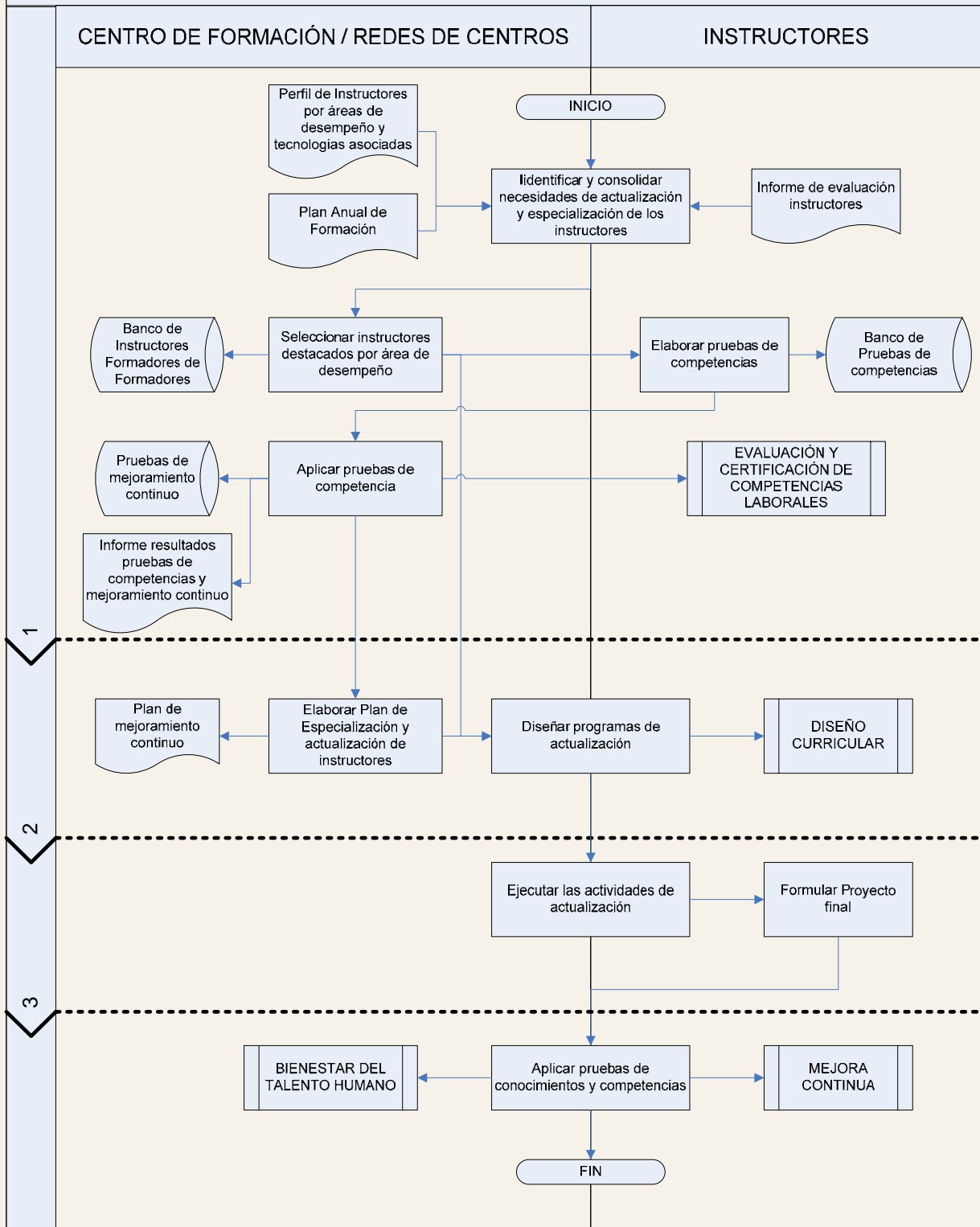
especializados (de formación y/o de evaluación de competencias) con tecnologías pertinentes y de punta.

- Actividades definidas en proyectos de especializaciones técnicas y tecnológicas.
- Empresas con alto contenido de conocimiento y uso de tecnología acompañadas a través de las Unidades de Emprendimiento.

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

- El perfilamiento, actualización y desarrollo de instructores debe estar orientado a que los instructores:
  - Fortalezcan sus conocimientos tecnológicos, para que los transfieran e incorporen en el diseño de programas de aprendizaje y retroalimenten el desarrollo curricular. Las competencias que logren desarrollar se deben evidenciar en su desempeño, y en los aportes en gestión tecnológica y del conocimiento, gestión del aprendizaje, gestión de proyectos, formulación de planes de negocios, liderazgo y en comportamiento con la comunidad.
  - Asuman nuevos roles en el proceso de formación, convirtiéndose en facilitadores y promotores del aprendizaje permanente, la autonomía, la participación, el trabajo colaborativo interdisciplinario y el pensamiento emprendedor de los aprendices, por lo cual se requiere promover también la formación para la adopción de este nuevo rol.
  - Desarrollen capacidades de trabajo en equipo para la conducción cooperativa de procesos de aprendizaje y fortalezcan las capacidades de orientador y dinamizador de los procesos de aprendizaje antes que transferir conocimientos al aprendiz;
  - Analicen y actualicen las capacidades de evaluación y análisis de sus propios procesos de enseñanza (aplicación de los modelos de Formación por Proyectos, desarrollo de capacidades para el diseño y adaptación curricular de programas de formación profesional).
  - Diseñen programas virtuales con altos contenidos tecnológicos, en redes, dirigidos a instructores para que puedan complementar sus competencias y certificarse en las mismas.
  - Utilicen medios virtuales para la actualización y capacitación de instructores y el uso de TIC, dentro de las estrategias a contemplar. Además evaluar realización de pasantías periódicas en las empresas para instructores; la participación de instructores en los cursos de formación técnica desarrollados por proveedores de equipos y maquinarias o proveedores de servicios comerciales y empresariales de las empresas.
- Las acciones de especialización y actualización deben estar asociadas a los programas de formación que orienta el instructor.



**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO: PERFILAMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTORES**

Fase	Descripción
1	<p>El procedimiento de Perfilamiento, Actualización y Desarrollo de Instructores inicia con la fase identificación de necesidades de actualización para lo cual se ejecutan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teniendo como base la evaluación de desempeño del instructor y los resultados de las encuestas de evaluación del programa en ejecución, el último nivel académico alcanzado, las acciones de formación complementaria y el perfil requerido para la especialidad en la que se desempeña, el Centro debe solicitar la aplicación de la prueba de competencias propia para cada especialidad.</li> <li>• El instructor por su parte debe presentar la prueba y las evidencias de las competencias que le van a certificar.</li> <li>• Una vez presentadas las pruebas y las evidencias, la Dirección General o quien delegue la Dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje para el Trabajo, califica las mismas según los criterios establecidos para tal fin.</li> <li>• Con base en los resultados de las pruebas, el informe de tendencias tecnológicas, el Plan Operativo Anual, y la Evaluación de satisfacción del cliente, el Subdirector del Centro junto con los instructores identifica las necesidades de formación de cada uno de ellos.</li> </ul>
2	<p>Luego de realizado el diagnostico de las necesidades de formación de los instructores, se ejecutan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Centro de formación profesional realiza y presenta a la Dirección General y a la Red, un consolidado de las necesidades de formación por especialidad.</li> <li>• La Secretaria General debe elaborar un consolidado nacional por especialidad y por red de estas necesidades y el formula el Plan Anual de Formación, el cual debe presentar para su aprobación ante la Comisión Nacional de Personal.</li> <li>• En caso que el Plan Anual de Formación no sea aprobado, este debe ajustarse. Caso contrario, se inicia la fase de ejecución de dicho plan.</li> </ul>
3	<p>Para ejecutar el Plan Anual de Formación, la Secretaria General en coordinación con la Red y los Centros de Formación, realizan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el ejecutor de la acción de formación, es decir, establecer si esta acción puede ser desarrollada por uno de los instructores que conforman el Banco de Instructores Formadores de Formadores o si se requiere el apoyo de un ente externo.</li> <li>• En caso de optar por el recurso humano de la entidad, de acuerdo con los criterios establecidos por la red, seleccionar el instructor competente para el manejo del tema y solicitarle la presentación de la propuesta de formación respectiva.</li> <li>• Si la acción de formación es de carácter nacional, la Secretaria General junto con el representante de la Red debe evaluar la propuesta de formación. En caso que la propuesta no cumpla con los requerimientos solicitan al instructor los ajustes que sean del caso. Si por el contrario está acorde con los requerimientos avisar tanto a los beneficiados de la formación como al instructor de la misma, acerca del desarrollo de ésta y las condiciones de su ejecución.</li> <li>• Si la formación está dirigida a los instructores de un Centro, el Subdirector de éste junto con el coordinador académico, deben evaluar la propuesta de formación. En caso que la propuesta no cumpla con los requerimientos, es necesario solicitar al</li> </ul>

instructor los ajustes del caso. Si por el contrario está acorde con los requerimientos avisar tanto a los beneficiados de la formación como al instructor de la misma, acerca del desarrollo de ésta y las condiciones de su desarrollo.

- En caso de optar por el apoyo de un ente externo, la Secretaria General junto con la Red debe establecer si requiere de una contratación o si existe algún convenio o alianza que permita el desarrollo de la acción de formación.
- En cualquiera de las opciones, se debe solicitar al ente externo, la presentación de la propuesta técnica y económica de la formación.
- Si la acción de formación es de carácter nacional, la Secretaria General junto con el representante de la Red debe evaluar la propuesta de formación. Si por el contrario está acorde con los requerimientos se avisa tanto a los beneficiados de la formación como al instructor de la misma, acerca del desarrollo de ésta y las condiciones de su ejecución.

Antes de finalizar la acción de formación, todos los instructores beneficiados con ésta deben presentar un trabajo final, en el que se evidencie la aplicación de los conocimientos adquiridos en el desempeño de su labor.

**4**

En la fase de evaluación de las acciones de formación de los instructores se realizan las siguientes actividades:

- El formador debe evaluar el aprendizaje, mediante la aplicación de pruebas de conocimientos y competencias.
- De igual manera el formador junto con el Subdirector de Centro, debe calificar los trabajos finales y determinar aquellos que sean de alto nivel, para que con base en este concepto, los instructores participen en el otorgamiento de incentivos.
- En caso que la formación haya sido impartida por un instructor de la Entidad, le corresponde al Centro de Formación Profesional, al cual está inscrito el formador, certificar la acción de formación y reportar a la Secretaria General o Centro de formación de los instructores beneficiados, para que dicha certificación sea registrada en la hoja de vida.

Por su parte los instructores beneficiados con la formación deben evaluar el desarrollo de la acción de formación, para que esta sea tenida en cuenta para la ejecución de próximas acciones.

**PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACION LABORAL**

**Objetivo del Procedimiento:** Asesorar, coordinar, apoyar y fomentar en todos los niveles de la organización la administración del recurso humano y generar las novedades para el desarrollo de los trámites de selección, vinculación, régimen prestacional, gestión del desempeño y evaluación del talento humano en el SENA.

**Responsables:**

- Secretario General y su equipo de trabajo
- Coordinador Grupo de Relaciones Laborales de la Secretaría General en la Dirección General.
- Directores Regionales
- Subdirectores de Centros
- Coordinador Grupo de Apoyo Administrativo en las Regionales o Centros de Formación

**Alcance:**

La Administración Laboral inicia desde el momento en que se genera la necesidad de proveer un cargo, atendiendo los requerimientos de las áreas, la selección, vinculación, gestión de historias laborales, pago de salarios y prestaciones sociales, evaluación del desempeño, y desvinculación tanto de servidores públicos como trabajadores oficiales que se encuentran en la Planta de Personal del SENA y termina con la desvinculación y liquidación del funcionario por renuncia o las causales establecidas en la Ley.

**Procesos / Procedimientos Proveedor:**

- Proceso Gestión del Talento Humano
- Proceso Gestión de los Recursos Financieros.
- Proceso Gestión Jurídica.
- Proceso de las Comunicaciones Institucionales.

**Procesos / Procedimientos Cliente:**

- Proceso Gestión del Talento Humano
- Proceso de Gestión de los Recursos Financieros
- Proceso Gestión Jurídica
- Proceso de las Comunicaciones Institucionales
- Proceso Perfilamiento y Actualización de los Instructores

**Entradas:**

- Solicitud de provisión de cargo vacante
- Selección y Vinculación de Servidores Públicos
- Historias Laborales
- Novedades de Planta y Nómina de Personal.
- Evaluaciones del desempeño.

**Salidas:**

- Convocatoria a concurso para los funcionarios de carrera Administrativa y los Trabajadores Oficiales
- Vinculación a la planta de personal
- Resolución de nombramiento
- Pago de salarios y prestaciones a servidores públicos activos y pensionados
- Resolución de retiro del servicio.

**Indicadores:**

- % de funcionarios con hoja de vida actualizada en el aplicativo Kactus
- N° de Vacantes / N° De Cargos Provistos.

**Riesgos :**

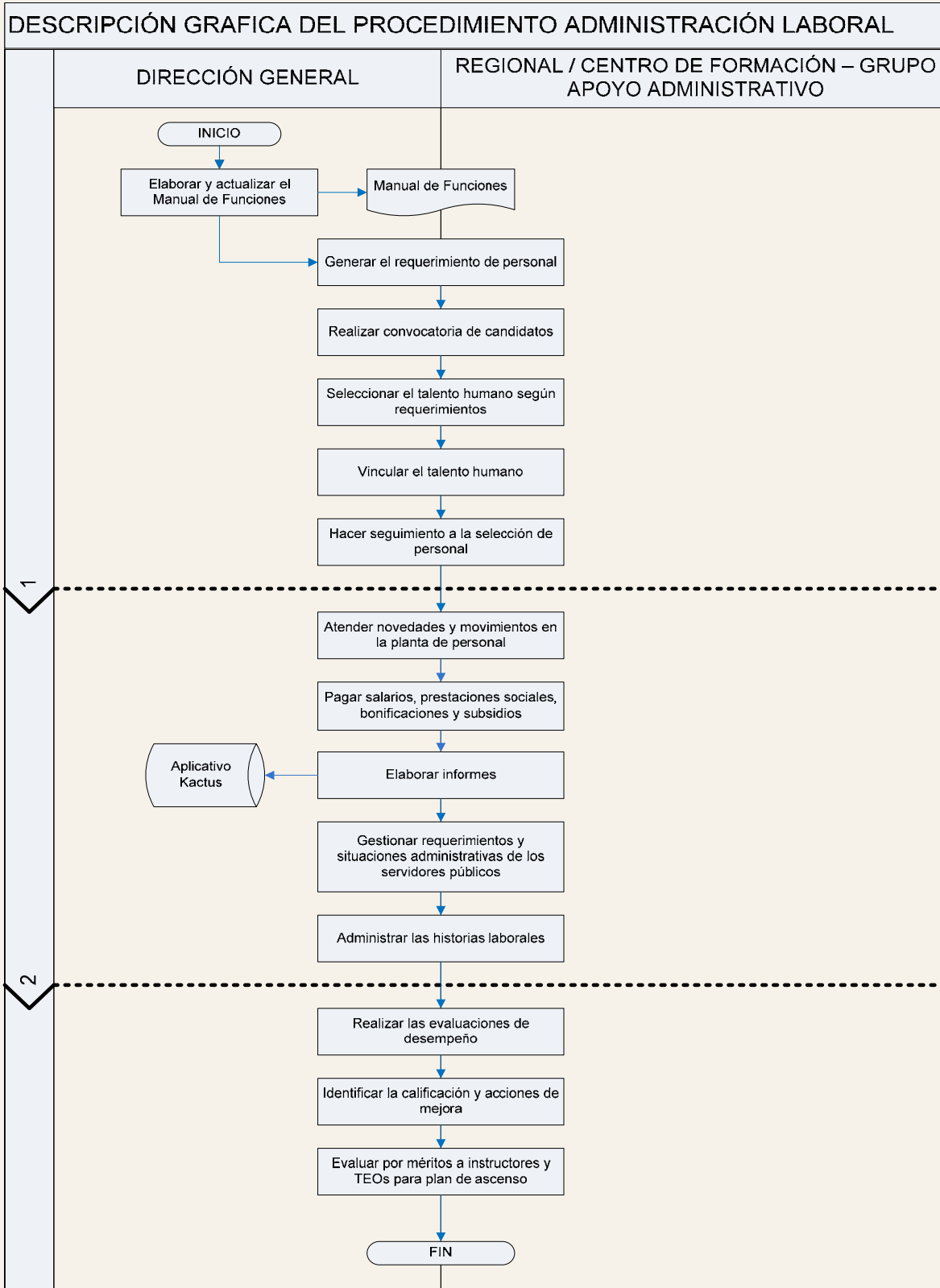
- Que los instrumentos para la selección no sean los adecuados para determinar las competencias del personal a seleccionar
- Inexactitud y demora en la liquidación de prestaciones sociales

- No. de funcionarios a evaluar / No. de funcionarios evaluados.
- N° Servidores Públicos / N° de Historias Laborales.

- Falta de oportunidad y subjetividad en la realización de la evaluación de desempeño y subutilización de los resultados

### **REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

- Con el fin de realizar los nombramientos en los cargos de planta de la entidad, es necesario contar un certificado de disponibilidad presupuestal.
- Es necesario cumplir con los requerimientos establecidos en el Manual de Funciones del SENA, para realizar una selección de personal idóneo y proveer los cargos asignados.
- El aplicativo Kactus es la plataforma tecnológica por la cual se ingresan todas las novedades de los funcionarios de planta del SENA, es necesario que esta plataforma funcione adecuadamente y sea operada por personal idóneo.
- Cumplir con los periodos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para realizar al Evaluación del Desempeño de todos los funcionarios de carrera.
- La aplicación del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en período de prueba debe efectuarse en concordancia con lo dispuesto en el Acuerdo 17 de 2008 de la Comisión Nacional del Servicio Civil.



Fase	Descripción
1	<p>A partir de la planta asignada por el Departamento Administrativo de la Función Pública y aprobada por el Consejo Directivo Nacional del SENA, la entidad cuenta con vacantes que deben ser cubiertas para garantizar la gestión institucional, por lo cual efectúa actividades de vinculación consultando las hojas de vida que se encuentran inscritas en el Servicio Público de Empleo.</p> <p>Es importante garantizar la vinculación del Talento Humano a través de procesos técnicos y confiables de acuerdo con las normas vigentes, seleccionando el personal idóneo y competente para suplir las necesidades de las áreas.</p> <p>En este sentido el SENA debe evaluar permanentemente la necesidad de actualizar el Manual de Funciones de acuerdo con las políticas gubernamentales o institucionales; diseñar y construir banco de talentos y de pruebas; revisar planta de personal y analizar e identificar necesidades de las áreas; solicitar el Certificado de Disponibilidad Presupuestal, si es necesario; revisar perfiles, requisitos y funciones definidos para los cargos a proveer, convocar, seleccionar, vincular talento humano y realizar seguimiento a los procesos de selección, vinculación, retiro y liquidación.</p>
2	<p>Permanentemente se requiere atender y gestionar oportuna y efectivamente las novedades de personal por movimientos de planta, vacaciones, traslados a otras áreas o regionales, encargos, renunciaciones, comisiones, licencias por maternidad o enfermedad general, que conlleven y/o repercutan en pagos de salarios, prestaciones sociales, bonificaciones, seguridad social, subsidios y auxilios; adicionalmente, es necesario gestionar las situaciones administrativas de los servidores públicos y liquidar los demás emolumentos a que haya lugar.</p> <p>Es responsabilidad de la entidad administrar las Historias Laborales y realizar seguimiento a las solicitudes del régimen prestacional.</p>
3	<p>Adicionalmente, es necesario determinar fortalezas y debilidades del servidor público a través de su desempeño en el puesto de trabajo y en función de las metas institucionales, con el objeto de valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamente su permanencia y desarrollo en el servicio; adoptar el sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos; capacitar a los evaluadores y evaluados en la norma y los trámites que rigen las fases de la evaluación; suministrar oportunamente los instrumentos y apoyos necesarios para la evaluación y controlar la aplicación de los formatos; realizar la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la entidad; identificar la calificación y determinar acciones; evaluar por méritos a instructores, evaluar a los Trabajadores Oficiales para aplicar al plan de ascenso y realizar seguimiento al proceso de evaluación del Talento Humano.</p>

#### Documentos asociados:

- Plan Operativo Anual
- Manual Específico de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales
- Manual de Ropa de Trabajo y Elementos de Protección Personal para los servidores públicos del SENA
- Cartilla Laboral del DAFP

**PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO**  
**PROCEDIMIENTO: BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO**

**Objetivo del Procedimiento:** Diseñar y poner en práctica las políticas institucionales de bienestar del talento humano, que incluyen las estrategias y directrices del gobierno nacional sobre estímulos a los servidores públicos, con sentido de pertenencia y participación activa de todos los empleados del SENA en el desarrollo de su creatividad, de su capacidad de innovación y en su contribución a la eficiencia y al desarrollo integral de la Entidad.

Este procedimiento comprende las actividades de diseño, ejecución y evaluación de los programas de bienestar social de los funcionarios y sus familias: Bienestar, Capacitación, Vivienda, Servicio Medico, Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.

**Responsables:**

- Secretario General y su equipo
- Director Dirección Administrativa y Financiera y su equipo
- Director Jurídico y su equipo
- Directores Regionales
- Subdirectores de Centros
- Coordinador Grupo de Formación y Desarrollo del Talento Humano de la Secretaría General en la Dirección General.
- Coordinador Grupo de Vivienda de la Secretaría General en la Dirección General.
- Coordinador Grupo de Relaciones Laborales de la Secretaría General en la Dirección General.
- Coordinadores de Servicio Medico Asistencial (Donde exista grupo creado)
- Coordinador Grupo de Apoyo Administrativo
- Junta Administradora del Servicio Médico Asistencial
- Comité Nacional y Regional de Vivienda
- Administradores del Fondo Nacional de Vivienda en cada regional y dirección general

**Alcance:**

Se inicia con el diseño, la planificación anual y asignación presupuestal de los programas y actividades de bienestar, capacitación, vivienda, servicio médico y salud ocupacional y seguridad industrial que se van a realizar durante el año y abarca la implementación de acciones bajo la orientación proyectada desde la Dirección General a las Regionales y Centros.

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Proceso Convenios y Alianzas
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora continua
- Proceso Ejecución de Servicios Complementarios
- Proceso Gestión Administrativa
- Proceso Gestión de los Recursos Financieros
- Proceso Gestión Informática

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Procedimiento Programación Específica
- Procedimiento Medición de la Satisfacción al Cliente
- Procedimiento Contratación Administrativa
- Proceso Gestión Informática

**Entradas:**

- Normas de que regulan los programas de bienestar.
- Políticas y acuerdos del Concejo Directivo

**Salidas:**

- Bienestar para lograr la eficiencia organizacional.
- Otorgamiento de créditos hipotecarios



**PROCEDIMIENTO BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO****Institucional.**

- Plan Estratégico Institucional
- Cronograma convocatoria de vivienda
- Solicitud de Créditos Hipotecarios
- Solicitud y cancelación de créditos hipotecario
- Solicitud cesantías parciales
- Solicitud voluntaria devolución de ahorros
- Novedades de Planta de Personal
- Póliza de seguros
- Informes Sistema de Información de seguimiento a los proyectos de inversión pública, Dirección General y Regionales.
- Facturas de entidades y profesionales contratados del servicio medico asistencial

**ordinarios y especiales**

- Legalización, desembolso de crédito y constitución de garantías hipotecarias
- Cancelación de hipotecas
- Cambio garantías hipotecarias
- Otorgamiento y desembolso prestamos sobre ahorros
- Devolución de ahorros
- Liquidación y pago de cesantías
- Pago de cesantías e intereses de cesantía a servidores públicos: activos vinculados o a los que se retiran del servicio
- Autorización de servicios (órdenes, formulas de atención, remisiones)
- Contratos con entidades profesionales de salud

**Indicadores:**

- Porcentaje de avance en las actividades de Bienestar (Plan de bienestar, Plan de Salud Ocupacional, Servicio Médico Asistencial, Plan de Formación y Capacitación del Talento Humano).
- Porcentaje de cumplimiento en la proyección de beneficiarios de las actividades de Bienestar (Plan de bienestar, Plan de Salud Ocupacional, Servicio Médico Asistencial, Plan de Formación y Capacitación del Talento Humano, Crédito de Vivienda).
- Número de deudores hipotecarios, pensionados y exfuncionarios con pólizas de seguros vigentes.
- No. de servidores públicos vinculados al FNA en cada vigencia/No. Pagos de cesantías giradas al FNA.
- No. De servidores públicos afiliados al FNV/No. Pagos de cesantías parciales y definitivas al Fondo Nacional de Vivienda.

**Riesgos:**

- Que se deteriore el clima laboral y ambiente organizacional.
- Que la capacitación y formación de los servidores públicos no contribuya a la aplicación de conocimientos a los puestos de trabajo.

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS DE BIENESTAR:**

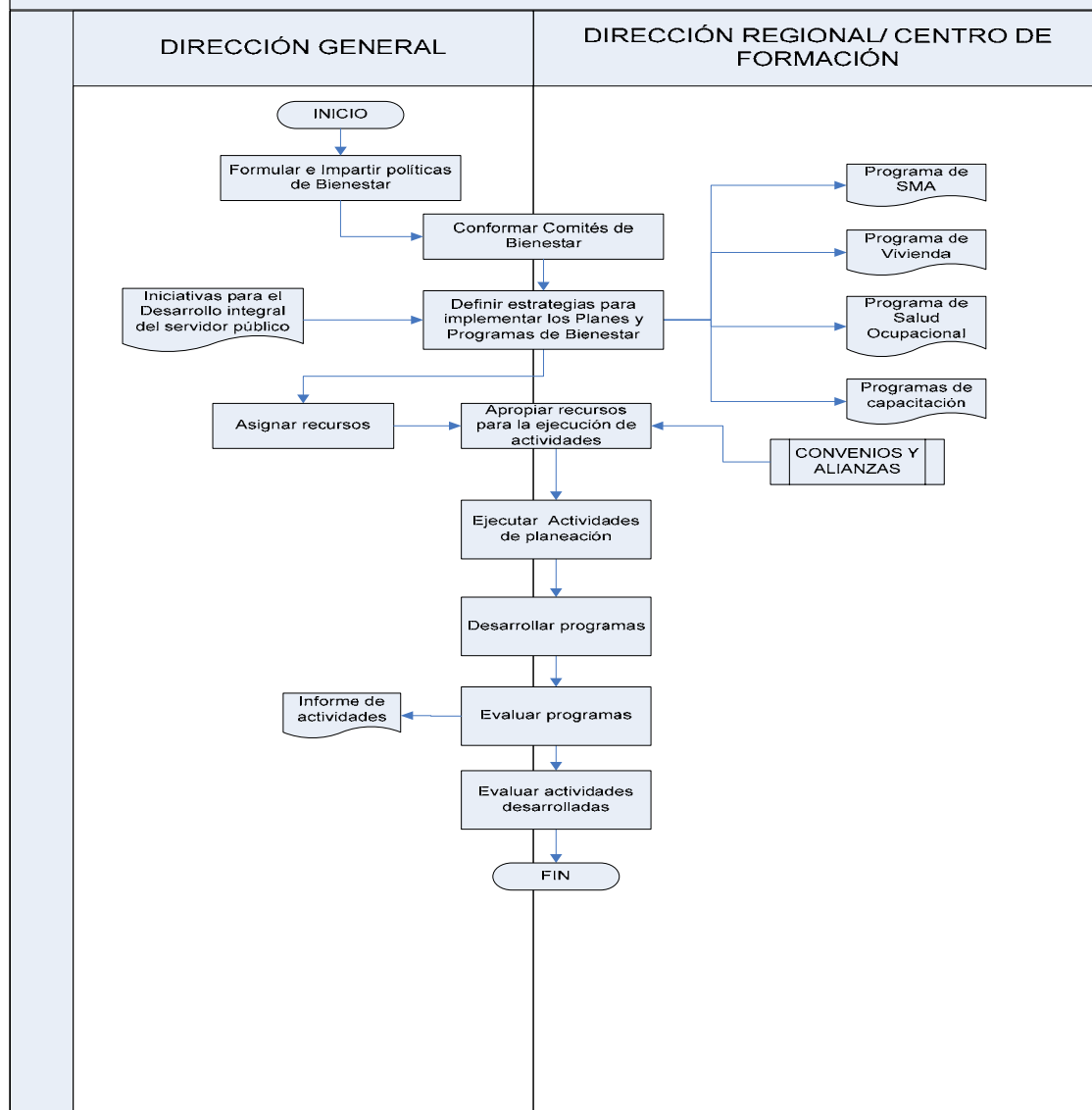
- Con el fin de realizar el plan de bienestar es necesario contar con una política clara y con los recursos presupuestales que garanticen el desarrollo de los programas, convocando por

**PROCEDIMIENTO BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO**

medio de una comunicación permanente a los usuarios para contar con una participación activa.

- Para acceder a la prestación del Servicio Médico Asistencial es necesario cumplir con los requisitos de afiliación según las normas vigentes. Para dar inicio a la atención por parte del Servicio Médico Asistencial, el beneficiario deberá contar con un carné de afiliación vigente y expedido por el SENA, solicitar cita de apertura de historia clínica por primera vez y ser evaluado por el médico u odontólogo asesor de cada Regional. Una vez el médico valore el paciente y de acuerdo al diagnóstico encontrado, si es pertinente se le remite a la red contratada para la atención y continuidad de tratamientos.
- En el proceso de autorización de servicios a beneficiarios, las remisiones son valoradas y autorizadas por los médicos y odontólogos asesores del SENA de acuerdo a la pertinencia del tratamiento y bajo criterios de oportunidad, calidad y control del gasto. Los servicios se autorizan a través de un número consecutivo de atención, fecha de autorización, nombre del especialista o entidad contratista, nombre del funcionario, nombre del beneficiario y firma del médico u odontólogo asesor, acompañada de un formato de remisión. Información y documentación soportada en la Historia Clínica del paciente y aplicativo del servicio.
- Para el pago de servicios a entidades y profesionales contratados se deben tener en cuenta los siguientes requisitos: Facturas originales acompañadas con la orden de atención expedida por el SENA y el recibido a satisfacción del beneficiario, paz y salvo de aportes parafiscales y de seguridad social. Servicios que deberán ser facturados de acuerdo a las tarifas reconocidas por el SENA y de acuerdo a lo autorizado por los médicos y odontólogos asesores de cada Regional.
- Los excedentes por prestación de servicios que se generen deberán ser reportados a cada funcionario o pensionado para su pago a través de las siguientes modalidades: Pago en efectivo, pago con libranza de autorización de nómina.
- Para el reconocimiento de reembolsos (servicios cancelados en caso de urgencias y requeridos fuera del horario de atención del SENA), se deberá contar con una comunicación de funcionario o pensionado solicitante acompañado del original de la factura (del servicio cancelado) y resumen o remisión del especialista tratante, reconocimiento que se realizará previo visto bueno del médico u odontólogo asesor y de acuerdo a los topes y tarifas autorizados por la entidad.
- Los recursos del Fondo de Vivienda y la distribución de presupuesto para la respectiva vigencia debe atender la proyección previa de necesidades a nivel nacional que permita cumplir en un 100% con las obligaciones de ley que por concepto de cesantías y devolución de ahorros, conlleva la desvinculación por pensión u otras situaciones administrativas de los servidores públicos y los demás conceptos de gestión que atiende el proyecto.
- Cumplimiento de los requisitos establecidos en la normatividad vigente que regula y reglamenta el Fondo Nacional de Vivienda, para la adjudicación de créditos hipotecarios, devolución de ahorros, préstamos sobre ahorros, liquidación y pago de cesantías.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO**



Fase	Descripción
1	<p>Dentro de las políticas de la Entidad es necesario implementar planes y programas de capacitación, bienestar, servicio medico asistencial, programas de incentivos, salud ocupacional y fondo de vivienda que permitan el desarrollo integral del empleado y su grupo familiar, los cuales contribuirán a mejorar el clima organizacional de la Institución.</p> <p>El bienestar del recurso humano en la entidad es un proceso permanente y participativo que busca crear, mantener y mejorar en el ámbito de trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público del SENA, incrementando sus niveles de participación e identificación con la misión institucional.</p> <p>Es importante que cada Regional y los Centros de Formación Profesional diseñen un programa acorde con las necesidades previstas en las áreas de la calidad de vida laboral y en el área de protección y servicios.</p> <p>Las Regionales y los Centros de Formación Profesional deberán prever y asignar los recursos presupuestales necesarios para el desarrollo de los programas de Bienestar Social, de igual manera designarán los funcionarios necesarios para la coordinación y desarrollo las acciones proyectadas.</p> <p>Los programas que pueden desarrollar las Regionales a través de los Centros de Formación Profesional son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de Calidad de vida laboral: buscan el desarrollo permanente y participativo para crear, mantener y mejorar, en el ámbito del trabajo, las condiciones que favorezcan el crecimiento personal, social y laboral del servidor público, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo así como el logro de la misión institucional.</li> <li>• Plan de Incentivos Pecuniarios (Equipos de trabajo de acuerdo con las directrices impartidas por el Comité Nacional de Incentivos)</li> <li>• Plan de Incentivos No Pecuniarios (Elección del mejor trabajador por grupo ocupacional)</li> <li>• Programas de desarrollo personal y organizacional de acuerdo al Plan Nacional de Capacitación</li> <li>• Programas de protección: buscan en mejoramiento del nivel de vida del servidor público y su grupo familiar, al mismo tiempo que pretende incrementar los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su entorno a través de la estructuración de programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda recreación, deporte, cultura y educación, por ejemplo ( SMA, Salud Ocupacional, FNV)</li> </ul>

**PROCEDIMIENTO BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO**

- Programas de gestión de beneficios: tales como son Calamidad Doméstica, Auxilio Educativo para empleados públicos, préstamo educativo para trabajadores oficiales, apoyo económico en educación formal (universidades con convenio contraprestación de servicios) dirigido a los trabajadores oficiales y sus hijos, hijos de empleados públicos que estén vinculados en carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción e hijos de pensionados los cuales no deben tener más de 24 años y que dependan económicamente del servidor. Los estudios se deben desarrollar en jornada diurna para todos los casos a excepción de los trabajadores oficiales.
- Programa de Estímulos: apoyo económico en educación formal para empleados públicos en carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción, como requisito debe tener un año mínimo con la entidad y aplicar a la convocatoria semestral cumpliendo con las especificaciones planteadas en la misma.

En todos los programas se debe establecer como mínimo el desarrollo de las siguientes actividades:

- Diseño de los programas: establecer principalmente recursos y beneficiarios.
- Asignación de recursos
- Desarrollo de las actividades
- Evaluación de los programas
- Rediseño de los programas a partir de los resultados de la evaluación.

Teniendo en cuenta que los Programas de Servicio Médico Asistencial, Fondo Nacional de Vivienda y Salud Ocupacional son los principales, se dan algunas pautas al respecto ara una adecuado desarrollo de los mismos:

**2**

Con el fin de prestar servicios en salud a familiares de funcionarios y pensionados del SENA, de conformidad con la normatividad vigente y de acuerdo al número de afiliados en cada Regional, el Servicio Médico Asistencial cuenta con instalaciones, recurso humano (personal administrativo y médico, odontólogo, auxiliar de enfermería, auxiliar de odontología) y presupuesto para su prestación.

Con el fin de dar inicio a su prestación, la Junta Administradora Nacional y Regionales actúan como asesoras en la contratación de médicos y odontólogos generales para la atención, autorización y seguimiento de tratamientos a beneficiarios internamente. Para la prestación de servicios y tratamientos en las diferentes especialidades, manejo de urgencias, hospitalizaciones y demás requerimientos que se requieran a nivel externo, se contratan Entidades y Profesionales en salud bajo criterios de calidad, oportunidad, economía y autorización de las Juntas Administradoras Nacional y Regionales. Con el fin de verificar la calidad en la atención a beneficiarios

El Servicio Medico Asistencial pone en conocimiento de los interesados los derechos y obligaciones de afiliados, los servicios prestados y el funcionamiento del mismo. El funcionario o pensionado interesado en que sus familiares sean beneficiarios del Servicio Médico Asistencial, presenta una solicitud de afiliación acompañada de los documentos establecidos por el SENA. El Servicio Médico Asistencial verifica el cumplimiento de

**PROCEDIMIENTO BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO**

requisitos y procede a elaborar el carné de afiliación de beneficiarios y archivo de la documentación presentada en la serie documental de afiliación de beneficiarios, se activa el beneficiario en el aplicativo Servicio Médico Asistencial (en proceso de desarrollo para implementarlo a nivel nacional, ya que actualmente es utilizado solo en 18 regionales) y se inicia la atención.

Para acceder a la prestación de servicios el beneficiario debe solicitar una cita de apertura de historia clínica. Asiste a la cita y es atendido por el médico u odontólogo asesor del Servicio Médico Asistencial. Este profesional realiza un examen de valoración integral al beneficiario dejando constancia en la historia clínica del paciente. Si encuentra al paciente sano finaliza la atención y realiza recomendaciones de promoción, prevención y recomendaciones sobre una nueva cita de valoración de acuerdo a su criterio médico u odontológico. En caso de encontrar algún diagnóstico que requiera tratamiento o seguimiento por parte del especialista, remite al paciente a la red adscrita a través de una orden de atención. En caso de ser posible tratar el diagnóstico a través de su consulta realiza las recomendaciones necesarias y se realiza seguimiento en los dos casos.

Con el fin de cancelar los servicios prestados por Entidades y Profesionales contratados a beneficiarios, el Servicio Médico Asistencial recepciona las facturas mensualmente acompañadas de las órdenes de atención y paz y salvo de aportes parafiscales y seguridad social. Se procede a la clasificación de facturas de acuerdo a la especialidad y verificación de procedimientos y valores facturados frente a tarifas reconocidas

En caso de encontrarse alguna diferencia de facturación o inconsistencia, se glosa la factura para su corrección. Si no existe ninguna glosa se procede a liquidar la cuenta a través del aplicativo del servicio. Se listan las facturas afectando la disponibilidad presupuestal existente en cada contrato y se envían para el respectivo pago por parte de la Dirección Administrativa y Financiera.

Para el reconocimiento de servicios cancelados en caso de urgencias y requeridos fuera del horario de atención del SENA o servicios no contratados por el Servicio Médico Asistencial, que sean reconocidos dentro de la normatividad vigente, el funcionario o pensionado solicitará el reintegro de su dinero a través de una comunicación acompañada del original de la factura (del servicio cancelado) y resumen o remisión del especialista tratante, reconocimiento que se realizará previo visto bueno del médico u odontólogo asesor y de acuerdo a los topes y tarifas autorizados por el SENA. Se liquida esta factura en el sistema del Servicio Médico Asistencial y se procede a listar para pago ante la Dirección Administrativa y Financiera

Dentro del proceso de excedentes por prestación de servicios que se generen deberán ser reportados a cada funcionario o pensionado para su pago a través de las siguientes modalidades: Pago en efectivo, pago con libranza de autorización de nómina.

Los excedentes son remitidos al Grupo de Contabilidad para su respectivo registro, previo al cobro efectuado a cada funcionario o pensionado por parte del Servicio Médico Asistencial.

El funcionario cancela en efectivo dentro del término establecido en la entidad Bancaria del SENA o a través del sistema de pago electrónico del SENA. En caso de no efectuar el pago en efectivo podrá solicitar descuentos de nómina a través de la modalidad de libranza, la



**PROCEDIMIENTO BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO**

cual es autorizada por el deudor y enviada a nómina para su respectivo descuento.

**3**

En el Programa de Vivienda es necesario consolidar mensualmente las necesidades de asignación presupuestal de las diferentes dependencias, proyectando la distribución nacional de recursos y efectuando el seguimiento a la ejecución de los mismos, formulando mensualmente el análisis consolidado del Proyecto Ley: Crédito Hipotecario y Pago de Cesantías.

Se requiere garantizar la administración de las cesantías a través de procesos técnicos y confiables de acuerdo con las normas vigentes; revisar las novedades de planta de personal, solicitar certificado de disponibilidad presupuestal acorde a las necesidades de los funcionarios vinculados a cada uno de los Fondos; revisar los requisitos definidos para el trámite pertinentes de liquidación, pagos y traslados de las cesantías.

El Grupo de Vivienda de la Secretaría General en la Dirección General adelanta los trámites administrativos y presupuestales necesarios para atender las solicitudes formuladas por los afiliados al Fondo Nacional de Vivienda SENA, por conceptos de gestión liquidación y pago de cesantías, devolución de ahorros y préstamos sobre ahorros.

Adicionalmente, los coordinadores del Fondo de Vivienda en las regionales atenderán y gestionarán oportuna y efectivamente los requerimientos de los funcionarios de planta acorde con los lineamientos impartidos por la Entidad, cumpliendo a cabalidad con los términos señalados dentro de la ley, se debe girar mensualmente el pago de la cesantía al Fondo Nacional de Ahorro, y a si mismo liquidar anualmente las cesantías e intereses de cesantías de los funcionarios que se encuentran afiliados a Fondo Nacional de Vivienda SENA.

En cada regional se efectúa el seguimiento a los informes mensuales de Recaudo y Cartera por concepto de carteras crédito hipotecario y préstamos sobre ahorros, solicitando al Grupo de Relaciones Laborales de la Secretaría General, la suspensión de descuentos por cancelación total de los créditos o notificando las inconsistencias a lugar para el respectivo período, actualizando el Aplicativo de Vivienda.

En este sentido, los coordinadores efectúan el seguimiento a las Pólizas de Seguros, deudores hipotecarios en calidad de servidores públicos activos, pensionados y exfuncionarios de la Dirección General, adelantando las acciones administrativas y presupuestales necesarias para su efectivo cumplimiento.

**4**

El programa de Salud Ocupacional Identifica factores de riesgos que puedan generar accidente de trabajo y / o enfermedad profesional, analizando los factores de riesgo y priorizando los más recurrentes, para sugerir medidas de control en la fuente, medio, individuo.

El seguimiento y control al plan de salud ocupacional se desarrolla al elaborar un diagnóstico del Programa de Salud Ocupacional, a partir de éste diagnóstico se sugerirán actividades para el plan en cada regional y según las pautas establecidas, cada regional enviará la información consolidada referente a las actividades realizadas, los beneficiarios del plan y el presupuesto ejecutado, con el fin de realizar el consolidado anual, el cual

retroalimenta las acciones del año siguiente.

Por medio del programa de Salud Ocupacional se organizan y desarrollan planes de emergencia en donde se identifican las posibles amenazas, riesgos y peligros que puedan afectar las personas e instalaciones de la Entidad; se elabora el plan de emergencia y se conforma o mantiene la brigada de emergencias debidamente capacitada, dotada y entrenada con el fin de que pueda actuar en caso de requerirse

**Documentos asociados:**

- Formularios para acceder a los beneficios.
- Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial
- Instructivo de prestación de Servicio Médico asistencial.
- Cartilla Laboral del DAFP.



**PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO**  
**PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACION DE PENSIONES**

**Objetivo del procedimiento:** Reconocer obligaciones pensionales que de acuerdo con la Ley le corresponde asumir al SENA, ya sea a través de pensión de jubilación, sustitución, complemento pensional, bono pensional, cuota parte o reliquidación y resolver los casos de doble mesada que comprometen los recursos de la entidad, con el ánimo de contribuir al mejoramiento de clima organizacional, al bienestar de los funcionarios y a la renovación estratégica de la planta de personal del SENA mediante la atención oportuna y eficiente o de oficio de todos los asuntos relacionados.

**Responsables:**

- Secretaría General
- Grupo de Pensiones de Digeneral
- Grupo de Relaciones Laborales
- Direcciones Regionales
- Subdirectores de Centro

**Alcance:**

Se inicia con la radicación, por parte del funcionario o del interesado, en la Regional o en el Centro, de la solicitud de pensión o de la solicitud de reliquidación, también puede iniciarse de oficio y termina con el reconocimiento o negación de la solicitud mediante la resolución correspondiente o el requerimiento de devolución del total de mesadas adicionales según el caso.

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Procedimiento de Administración Laboral
- Administración Laboral y del Régimen Prestacional – Nómina
- Gestión del Desempeño y Evaluación del Talento Humano.
- Proceso de Control Interno Disciplinario

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Procedimiento de Administración Laboral y del Régimen Prestacional- Nómina
- Procedimiento del Bienestar del Talento
- Proceso de Gestión de los Recursos Financieros
- Gestión Documental

**Entradas:**

- Normas sobre Reconocimiento de Pensiones.
- Historia Laboral
- Listados de Funcionarios que cumplen requisitos
- Solicitudes radicadas por el interesado: de pensión, de reliquidación, de sustitución pensional.
- Orden de iniciar procesos de Oficio

**Salidas:**

- Instructivos y orientaciones sobre trámite de reconocimiento de pensión de vejez, de jubilación, de sustitución pensional, de bonos pensionales y cuotas partes.
- Resoluciones de reconocimiento o negación de Pensión.
- Resoluciones de Reliquidación Pensional
- Resoluciones sobre sustitución o compartibilidad pensional
- Requerimientos sobre devolución de mesadas adicionales.
- Información para alimentar bases de datos (novedades)

**Indicadores:**

- Número de reconocimientos de pensión sobre el numero de

**Riesgos:**

- Generación de un clima laboral adverso por deficiencias, desinformación o falta

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION DE PENSIONES**

solicitudes por período

- Número de negaciones de reconocimientos sobre el número de solicitudes
- Número de procesos represados por período
- Valor total de las pensiones reconocidas por período
- Incremento porcentual de número de pensionados (razón de crecimiento)
- Número de pensionados en relación al total de empleados activos.
- Tiempo promedio de duración del trámite de pensiones desde la radicación de la solicitud hasta la notificación de la Resolución de Reconocimiento

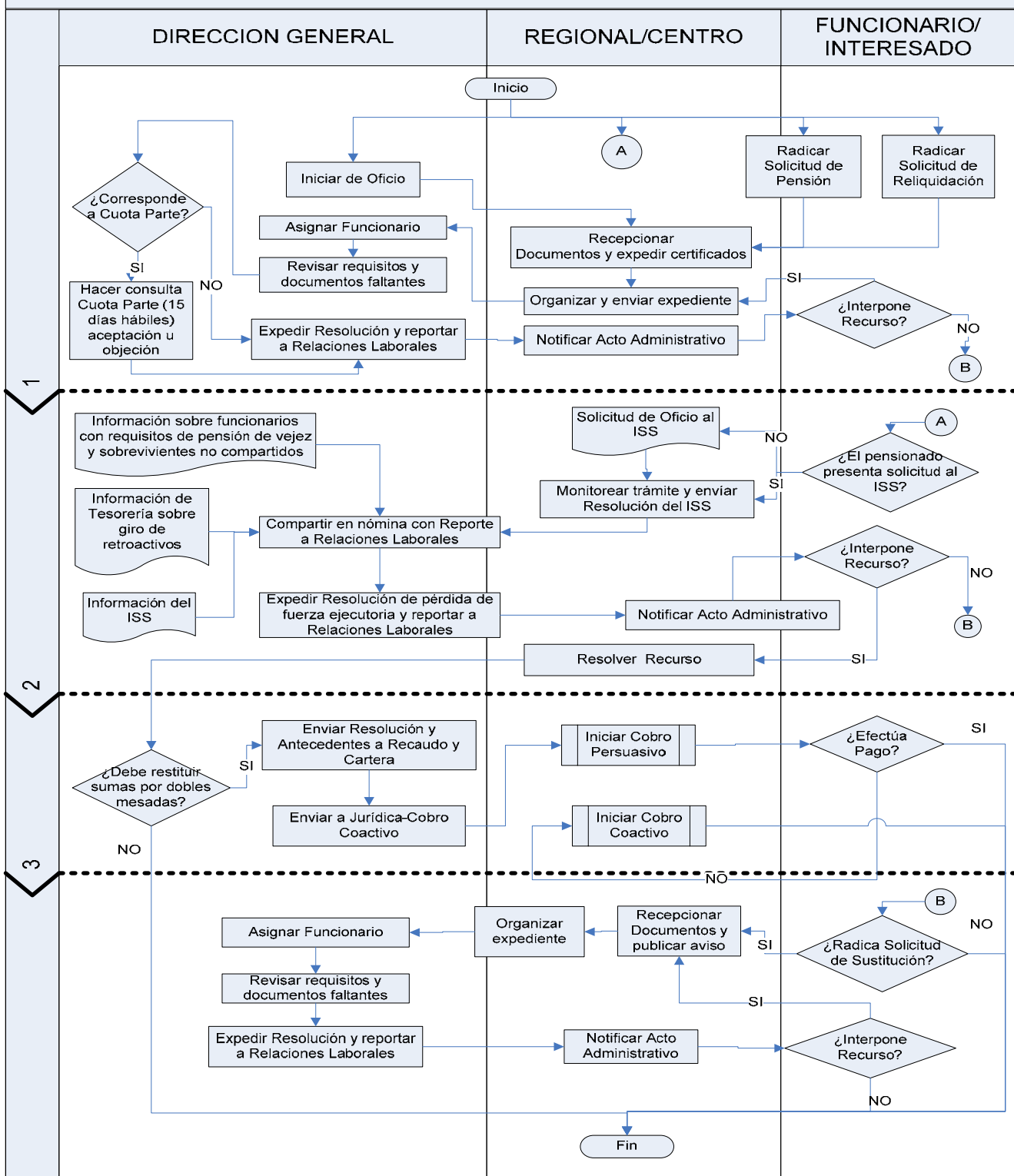
de oportunidad en los trámites pensionales solicitados.

- Creación de conflictos de orden jurídico - administrativo para el SENA por decisiones incorrectas o insuficientemente soportadas desde el punto de vista jurídico.
- Incremento de costos pensionales o aumento de reclamaciones por deficiencias en las liquidaciones correspondientes.
- Incremento de la carga administrativa y de gestión en la administración de pensiones, por duplicación de procedimientos y actividades en la Dirección Regional y en Digeneral o por descoordinación de actividades.
- Altas ineficiencias en la resolución de casos pensionales por no usar de forma adecuada los recursos informáticos y de las TICs.

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS**

- Que los solicitantes tengan la más clara información sobre los requisitos, los procedimientos, los plazos y trámites necesarios para que la entidad atienda las solicitudes relacionadas con las pensiones de los funcionarios del SENA. (la desinformación en este campo puede crear complicaciones innecesarias)
- Que los funcionarios encargados o responsables tengan información al día sobre los cambios en la normatividad que rige al SENA en materia de pensiones y reclamaciones pensionales.
- Que los interesados presenten o dispongan de la información básica necesaria y veraz para iniciar el proceso según la lista de chequeo del formato "Solicitud para Trámites de Pensión".
- Que las Direcciones Regionales envíen la información básica completa a la Dirección General (Grupo de Pensiones) y el expediente correspondiente organizado de acuerdo con las orientaciones del Grupo de Pensiones de la Dirección General.
- Que exista una coordinación directa y eficiente entre el Instituto de Seguro Social y el SENA para agilizar los procedimientos.
- Disponer de las bases de datos y los archivos actualizados de nómina, hojas de vida, funcionarios activos, historias laborales, etc. del SENA

## ADMINISTRACIÓN DE PENSIONES




Fase	Descripción
1	<p>El trámite y resolución de las solicitudes de reconocimiento de pensión de jubilación se inicia de oficio por la Entidad al confirmar el cumplimiento de requisitos del funcionario o por solicitud escrita del funcionario o interesado que pretenda pensionarse, adjuntando los documentos necesarios para su trámite, que se encuentran descritos en el formato solicitud para tramites de pensión – lista de chequeo y su correspondiente instructivos, los cuales maneja cada Regional. Una vez se radica la solicitud con los documentos anexos, el funcionario responsable en la Regional o en la Dirección General (si se trata de un petionario de la Dirección General), revisa de los documentos aportados, si están completos y si cumplen con los requisitos establecidos, caso en el cual remite al interesado carta de tramite de la solicitud, diligencia la lista de chequeo con el interesado y después de realizar la certificación laboral y de devengados consiguiendo los antecedentes que sean necesarios, arma un expediente que debe foliar en lápiz, para remitirlo al Grupo de Pensiones de la Dirección General.</p> <p>Si los documentos no están completos, corresponde al funcionario en la Regional enviar la carta informando el término para el trámite de solicitud, la suspensión del mismo por la falta de documentos y a su vez los documentos que hacen falta, realiza la certificación laboral y de devengados consiguiendo los antecedentes que sean necesarios, arma un expediente que debe foliar en lápiz, para remitirlo al Grupo de Pensiones de la Dirección General.</p> <p>Una vez llega al Grupo de Pensiones, el Coordinador asigna el tramite a un funcionario, que se encargará de revisar los documentos enviados (que estén completos y tengan los requisitos), revisar las certificaciones enviadas teniendo en cuenta los acumulados de kactus y los demás antecedentes del caso, si es del caso realizar las correcciones y procederá a proyectar el acto administrativo ya sea reconociendo o negando la pensión, para revisión de un funcionario que verificará las operaciones matemáticas y después de poner su visto bueno con un listado pasará los proyectos a la Coordinación del Grupo para su revisión.</p> <p>En este punto si hay proyectos que incluyan cuotas partes pensionales se realiza la consulta a la Entidad correspondiente, que tendrá 15 días hábiles para responder, transcurridos los cuales si la entidad no ha respondido se configura el silencio administrativo positivo. Si dentro del término responden objetando la consulta, esta entidad reiterará pero continuará con el trámite. Entonces los proyectos con visto bueno de la Coordinación son remitidos a la Secretaría General que se encargará de revisar y firmar los actos. El acto administrativo firmado se enlista y envía al Grupo de Administración de documentos para radicación (número y fecha). El funcionario que proyectó el acto deberá realizar un reporte a relaciones laborales con las novedades en nomina que obran dentro del acto. A su vez, el funcionario responsable remitirá por memorando las Resoluciones a la Regional para que las notifiquen mediante notificación personal o por edicto, y devuelvan al Grupo de pensiones las actas de notificación en original y copia. Las Regionales reciben dentro de los 5 días hábiles siguientes a la notificación, los recursos procedentes que remitirán al Grupo de Pensiones con sello de recibido y fecha. Una vez llega se asigna al funcionario que puede o no requerir mas documentos, proyectará el acto y surtirá el mismo tramite de revisiones y radicación. Una vez resulta la solicitud de pensión de jubilación y su recurso, el funcionario responsable podrá expedir la Constancia de ejecutoria del acto de reconocimiento.</p>

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION DE PENSIONES**

	<p>El trámite y resolución de las reliquidaciones de pensión de jubilación se inicia de oficio por la Entidad al confirmar el retiro del servicio del funcionario con pensión o por solicitud escrita del funcionario o interesado con pensión reconocida, y se surte en los mismo términos que el trámite de reconocimiento de pensión.</p>
2	<p>En los casos de pensión de jubilación reconocida a una mujer (servidor publico) y de sustitución pensional, a cualquier beneficiario, se establecerá dentro de la condición resolutoria el compromiso por parte del pensionado de presentar la solicitud al ISS, a mas tardar dentro de los quince (15) días siguientes, para obtener la pensión de vejez o de sobrevivientes, con los documentos y certificaciones que deba expedir el funcionario responsable en la Regional. En los casos de pensión de jubilación reconocida a un hombre y mujer (trabajador oficial), se debe establecer en la condición resolutoria que cuando cumplan los requisitos deben tramitar la pensión de vejez ante el ISS. Una vez la Regional tiene la copia de la Resolución del ISS debe enviarla al Grupo de pensiones de la Dirección General donde se hará el reparto al funcionario para que elabore el proyecto de compatibilidad.</p> <p>No obstante lo anterior, la entidad (Grupo de Pensiones) puede realizar un control de los funcionarios con requisitos para pensión de vejez a efectos de verificar el tramite de las pensiones ante el ISS, cruzando la información de los retroactivos ISS que entren a tesorería, realizando revisión a los alfabéticos de la Dirección General y por ultimo realizando un cruce de información con el ISS. Si de esta revisión se tiene que existen funcionarios con requisitos sin iniciar el trámite de pensión de vejez, el Grupo de Pensiones y las Regionales deben realizar los tramites de oficio recopilando los documentos necesarios para así obtener la pensión de vejez del ISS con la cual se realizará posteriormente la compatibilidad. En principio se comparte en nomina cada pensión con un reporte que se realiza al Grupo de relaciones laborales, y posteriormente se proyecta la resolución de perdida de fuerza ejecutoria y se surta el tramite de revisión, radicación, notificación y recurso enunciado en la etapa anterior</p>
3	<p>De la resolución de perdida de fuerza ejecutoria pueden resultar sumas a restituir por parte del pensionado por dobles mesadas pensionales por lo cual una vez esta en firme el funcionario responsable en el Grupo de pensiones proyecta el memorando de envío de la Resolución con los antecedentes y documentos necesarios al Grupo de recaudo y cartera, para que se surta el tramite correspondiente y se obtengan las sumas por parte del deudor.</p>
4	<p>El trámite y resolución de las solicitudes de sustitución pensional se inician por solicitud escrita del interesado que pretenda pensionarse, adjuntando los documentos necesarios para su trámite, que se encuentran descritos en el formato solicitud de sustitución pensional – lista de chequeo y su correspondiente instructivo, el cual maneja cada Regional. Una vez se radica la solicitud con los documentos anexos, el funcionario responsable en la Regional o en la Dirección General (si se trata de un peticionario de la Dirección General), revisa de los documentos aportados, si están completos y si cumplen con los requisitos establecidos, caso en el cual remite al interesado carta de tramite de la solicitud, diligencia la lista de chequeo con el interesado y después de realizar gestionar la publicación del aviso de prensa (edicto emplazatorio) en un diario de amplia circulación local, arma un expediente que debe foliar en lápiz, para remitirlo al Grupo de Pensiones de la Dirección General.</p> <p>Si los documentos no están completos, corresponde al funcionario en la Regional enviar la carta informando el termino para el tramite de solicitud, la suspensión del mismo por la falta de documentos y a su vez los documentos que hacen falta, arma un expediente que debe</p>

foliar en lápiz, para remitirlo al Grupo de Pensiones de la Dirección General.

Una vez llega al Grupo de Pensiones, el Coordinador asigna el trámite a un funcionario, que se encargará de revisar los documentos enviados (que estén completos y tengan los requisitos), y procederá a proyectar el acto administrativo ya sea reconociendo o negando la sustitución pensional, y luego se surta el trámite de revisión, radicación, notificación y recurso enunciado en la primera fase.

<div></div> <div>Modelo de Mejora Continua</div>	<div>Servicio Nacional de Aprendizaje SENA</div> <div>CARACTERIZACION DE PROCESO</div>			C13-4040 / 12-08
				Versión: 3.0
				Página 1 de 1
NOMBRE DEL PROCESO:	GESTION ADMINISTRATIVA		RESPONSABLE DEL PROCESO:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director de Área y Jefe de Oficina y su equipo</li><li>• Director Regional</li><li>• Subdirector de Centro de Formación</li><li>• Coordinador Grupo de Apoyo Administrativo</li></ul>
OBJETIVO DEL PROCESO:	Desarrollar los aspectos administrativos necesarios para atender oportunamente los requerimientos de recursos ( bienes y servicios) para cumplir con la misión institucional		ALCANCE:	Este proceso está orientado a la administración de los recursos de la entidad garantizando el suministro efectivo para el cumplimiento de las labores y compromisos institucionales, y la acertada toma de decisiones para la administración de los mismos
PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDADES			PROCESO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Planeación Estratégica</li><li>• Proceso de Mejora Continua</li><li>• Proceso de Gestión de los Recursos Financieros</li><li>• Proceso de Gestión Jurídica</li></ul>	P	Formular políticas y estrategias para la optimización de los recursos institucionales con criterios de eficiencia y eficacia.		Todos los procesos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Planeación Estratégica</li><li>• Proceso de Gestión de los Recursos Financieros</li></ul>	H	Contratar o adquirir los bienes y servicios necesarios para cumplir con los requerimientos de la entidad		Todos los procesos sujetos a procesos contractuales
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Planeación Estratégica</li><li>• Proceso de Mejora Continua</li><li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li><li>• Proceso de Servicios Complementarios</li></ul>	H	Realizar la contratación de instructores para el apoyo a la formación profesional.		<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li><li>• Proceso de Diseño Curricular</li><li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li><li>• Proceso de Certificación de Competencias Laborales</li><li>• Proceso de Normalización de Competencias Laborales</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Mejora Continua</li></ul>	H	Administrar, controlar y manejar los inventarios		<ul style="list-style-type: none"><li>• Todos los procesos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Planeación Estratégica</li><li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li><li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li><li>• Proceso de Gestión de los Recursos Financieros</li></ul>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora		<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Mejora Continua</li></ul>



**PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA**

**Objetivo del Procedimiento:** Garantizar la adquisición de bienes, obras o prestación de servicios de forma transparente y en cumplimiento de la normatividad legal vigente.

**Responsables:**

- Directores de Área , Jefes de Oficina y su equipo
- Coordinador Grupo de Apoyo Administrativo
- Director Regional
- Subdirector
- Jefe de Oficina

**Alcance:** El procedimiento inicia con la identificación de la necesidad y elaboración de los estudios previos y termina con la adjudicación o declaratoria desierta

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Procedimiento de Planeación Operativa
- Procedimiento de Programación Específica.

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

Todos los procesos sujetos a procesos contractuales

**Entradas:**

- Estudios previos
- Solicitud de elementos
- Planes de mantenimientos
- Documentación legal
- Plan de compras

**Salidas:**

- Ordenes de compras
- Contratos
- Informes de seguimiento y evaluación de proveedores.

**Indicadores:**

- Porcentaje de contratos con soporte =  
No. de contratos con soportes del proceso contractual / No. de contratos suscritos al mes de corte
- Porcentaje de liquidación de contratos =  
No. de contratos liquidados / No. de contratos finalizados al mes de corte

**Riesgos:**

- Generar detrimento patrimonial al realizar la contratación de bienes y servicios

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

Únicamente pueden celebrar contratos en representación del SENA, el Director General, el Director Regional, los Subdirectores de Centro, la Secretaría General y los Directores de Área, en los términos del Decreto 249 de 2004 y las resoluciones de delegación expedidas sobre la materia por el Director General.

El proceso de contratación se desarrollará en cuatro (4) etapas, que se detallan así:

- **PREPARATORIA:** En esta etapa, se realiza la planeación del contrato a celebrar por la entidad y por tanto se concentra en la planificación y el análisis de conveniencia y oportunidad de la



- contratación, los estudios de factibilidad, los estudios de conveniencia, los documentos y estudios previos, las autorizaciones que el contrato demanden, la apropiación presupuestal, capacidad e idoneidad del contratistas y demás presupuestos que deben materializarse con la debida antelación a la apertura de los procesos de selección, lo que a su turno constituye la base sustancial de cualquier procedimiento de escogencia de contratista la cual debe adelantar para cualquier clase de contrato.
- La conveniencia o inconveniencia del objeto a contratar y las autorizaciones y aprobaciones para ello, se analizan e imparten con antelación al inicio del proceso de selección del contratista o al de la firma del contrato, según el caso.
- **PRE-CONTRACTUAL:** Define los trámites que debe realizar la administración dependiendo de la clase de contrato a realizar, por ello en los procesos de Licitación Pública, Selección Abreviada y Concurso de Meritos se hará por convocatoria publica, con base en las causales de cada modalidad previstos en el artículo 2 de la Ley 1150 de 2007. La Contratación Directa, solo procede en los casos señalados en el numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007.

Cada procedimiento de selección debe ajustarse a lo señalado en el Decreto 2474 del 7 de julio de 2008, dependiendo del contrato y atendiendo las reglas puntuales para cada uno de ellos.

- **CONTRACTUAL:** Es el período comprendido entre la iniciación y la liquidación del contrato, esto es, el perfeccionamiento del contrato, legalización, ejecución y supervisión de los contratos.
- **DE LIQUIDACIÓN:** Precisa el procedimiento para la elaboración y suscripción de actas de liquidación de los contratos, a fin de culminar el proceso de contratación.

La entidad debe justificar de manera previa a la apertura del proceso de selección de que se trate, los fundamentos jurídicos que soportan la modalidad de selección que se propone adelantar.

Definir la modalidad de selección de los contratistas, de conformidad con el artículo 2º de la Ley 1150 de 2007:

- Licitación Pública
- Selección abreviada
- Concurso de méritos
- Contratación directa

Para la selección de los contratistas se aplican los principios de economía, transparencia y responsabilidad contenidos en la Ley 80 de 1993 y los postulados que rigen la función administrativa.

Fase	Descripción
1	<p><b>Etapla Preparatoria:</b> la planeación de la contratación comprende las siguientes actividades que se cumplirán con independencia de la modalidad de selección que se determine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios previos.</li> <li>• Registro en el Sistema de Información para la vigilancia de la Contratación Estatal, SICE.</li> <li>• Registro Único de Precios de Referencia, RUPR</li> <li>• Establecer los ítems</li> <li>• Determinar los permisos, licencias y autorizaciones requeridos</li> <li>• Determinar el impacto social ambiental</li> <li>• Consulta sobre impuestos</li> <li>• Análisis del mercado</li> <li>• Elaboración del presupuesto</li> <li>• Determinación del Sistema de Precios</li> <li>• Selección de la forma de pago</li> <li>• Estimación de los costos por ajustes e imprevistos</li> <li>• Determinación y procedimiento de selección del contratista</li> <li>• Verificación de la apropiación presupuestal</li> <li>• Programación de la contratación</li> <li>• Programación del desarrollo del contrato</li> </ul> <p>Para determinar las condiciones del contrato a celebrar se analizan los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El objeto de la contratación,</li> <li>• La factibilidad, conveniencia y oportunidad de la contratación,</li> <li>• La clase de contrato que se pretende celebrar y su alcance.</li> <li>• La magnitud, complejidad y condiciones particulares de la contratación, lugar de ejecución, disponibilidad de recursos, fuentes de información, análisis del mercado, estrategias de contratación, entre otros.</li> <li>• El perfil de los proponentes, de acuerdo con las necesidades de contratación y teniendo en cuenta las siguientes variables que apliquen: condición (representante, comercializador, distribuidor, fabricante, en el caso de contrataciones de compra), experiencia contractual, zona de ubicación, la idoneidad y experiencia en el área a contratar (para contratar prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión de la entidad) entre otras.</li> </ul> <p>Es necesario que al identificar y analizar estos aspectos se contemplen todas las variables (internas y externas) que puedan incidir en el proceso de contratación, por ello, se considera una buena práctica en la gestión contractual que se mantenga la interacción con la dependencia que plantea la necesidad generadora de la contratación y de esta forma minimizar cambios o modificaciones durante el desarrollo del proceso de contratación y en el contrato.</p> <p><b>Estudios y documentos previos:</b> los estudios en los cuales se analice la conveniencia y la oportunidad de realizar la contratación de que se trate, tendrán lugar de manera previa a</p>

la apertura de los procesos de selección.

Los estudios y documentos previos están conformados por los documentos definitivos que sirvan de soporte para la elaboración del proyecto de pliego de condiciones de manera que los proponentes puedan valorar adecuadamente el alcance de lo requerido por la entidad, así como el de la distribución de riesgos que la entidad propone.

Los estudios y documentos previos deben contener, como mínimo los siguientes elementos:

- La descripción de la necesidad que la entidad pretende satisfacer con la contratación.
- La descripción del objeto a contratar, con sus especificaciones y la identificación del contrato a celebrar.
- Los fundamentos jurídicos que soportan la modalidad de selección.
- El análisis técnico y económico que soporta el valor estimado del contrato, indicando con precisión las variables consideradas para calcular el presupuesto de la respectiva contratación, así como su monto y el de los costos para la entidad asociados a la realización del proceso de selección y a la ejecución del contrato. En el evento en que la contratación sea a precios unitarios, la entidad debe soportar sus cálculos de presupuesto en la estimación de aquellos.
- La justificación de los factores de selección que permitan identificar la oferta mas favorable.
- El soporte que permita la estimación, tipificación, estimación y asignación de los riesgos previsibles que puedan afectar el equilibrio económico del contrato.
- El análisis que sustenta la exigencia de garantías destinadas a amparar los perjuicios de naturaleza contractual o extracontractual, derivados del ofrecimiento o del contrato según el caso, así como la pertinencia de la división de aquellas, de acuerdo con la reglamentación sobre el particular.

Los estudios previos pueden ajustarse o modificarse por la entidad con posterioridad a la apertura del proceso de selección siempre que se trate de simples ajustes en los montos que no alteren las variables de su estimación o de cambios en elementos no esenciales del contrato a celebrar.

En el caso de efectuar ajustes o modificaciones que afectan los elementos sustanciales de los estudios previos, el SENA deberá revocar el acto de apertura.

Una vez realizados los estudios previos se expide el certificado de disponibilidad presupuestal que garantizan la existencia de la partida presupuestal.

**2**

**Etapla Precontractual:** en esta etapa se realizarán los trámites que correspondan a la realización efectiva del proceso de selección, la elaboración de los pliegos de condiciones, los que a su vez se basan en la información que arrojó la etapa preparatoria. De esta manera se definen y establecen requisitos y criterios para la selección de la mejor propuesta para el SENA.

El Director General o su delegado, el Director Regional o Subdirector de Centro, en su calidad de ordenadores del gasto, mediante acto administrativo de carácter general, ordena de manera motivada la apertura del proceso de selección, que se desarrolle a través de

licitación, selección abreviada y concurso de méritos.

El Acto administrativo contiene:

- El objeto de la contratación a realizar
- La modalidad de selección que corresponda a la contratación
- El cronograma del proceso, con indicación expresa de las fechas y lugares en que se llevarán a cabo las audiencias que correspondan
- El lugar físico o electrónico en que se puede consultar y retirar el pliego de condiciones y los estudios y documentos previos y definitivos, los cuales deben estar disponibles desde la fecha del acto de apertura
- La convocatoria para las veedurías ciudadanas
- El certificado de disponibilidad presupuestal, en concordancia con las normas orgánicas correspondientes
- Los demás asuntos que se consideren pertinentes de acuerdo a cada una de las modalidades de selección

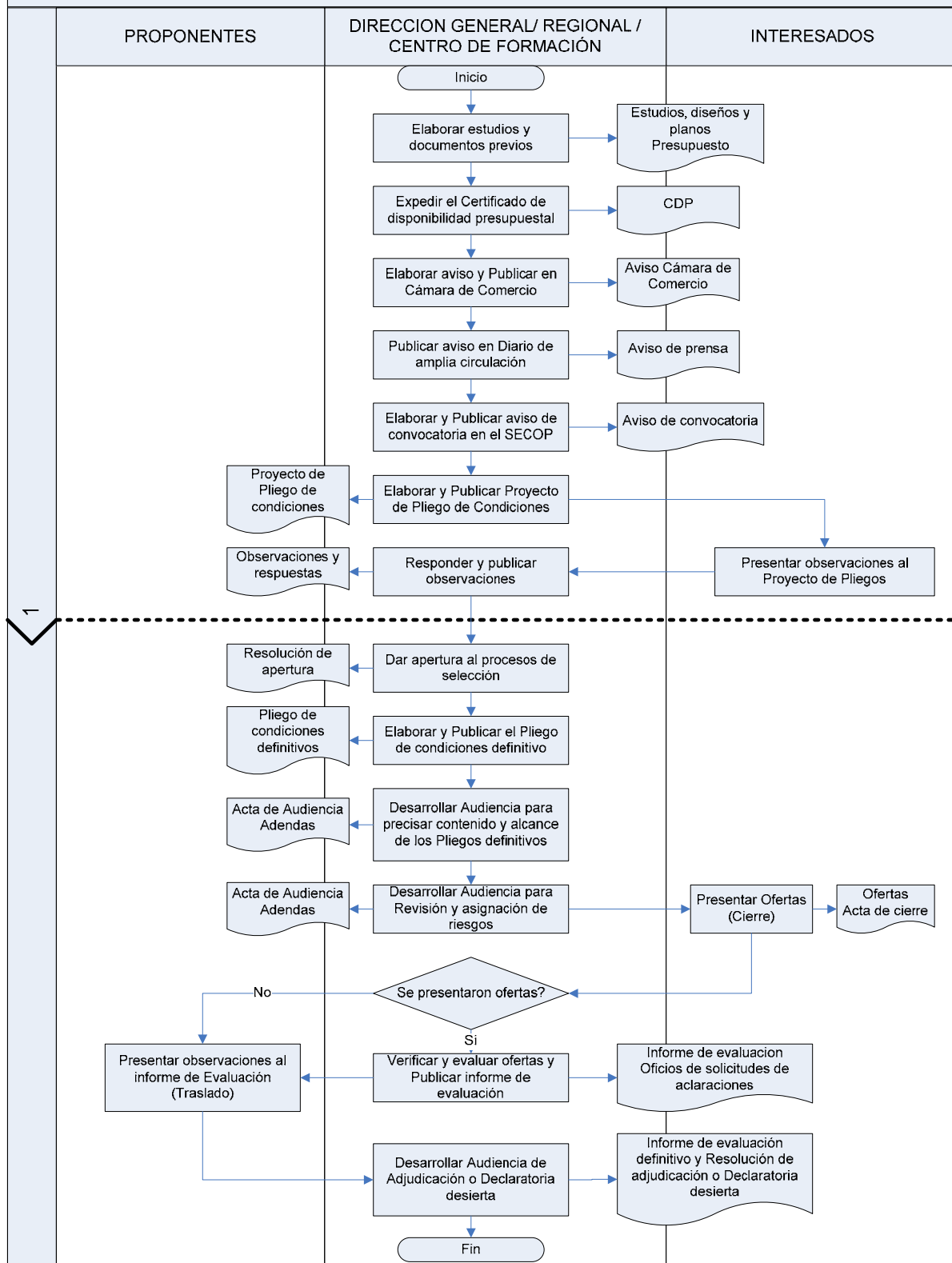
El pliego de condiciones debe contener cuando menos:

- La descripción técnica detallada y completa del objeto a contratar, o la ficha técnica del bien o servicio de condiciones técnicas uniforme, según sea del caso
- Los fundamentos del proceso de selección, su modalidad, términos, procedimientos y las demás reglas objetivas que gobiernan la presentación de las ofertas así como la evaluación y ponderación de las mismas y la adjudicación del contrato
- Las razones y causas que generarían el rechazo de las propuestas o la de declaratoria de desierto del proceso
- Las condiciones de celebración del contrato, presupuesto, forma de pago, mecanismos de cobertura del riesgo y demás asuntos relativos al mismo

Al pliego se anexa el proyecto de minuta del contrato a celebrarse y los demás documentos que sea necesario.

Las modificaciones al pliego de condiciones se realizan a través de adendas como máximo el día hábil anterior a la fecha del cierre del proceso de contratación.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA  
 LICITACIÓN PÚBLICA**



Fase	Descripción
<b>1</b>	<p><b>LICITACIÓN PÚBLICA</b></p> <p><b>Presentación de la oferta de manera dinámica mediante Subasta Inversa</b></p> <p>Se entiende por licitación pública el procedimiento mediante el cual la entidad estatal formula públicamente una convocatoria para que, en igualdad de oportunidades, los interesados presenten sus ofertas y seleccione entre ellas la más favorable.</p> <p>La escogencia del contratista se efectuará por regla general a través de licitación pública, en los eventos en que el objeto del contrato sea complejo y para los casos que la Ley 1150 de 2007 y su Decreto 2474 de 2008, no señale una causal que establezca el procedimiento de selección a seguir.</p> <p>Si el objeto contractual a adquirir es de tipo complejo, de manera que involucre además de servicios de consultoría, otras prestaciones, como por ejemplo en el caso de ejecución de proyectos que incluyen diseño y construcción de obra, la selección deberá adelantarse mediante licitación pública o selección abreviada, según corresponda, de conformidad con lo señalado en la ley (Artículo 54 Decreto 2474 de 2008).</p> <p>Se entiende por Subasta Inversa para la presentación de la oferta, la puja dinámica efectuada electrónicamente, mediante la cual los oferentes, durante un tiempo determinado, ajustan su oferta respecto de aquellas variables susceptibles de ser mejoradas, con el fin de lograr el ofrecimiento que representa la mejor relación costo-beneficio.</p> <p>La información general sobre los procesos de selección por licitación que la entidad pretende abrir, debe ser remitida a la Cámara de Comercio respectiva, con antelación a la publicación del proyecto de pliego de condiciones, con el fin de ser publicada en el Boletín mensual.</p> <p>Dentro de los diez (10) a veinte (20) días calendarios anteriores a la apertura de la licitación se publican hasta tres (3) avisos con intervalos entre dos (2) y cinco (5) días calendario, según lo exija la naturaleza, objeto y cuantía del contrato en diarios de amplia circulación en el territorio de jurisdicción de la entidad o a falta de estos, en otros medios de comunicación social que posean la misma difusión.</p> <p>Los avisos deben contener información sobre el objeto y las características esenciales de la respectiva licitación.</p> <p>El aviso de convocatoria se debe hacer en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP, a través del Portal Único de Contratación y debe contener la información necesaria para dar a conocer el objeto a contratar, la modalidad de selección, el lugar físico o electrónico donde puede consultarse el proyecto de pliego de condiciones, el presupuesto oficial del contrato, así como los estudios y documentos previos.</p> <p>El proyecto de pliego de condiciones se debe publicar cuando menos con diez (10) días hábiles de antelación a la fecha del acto que ordena la apertura del proceso licitatorio.</p>

Las observaciones al proyecto de pliegos de condiciones deben ser presentadas dentro de los términos establecidos. La aceptación o rechazo de las observaciones se debe hacer de manera motivada, para lo cual la entidad puede agrupar aquellas de naturaleza común.

Con base en lo anterior se publican las observaciones o sugerencias a los proyectos de pliegos de condiciones y las apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas.

**2**

**Etapas Precontractual:**

En esta etapa se realizarán los trámites que correspondan a la realización efectiva del proceso de selección, la elaboración de los pliegos de condiciones, los que a su vez se basan en la información que arrojó la etapa preparatoria. De esta manera se definen y establecen requisitos y criterios para la selección de la mejor propuesta para el SENA.

El Director General o su delegado, el Director Regional o Subdirector de Centro, en su calidad de ordenadores del gasto, mediante acto administrativo de carácter general, ordena de manera motivada la apertura del proceso de selección, que se desarrolle a través de licitación.

Dentro de los tres (3) días hábiles siguientes al inicio del plazo para la presentación de propuestas se celebra una audiencia con el objeto de precisar el contenido y alcance de los mencionados documentos y de oír a los interesados, de los cual se levanta un acta suscrita por los intervinientes.

Con anterioridad a la presentación de ofertas la entidad y los oferentes revisan la asignación de riesgos con el fin de establecer la distribución definitiva.

En la fecha y hora definida para el cierre se hace la apertura de las ofertas y se levanta un Acta de cierre.

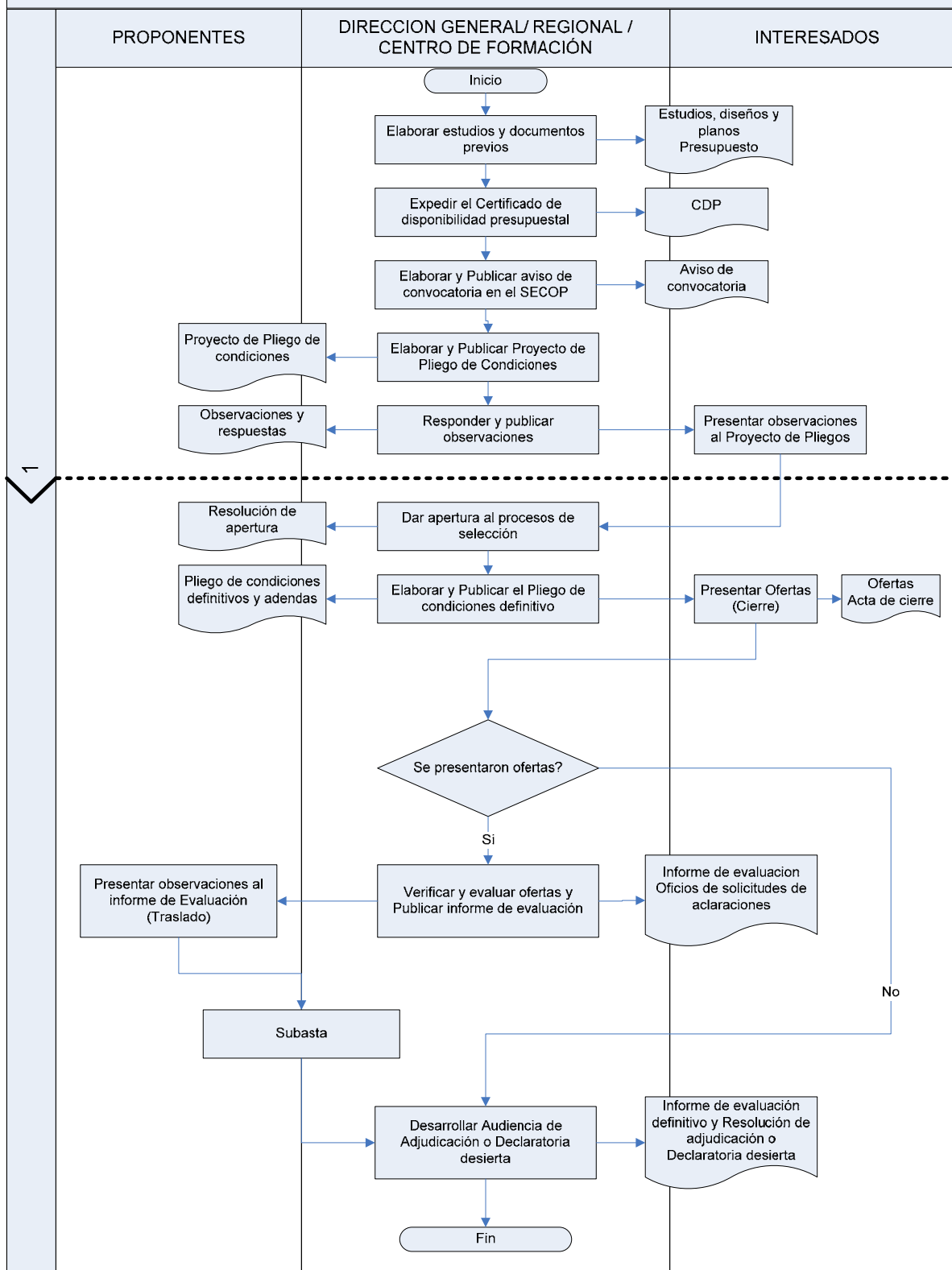
Sin excepción, las ofertas presentadas dentro de cada uno de los procesos de selección deben ser evaluadas de manera objetiva, aplicando en forma exclusiva las reglas contenidas en los pliegos de condiciones o sus equivalentes.

Los informes de evaluación de las propuestas deben permanecer en la Secretaría de la entidad por un término de cinco (5) días hábiles para que los oferentes presenten las observaciones que estimen pertinentes.

La adjudicación se hace en Audiencia Pública, conforme a las reglas señaladas para tal efecto en los pliegos de condiciones, mediante resolución motivada, que se entiende notificada al proponente favorecido en dicha audiencia, y de la cual se levanta un acta en la que se deja constancia de las deliberaciones y decisiones que en el desarrollo de la misma se hubieren producido.

La declaratoria de desierto de la licitación únicamente procede por motivos o causas que impidan la escogencia objetiva y se declara en acto administrativo en el que se señalan en forma expresa y detallada las razones que han conducido a esa decisión.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA  
 SELECCIÓN ABREVIADA MEDIANTE SUBASTA INVERSA**





Fase	Descripción
1	<p><b>SELECCIÓN ABREVIADA</b></p> <p>La selección abreviada corresponde a la modalidad de selección objetiva prevista para aquellos casos en que por las características del objeto a contratar, las circunstancias de la contratación o la cuantía o destinación del bien, obra o servicio, puedan adelantarse procesos simplificados para garantizar la eficiencia de la gestión contractual.</p> <p>Son causales de selección abreviada mediante subasta inversa para el SENA, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La adquisición o suministro de bienes y servicios de características técnicas uniformes y de común utilización por parte de las entidades, que corresponden a aquellos que poseen las mismas especificaciones técnicas, con independencia de su diseño o de sus características descriptivas y comparten patrones de desempeño y calidad objetivamente definidos.</li> <li>• Contratación de menor cuantía. En el caso del SENA</li> <li>• Selección abreviada por declaratoria de desierta de la licitación</li> </ul> <p><b>Procedimiento de selección</b></p> <p>Sin consideración a la cuantía del contrato a realizar, si el bien o servicio requerido por la entidad es de condiciones técnicas uniformes y de común utilización debe hacerse uso de procedimientos de subasta inversa, compra por acuerdo marco de precios o adquisición a través de bolsas de productos.</p> <p><b>SELECCIÓN ABREVIADA MEDIANTE SUBASTA INVERSA</b></p> <p>La subasta, en términos generales, es la venta pública que se hace al mejor postor.</p> <p>La subasta inversa, se llama así, porque es una compra que se hace a aquel que ofrezca el producto al menor valor, o como lo define el artículo 18 del decreto 2474 de 2008. <i>“Es una puja dinámica efectuada presencial o electrónicamente, mediante la reducción sucesiva de precios durante un tiempo determinado, de conformidad con las reglas previstas en el presente decreto y en los respectivos pliegos de condiciones.”</i></p> <p>Cuando se realiza el procedimiento de Subasta Inversa, el único criterio de evaluación será el precio.</p> <p><b>Etapas Preparatorias:</b></p> <p>La elaboración de los análisis de conveniencia y oportunidad, obtención del Certificado de disponibilidad presupuestal (CDP), elaboración de los estudios, diseños y proyectos requeridos, y demás documentos requeridos para la contratación están conformados por los documentos definitivos que sirvan de soporte para la elaboración del proyecto de pliego de condiciones de manera que los proponentes puedan valorar adecuadamente el alcance de lo requerido por la entidad, así como el de la distribución de riesgos que la entidad propone.</p> <p>Los estudios y documentos previos deben contener los requisitos señalados en el artículo 3 y 20 del Decreto 2474 de 2008 y descritos en la fase preparatoria descrita en la fase 1; para cada bien o servicio de características técnicas y uniformes y de común utilización a ser adquiridos mediante subasta inversa, tendrá una ficha técnica la cual incluirá las</p>

características y especificaciones en términos de desempeño y calidad cuya elaboración será responsabilidad de cada entidad.

La ficha técnica debe contener como mínimo:

- Denominación del bien o servicio
- Denominación técnica del bien o servicio
- Grupo/clases/Familia a la que pertenece el bien o servicio.
- Unidad de medida
- Descripción general.

El SECOP mantendrá un registro con las fichas técnicas.

No se individualizará los bienes y servicios de carácter homogéneo mediante el uso de marcas, salvo que la satisfacción de la necesidad que se trate así lo exija, circunstancia que debe acreditarse en los estudios previos.

La publicación del proyecto de pliegos de condiciones, así como los estudios y documentos previos en el Portal Único de Contratación –SECOP, se hará cuando menos cinco (5) días calendario antes de la fecha del acto que ordena la apertura del proceso de selección abreviada. No genera la obligación para la entidad de dar apertura al proceso de selección.

Cinco (5) días para la recepción de observaciones y sugerencias al proyecto de pliego de condiciones. La aceptación o rechazo de las observaciones se hará de manera motivada para lo cual la entidad agrupará aquellas de naturaleza común.

El aviso de convocatoria se debe hacer en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP, a través del Portal Único de Contratación y debe contener la información necesaria para dar a conocer el objeto a contratar, la modalidad de selección, el lugar físico o electrónico donde puede consultarse el proyecto de pliego de condiciones, el presupuesto oficial del contrato, así como los estudios y documentos previos.

Con base en lo anterior se publican las observaciones o sugerencias a los proyectos de pliegos de condiciones y las razones por las cuales la entidad acoge o rechaza las observaciones presentadas a los proyectos de pliegos.

## 2

**Etapas Precontractual:** En esta etapa se ejecutan todas las tareas previas a la firma del contrato:

El Director General o su delegado, el Director Regional o Subdirector de Centro, en su calidad de ordenadores del gasto, mediante acto administrativo de carácter general, ordena de manera motivada la apertura del proceso de selección abreviada, que se desarrolle.

El Acto administrativo contiene lo descrito anteriormente en la fase 2:

El pliego de condiciones debe contener cuando menos:

- Descripción técnica detallada del objeto a contratar.
- Fundamentos del proceso de selección, su modalidad, términos, procedimientos y

demás reglas que regirán el proceso.

- Las razones que generarían el rechazo de la propuesta
- Condiciones de celebración del contrato, presupuesto, forma de pago, cobertura del riesgo.
- El detalle y descripción del objeto, sus características y condiciones técnicas se presentarán en documento separable del pliego, como anexo técnico, el cual será público.
- Estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsibles, involucrados en la contratación.
- Señalar como condición para la adquisición del contrato, la oferta más favorable para la entidad la cual será en este caso el menor precio que se de a la entidad.
- Indicar los mecanismos y el plazo para realizar la subasta inversa.
- Señalar en los pliegos de condiciones el momento señalado para publicar el informe de verificación en el SECOP de los requisitos habilitantes de los proponentes no habilitados, los cuales se les concede 5 días para que subsane dichos requisitos so pena del rechazo definitivo de la propuesta.
- En los pliegos de condiciones se debe determinar los márgenes mínimos de mejora de ofertas por debajo de los cuales los lances no serán aceptables. En consecuencia, sólo serán válidos los lances que superen este margen, salvo que se trate del primer lance de cada proponente, el cual se tendrá en cuenta aunque no haya lances posteriores. En la subasta electrónica, la entidad deberá asegurar que el registro de los lances válidos de precios se produzca automáticamente, sin que haya lugar a una intervención directa de su parte.
- Indicar los mecanismos a través de los cuales se realizará la subasta electrónica. (Art. 27, Decreto 2474/08)
- Indicar los mecanismos de seguridad para el intercambio de datos en la subasta electrónica. (Art. 27 Decreto 2474/08)
- Margen Mínimo de Mejora para poder hacer ofertas válidas en la subasta. (Art. 24, Decreto 2474/08)
- Proyecto de la minuta del contrato.

Al pliego se anexa el proyecto de minuta del contrato a celebrarse y los demás documentos que sea necesario.

Las modificaciones al pliego de condiciones se realizan a través de adendas como máximo el día hábil anterior a la fecha del cierre del proceso.

Dentro de los tres (3) días hábiles siguientes al inicio del plazo para la presentación de propuestas se celebra una audiencia con el objeto de precisar el contenido y alcance de los mencionados documentos y de oír a los interesados, de los cual se levanta un acta suscrita por los intervinientes.

En la fecha y hora definida para el cierre, en los pliegos de condiciones, los proponentes presentan una propuesta completa, incluyendo la información sobre capacidad jurídica y las condiciones de experiencia, capacidad financiera y de organización de los proponentes y una propuesta inicial de precio, la cual solo es abierta al momento de inicio de la puja y se levanta un Acta de cierre.

Sin excepción, las ofertas presentadas dentro de cada uno de los procesos de selección deben ser evaluadas de manera objetiva, aplicando en forma exclusiva las reglas contenidas en los pliegos de condiciones o sus equivalentes.

Los informes de evaluación de las propuestas deben permanecer en la Secretaría de la entidad por un término de cinco (5) días hábiles para que los oferentes presenten las observaciones que estimen pertinentes.

Una vez finalizada la etapa de verificación del cumplimiento de los requisitos y condiciones se procede a realizar la subasta inversa presencial o electrónica.

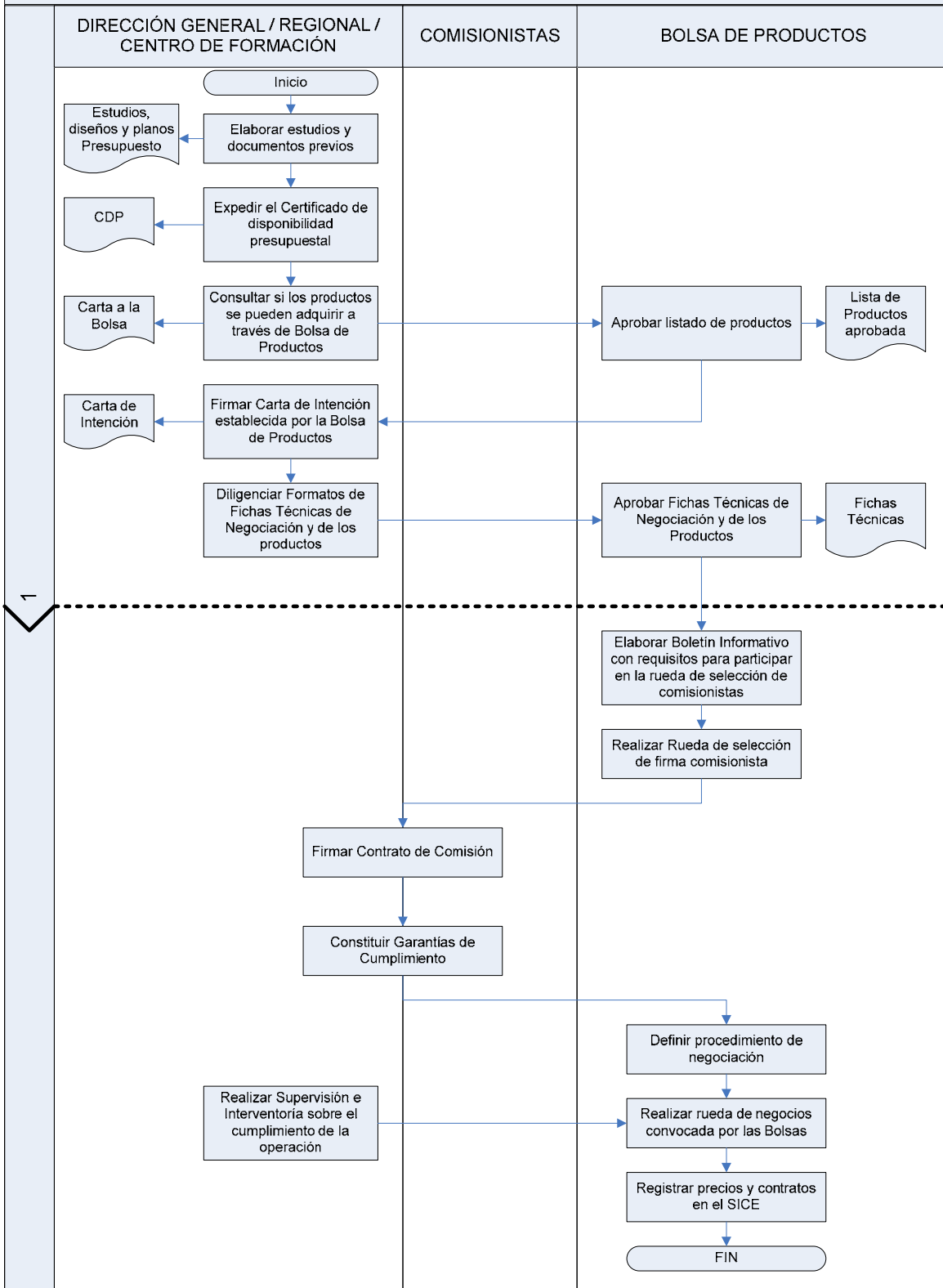
La subasta inversa presencial se realiza mediante audiencia pública y la subasta inversa electrónica debe garantizar y otorgar plena seguridad sobre el origen e identidad del emisor del mensaje de datos y sobre su integridad y contenido.

Sanción al proponente que gane la subasta y no firme el contrato: Si el proponente sin justa causa, se abstuviere de firmar el contrato adjudicado quedará inhabilitado para contratar con el Estado por un término de cinco (5) años.

La adjudicación se hace mediante resolución motivada.

La declaratoria de desierto de la selección únicamente procede por motivos o causas que impidan la escogencia objetiva y se declara en acto administrativo en el que se señalan en forma expresa y detallada las razones que han conducido a esa decisión.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA  
 ADQUISICIÓN A TRAVÉS DE BOLSAS DE PRODUCTOS**



Fase	Descripción
1	<p data-bbox="277 344 1144 378"><b>SELECCIÓN ABREVIADA MEDIANTE BOLSA DE PRODUCTOS</b></p> <p data-bbox="277 413 1481 514">La adquisición o suministro de bienes de características técnicas uniformes y de común utilización por parte del SENA a través de Bolsas de Productos, debe tener en cuenta las disposiciones legales sobre los mercados de tales bolsas y sus reglamentos.</p> <p data-bbox="277 548 1481 648">Por lo anterior, la formación, celebración, perfeccionamiento, ejecución y liquidación de las operaciones que se realicen dentro del foro de negociación de estas bolsas se rigen por tales disposiciones.</p> <p data-bbox="277 682 665 716"><b>Procedimiento de selección</b></p> <p data-bbox="277 749 1481 850">Sin consideración a la cuantía del contrato a realizar, si el bien o servicio requerido por la entidad es de condiciones técnicas uniformes y de común utilización puede hacerse a través de bolsas de productos.</p> <p data-bbox="277 884 548 917"><b>Etapas Preparatoria:</b></p> <p data-bbox="277 951 1481 1081">Los estudios y documentos previos deben contener como mínimo los requisitos señalados en el artículo 3 del Decreto 2474 de 2008 y descritos en la fase preparatoria; Adicionalmente, para la adquisición a través de Bolsa de Productos los estudios previos deben contener:</p> <ul data-bbox="277 1115 1481 1224" style="list-style-type: none"><li>• El precio máximo de la comisión que la entidad pagará al comisionista que por cuenta del SENA adquirirá los bienes y/o servicios a través de la bolsa.</li><li>• El precio máximo de compra de los bienes y/o servicios a adquirir a través de la bolsa.</li></ul> <p data-bbox="277 1257 1481 1425">Los certificados de disponibilidad presupuestal deben tener en cuenta además del valor del contrato de comisión, el de operación que por cuenta suya celebrará el comisionista a través de la bolsa, así como todo pago que deba hacerse por causa o con ocasión de aquella, incluyendo las garantías y demás pagos establecidos en el reglamento de la bolsa en donde se vaya a realizar la negociación.</p> <p data-bbox="277 1459 1481 1589">El responsable del procedimiento de contratación debe consultar si los bienes y/o servicios que se requieren, se pueden adquirir a través de la bolsa, para lo cual remite una comunicación a la Dirección de Mercadeo elevando la consulta, con las especificaciones de los productos que se desea comprar.</p> <p data-bbox="277 1623 1481 1724">Una vez se tiene el listado de productos aprobado por la bolsa, se debe firmar por parte de la entidad, una carta de intención, según modelo establecido por la respectiva bolsa, para realizar las compras en el Mercado de Compras Públicas.</p> <p data-bbox="277 1757 1481 1858">De igual forma se elaboran las fichas técnicas de negociación y de los productos la cual incluirá las características y especificaciones cuya elaboración será responsabilidad de cada entidad.</p>

**2**

Una vez aprobadas las fichas técnicas de negociación y de los productos, la bolsa procede a publicar un Boletín informativo, en el cual se establecen los requisitos para participar en la rueda de selección de la firma comisionista que representará la entidad en las compras y se relaciona toda la información correspondiente al negocio que la entidad ha definido previamente en la carta de intención.

La bolsa desarrolla la rueda de selección de la firma comisionista que representará la entidad en las compras a realizar.

Después de conocer el nombre de la firma seleccionada, la bolsa realiza el contacto entre el SENA y la firma comisionista, para suscribir el contrato de comisión, utilizando el modelo suministrado por la bolsa.

La firma comisionista constituye a favor del SENA, la garantía única de cumplimiento del contrato de comisión, de conformidad con el artículo 7º. De la Ley 1150 de 2007 y las normas que lo reglamenten.

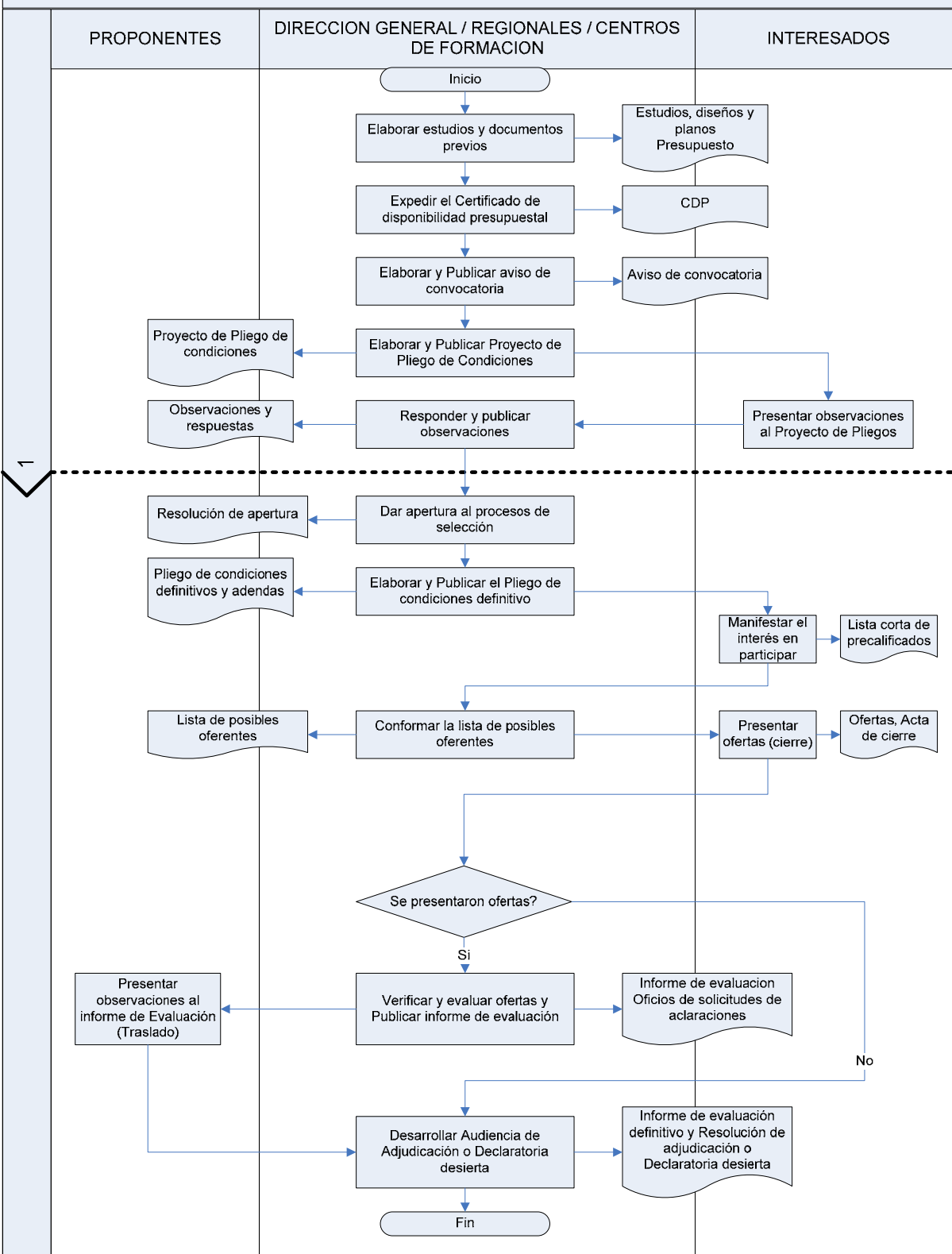
El SENA constituye a favor del organismo de compensación de la bolsa de productos de que se trate, garantía idónea para asegurar el cumplimiento de la negociación realizada.

El vendedor constituye a favor del organismo de compensación de la bolsa de que se trate, las garantías establecidas

La Bolsa de Productos define el procedimiento de negociación, la cual puede ser presencial o electrónica, en los términos y condiciones que las disposiciones legales sobre los mercados de las bolsas de productos o los reglamentos que estas dispongan y el postor ganador es aquel que ofrezca el menor precio.

Las Bolsas de Productos deben registrar en el portal del SICE, a mas tardar dentro de los cinco (5) días hábiles, de acuerdo con las instrucciones publicadas, tanto los contratos de comisión como las operaciones realizadas por cuenta del SENA, en el mes inmediatamente anterior.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA  
 SELECCIÓN ABREVIADA PROCESOS DE MENOR CUANTÍA**





Fase	Descripción
1	<p>La selección abreviada corresponde a la modalidad de selección objetiva prevista para aquellos casos en que por las características del objeto a contratar, las circunstancias de la contratación o la cuantía o destinación del bien, obra o servicio, puedan adelantarse procesos simplificados para garantizar la eficiencia de la gestión contractual (Numeral 2, artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, Artículo 2 Decreto 2474 de 2008).</p> <p><b>SELECCIÓN ABREVIADA PARA PROCESOS DE MENOR CUANTÍA</b>  La contratación de menor cuantía. Se entiende por menor cuantía los valores relacionados en el artículo 2, numeral 2, literal b de la Ley 1150 de 2007, los cuales han sido determinados en función de los presupuestos de las entidades públicas y expresados en salarios mínimos legales mensuales.</p> <p><b>Etapas Preparatorias:</b>  Los estudios y documentos previos están conformados por los documentos definitivos que sirvan de soporte para la elaboración del proyecto de pliego de condiciones de manera que los proponentes puedan valorar adecuadamente el alcance de lo requerido por la entidad, así como el de la distribución de riesgos que la entidad propone, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de los análisis de conveniencia y oportunidad, elaboración de los estudios, diseños y proyectos requeridos, y demás documentos requeridos para la contratación.</li> </ul> <p>Los estudios y documentos previos deben contener los requisitos señalados en el artículo 3 del Decreto 2474 de 2008.</p> <p>Una vez realizados los estudios previos se expide el certificado de disponibilidad presupuestal que garantizan la existencia de la partida presupuestal.</p> <p>El aviso de convocatoria se debe hacer en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP, a través del Portal Único de Contratación y debe contener la información necesaria para dar a conocer el objeto a contratar, la modalidad de selección, el lugar físico o electrónico donde puede consultarse el proyecto de pliego de condiciones, el presupuesto oficial del contrato, así como los estudios y documentos previos.</p> <p>El proyecto de pliego de condiciones se debe publicar cuando menos con cinco (5) días hábiles de antelación a la fecha del acto que ordena la apertura del proceso de selección abreviada.</p> <p>Las observaciones al proyecto de pliegos de condiciones deben ser presentadas dentro de los términos establecidos. La aceptación o rechazo de las observaciones se debe hacer de manera motivada, para lo cual la entidad puede agrupar aquellas de naturaleza común.</p> <p>Con base en lo anterior se publican las observaciones o sugerencias a los proyectos de pliegos de condiciones y las razones por las cuales la entidad acoge o rechaza las observaciones presentadas a los proyectos de pliegos.</p>
2	<p><b>Etapas Precontractuales:</b> En esta etapa se ejecutan todas las tareas previas a la firma del contrato:</p>

El Director General o su delegado, el Director Regional o Subdirector de Centro, en su calidad de ordenadores del gasto, mediante acto administrativo de carácter general, ordena de manera motivada la apertura del proceso de selección abreviada, que se desarrolle.

El Acto administrativo debe contener como mínimo los requisitos señalados en el artículo 5 del Decreto 2474 de 2008, descritos anteriormente.

El pliego de condiciones debe contener cuando menos lo establecido en el artículo 6 del Decreto 2474 de 2008, mencionado anteriormente. Al pliego se anexa el proyecto de minuta del contrato a celebrarse y los demás documentos que sea necesario.

Las modificaciones al pliego de condiciones se realizan a través de adendas como máximo el día hábil anterior a la fecha del cierre del proceso.

Dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la apertura del proceso, los posibles oferentes interesados en participar en el mismo manifestaran su interés, con el fin de que se conforme una lista de posibles oferentes.

La manifestación se hace a través del mecanismo señalado en el pliego de condiciones y debe contener además de la expresión clara del interés en participar, el señalamiento de formas de contacto y comunicación eficaces a través de los cuales la entidad puede informar directamente a cada interesado sobre la fecha y hora de la audiencia pública de sorteo, en caso que la misma tenga lugar.

En caso que el número de posibles oferentes sea superior a diez (10), el jefe de la entidad o su delegado, puede dar paso al sorteo de consolidación de oferentes para escoger entre ellos un número no inferior a éste que podrá presentar oferta en el proceso de selección.

Cuando el número de posibles oferentes sea inferior o igual a diez (10), la entidad debe adelantar el proceso de selección con todos ellos. En todo caso, la audiencia de sorteo se realiza el día hábil siguiente al vencimiento del término para manifestar interés, previa comunicación a todos los que lo manifestaron.

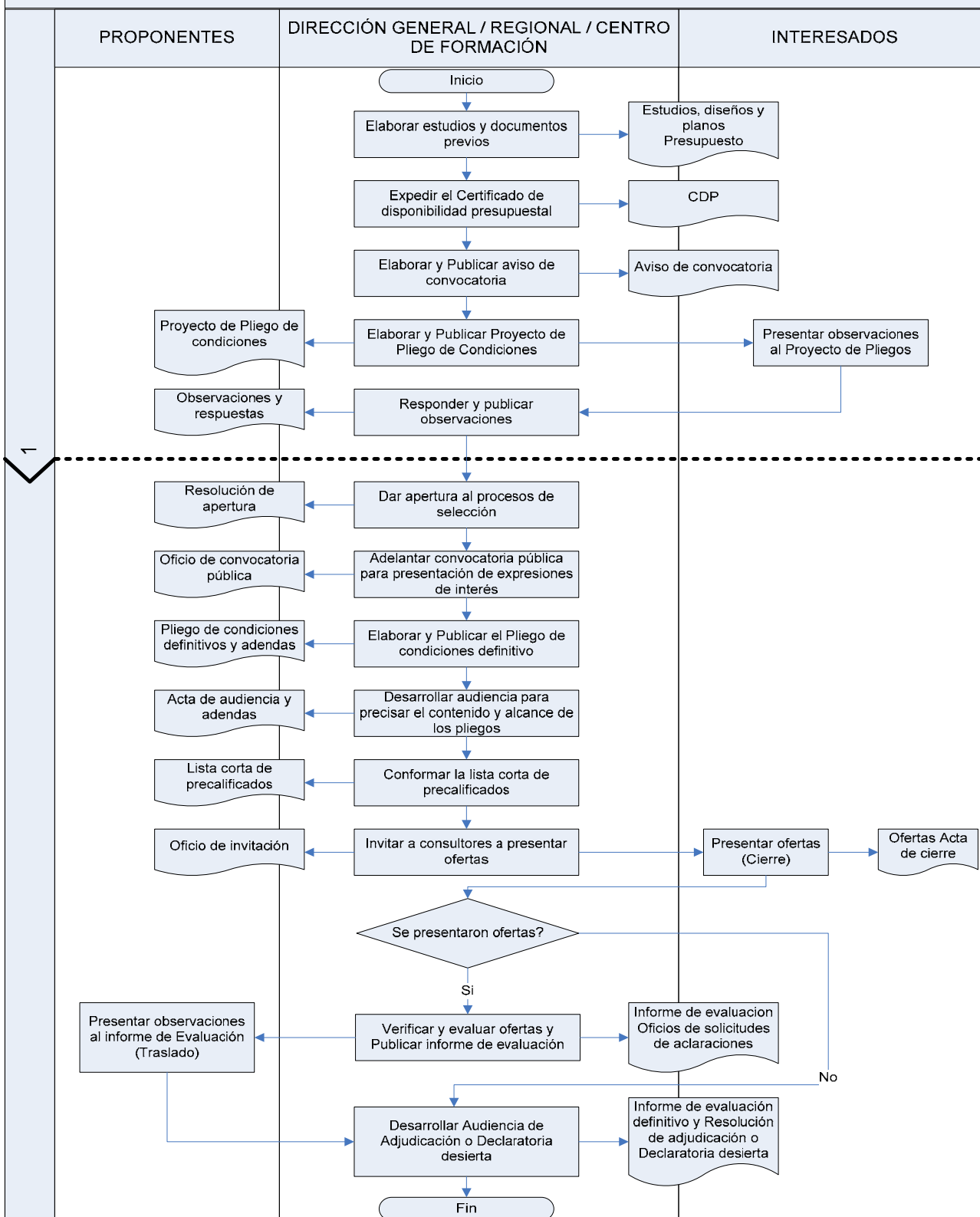
De todo lo anterior la entidad debe dejar constancia escrita en Acta que será publicada en el SECOP

El plazo, entendido como el término que debe transcurrir entre la fecha a partir de la cual se pueden presentar propuestas y la de su cierre se señala en los pliegos de condiciones de acuerdo al objeto y cuantía del contrato.

Sin excepción, las ofertas presentadas dentro de cada uno de los procesos de selección deben ser evaluadas de manera objetiva, aplicando en forma exclusiva las reglas contenidas en los pliegos de condiciones o sus equivalentes.

Los informes de evaluación de las propuestas deben permanecer en la Secretaría de la entidad por un término de cinco (5) días hábiles para que los oferentes presenten las observaciones que estimen pertinentes. Una vez finalizada la etapa de verificación del cumplimiento de los requisitos y condiciones se procede a realizar el acto de adjudicación del contrato mediante resolución motivada o de aclaratoria del proceso de selección.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA  
 CONCURSO DE MÉRITOS CON PRECALIFICACIÓN**



Fase	Descripción
1	<p>El Concurso de Méritos corresponde a la modalidad prevista para la selección de consultores o proyectos, en la que se pueden utilizar sistemas de concurso abierto o de precalificación. En este último caso la conformación de la lista de precalificados se hace mediante convocatoria pública, permitiendo establecer listas limitadas de oferentes utilizando para el efecto, entre otros, criterios de experiencia, capacidad intelectual y de organización de los proponentes, según sea el caso.</p> <p>La contratación de consultores o proyectos es causal de concurso de méritos con precalificación</p> <p>El Comité asesor y evaluador para el Concurso de méritos debe estar conformado por un número plural e impar de expertos en el área a contratar.</p> <p><b>SELECCIÓN CONCURSO DE MERITOS CON PRECALIFICACION</b></p> <p><b>Etapas Preparatoria:</b></p> <p>La entidad elabora los requerimientos técnicos de los servicios de consultoría que se van a contratar y que deben ser parte de los pliegos de condiciones.</p> <p>Los requerimientos técnicos deben contener, al menos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los objetivos, metas y alcance de los servicios que se encomendarán al consultor, para lo cual pueden hacer mención de los antecedentes de la contratación.</li><li>• La descripción detallada de los servicios requeridos y los resultados o productos esperados, los cuales pueden consistir en informes, diagnósticos, diseños, datos, procesos, entre otros, según el objeto de la consultoría.</li><li>• El cronograma de la ejecución de los servicios de consultoría y de sus resultados.</li><li>• El listado de la información necesaria y que deba ser conocida por los proponentes para facilitarles la preparación de sus propuestas, tales como estudios, informes previos, análisis o documentos definitivos.</li></ul> <p>Se entiende como propuesta técnica detallada (PTD) aquella que se exige cuando los servicios descritos en los requerimientos técnicos son complejos y tienen impacto, magnitud y extensión importante, y/o cuando los mismos pueden desarrollarse con diferentes enfoques o metodologías.</p> <p>Se entiende como propuesta técnica simplificada (PTS) aquella que se exige cuando los servicios requeridos son rutinarios, simples y definidos con precisión o cuando el presupuesto estimado de los servicios de consultoría es inferior al 10% del valor correspondiente a la menor cuantía. En este último caso los requerimientos técnicos incluirán la metodología y el plazo máximo que tendrán los proponentes para desarrollar el plan de trabajo.</p> <p>Con base en los requerimientos técnicos la entidad estima el costo de los servicios de consultoría requeridos teniendo en cuenta rubros tales como los montos en</p>

personas/meses, personas/horas, el soporte logístico, los insumos necesarios para la ejecución de los servicios, los imprevistos y la utilidad razonable del contratista.

Una vez realizados los requerimientos técnicos se expide el certificado de disponibilidad presupuestal que garantizan la existencia de la partida presupuestal.

El aviso de convocatoria se debe hacer en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP, a través del Portal Único de Contratación y debe contener la información necesaria para dar a conocer el objeto a contratar, la modalidad de selección, el lugar físico o electrónico donde puede consultarse el proyecto de pliego de condiciones, el presupuesto oficial del contrato, así como los estudios y documentos previos.

El proyecto de pliego de condiciones se debe publicar cuando menos con diez (10) días hábiles de antelación a la fecha del acto que ordena la apertura del concurso de méritos. Las observaciones al proyecto de pliegos de condiciones deben ser presentadas dentro de los términos establecidos. La aceptación o rechazo de las observaciones se debe hacer de manera motivada, para lo cual la entidad puede agrupar aquellas de naturaleza común.

Con base en lo anterior se publican las observaciones o sugerencias a los proyectos de pliegos de condiciones y las razones por las cuales la entidad acoge o rechaza las observaciones presentadas a los proyectos de pliegos.

**2**

**Etapas Precontractual:** En esta etapa se ejecutan todas las tareas previas a la firma del contrato:

El Director General o su delegado, el Director Regional o Subdirector de Centro, en su calidad de ordenadores del gasto, mediante acto administrativo de carácter general, ordena de manera motivada la apertura del concurso de méritos, que se desarrolle.

El Acto administrativo debe contener como mínimo los requisitos señalados en el artículo 5 del Decreto 2474 de 2008, descritos anteriormente.

La convocatoria pública para la presentación de expresiones de interés no puede ser de menos de diez (10) días hábiles, y para propuestas técnicas simplificadas (PTS) no menor de cinco (5) días hábiles. La entidad publica en el SECOP una convocatoria solicitando expresiones de interés, invitando a los interesados a precalificar para el concurso de méritos. Dicha solicitud debe contener lo siguiente:

- El nombre de la entidad contratante
- La indicación de que la solicitud a expresar interés se extiende para la contratación de servicios de consultoría y una muy breve descripción de los servicios
- El tipo de consultores elegibles
- Los requisitos habilitantes mínimos exigidos para ser candidatos a la lista corta
- La fecha límite para presentar la expresión de interés
- El cronograma aproximado de ejecución de los servicios y las fechas estimadas de inicio y terminación de los mismos
- Los criterios que se tendrán en cuenta para conformar la lista corta
- La indicación del lugar físico o electrónico donde pueden consultarse el pliego de condiciones y los estudios o documentos previos.

El pliego de condiciones debe contener como mínimo los requisitos señalados en el artículo 6 del Decreto 2474 de 2008, descritos anteriormente. Al pliego se anexa el proyecto de minuta del contrato a celebrarse y los demás documentos que sea necesario; las modificaciones al pliego de condiciones se realizan a través de adendas como máximo el día hábil anterior a la fecha del cierre del proceso.

Los proponentes interesados deben expresar por escrito, antes del vencimiento de la fecha límite señalada, su interés en participar en el concurso de méritos, la cual acompañan con la presentación de los documentos habilitantes solicitados. El comité de evaluación verifica los documentos habilitantes de los interesados y determina cuales de ellos se incluyen en la lista corta, a partir de la valoración razonada de los criterios para la conformación de la lista corta y teniendo en cuenta los intereses de la entidad y los fines de la contratación.

La entidad debe enviar a los consultores incluidos en la lista corta una carta de invitación a presentar propuestas que contiene:

- El nombre de la entidad contratante
- La fecha, hora y lugar de presentación de las propuestas
- Los pliegos de condiciones

La invitación a presentar propuestas no puede ser menor a veinte (20) días hábiles calendario, para propuestas técnicas simplificada, no menos de diez (10) días hábiles calendario. Con el fin de salvaguardar la integridad del proceso, las propuestas técnicas y económicas se deben presentar al mismo tiempo en sobres cerrados y separados.

Sin excepción, las ofertas presentadas dentro de cada uno de los procesos de selección deben ser evaluadas de manera objetiva, aplicando en forma exclusiva las reglas contenidas en los pliegos de condiciones o sus equivalentes.

En el concurso de méritos, la oferta mas favorable a la entidad es aquella que presente la mejor calidad, de acuerdo con los criterios señalados en el pliego de condiciones, con independencia del precio, que no será factor de calificación o evaluación.

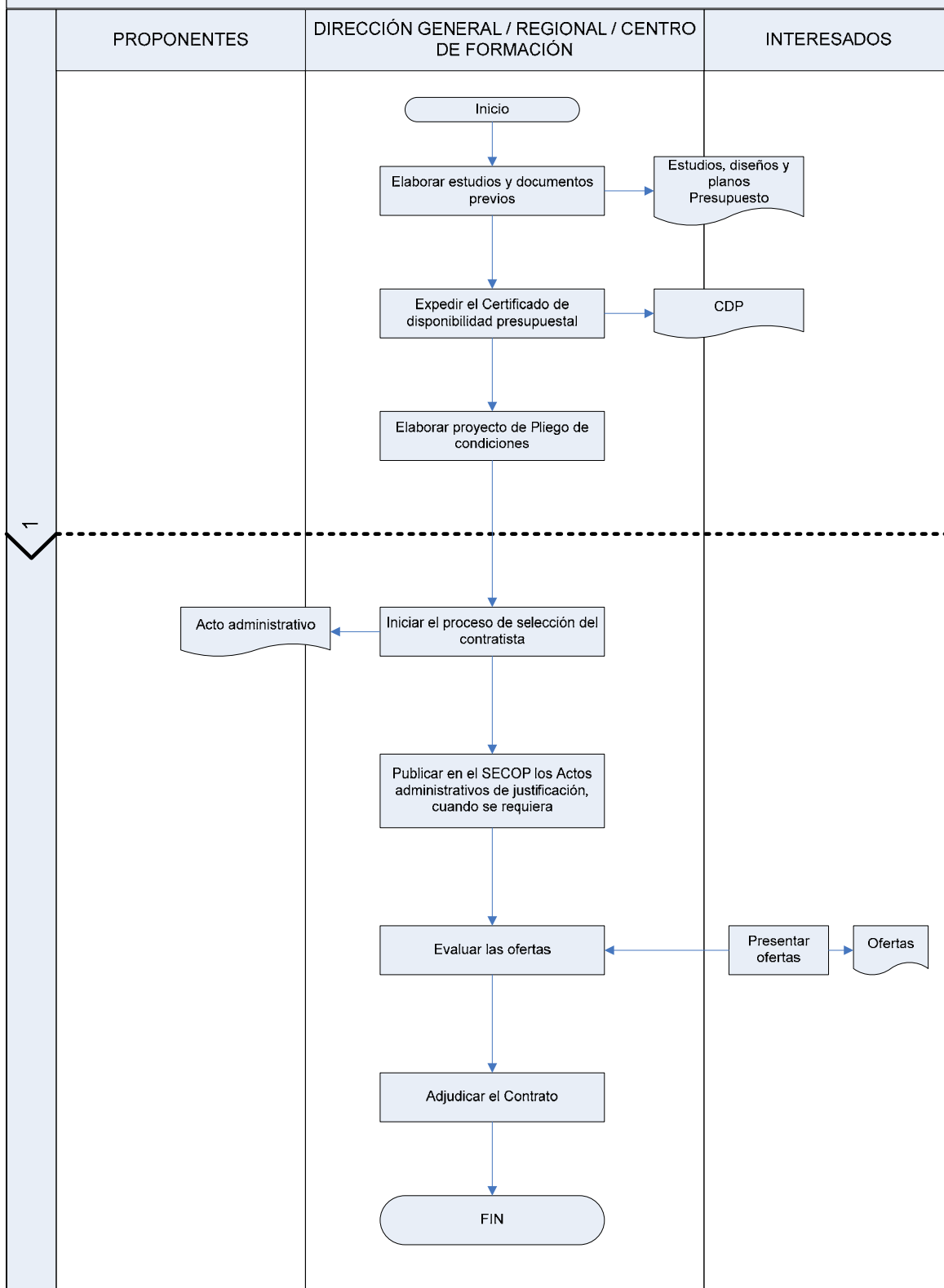
Los informes de evaluación de las propuestas deben permanecer en la Secretaría de la entidad por un término de cinco (5) días hábiles para que los oferentes presenten las observaciones que estimen pertinentes.

La adjudicación se debe hacer en audiencia pública, a la cual pueden asistir la persona a quien conforme a la ley se haya delegado la facultad de adjudicar, y además los servidores públicos que hayan elaborado los estudios y evaluaciones, los proponentes y demás personas que deseen asistir.

De la audiencia se levanta un acta en la que se deja constancia de las deliberaciones y decisiones que en desarrollo de la misma se hayan producido y procede a realizar el acto de adjudicación del contrato mediante resolución motivada.

La declaratoria de desierto del concurso de méritos únicamente procede por motivos o causas que impidan la escogencia objetiva y se declara en acto administrativo en el que se señalan en forma expresa y detallada las razones que han conducido a esa decisión.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA  
 CONTRATACIÓN DIRECTA**





Fase	Descripción
1	<p><b>CONTRATACION DIRECTA</b></p> <p>En el SENA procede el uso de la modalidad de selección de contratación directa, en las siguientes causales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos interadministrativos.</li> <li>• Los contratos para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas, para esta clase de contrato se tendrán en cuenta la definición que de tales se tiene en el decreto ley 591 de 1991, y las demás normas que las modifiquen o adicionen. En todo caso en el acto administrativo que de inicio al proceso, el jefe de la entidad o su delegado justificará la contratación que se pretenda realizar en aplicación de esta causal.</li> <li>• Contratación directa cuando no existe pluralidad de oferentes y se da en los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cuando no existiere más de una persona inscrita en el RUP</li> <li>– Cuando sólo exista una persona que pueda proveer el bien o el servicio por ser titular de los derechos de propiedad industrial o de los derechos de autor, o por ser, de acuerdo con la ley, su proveedor exclusivo.</li> </ul> </li> <li>• Estas circunstancias deberán constar en el estudio previo que soporta la contratación.</li> <li>• Para la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, o para la ejecución de trabajos artísticos que sólo puedan encomendarse a determinadas personas naturales.</li> <li>• Para la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, la entidad podrá contratar directamente con la persona natural o jurídica que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato y que haya demostrado la idoneidad y experiencia directamente relacionada con el área de que se trate, sin que sea necesario que haya obtenido previamente varias ofertas, de lo cual el ordenador del gasto deberá dejar constancia escrita.</li> <li>• Los servicios profesionales y de apoyo a la gestión corresponden a aquellos de naturaleza intelectual diferentes a los de consultoría que se derivan del cumplimiento de las funciones de la entidad.</li> <li>• Al interior de la entidad, para la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión debe tenerse en cuenta lo señalado en las resoluciones No. 159 del 25 de enero de 2008, expedida por el Director administrativo y Financiero de la Entidad, referente a las autorizaciones previas para la contratación diferente de instructores y el Manual de contratación de instructores del SENA adoptado por la Resolución No. 0173 del 28 de enero de 2008, expedida por el Director General.</li> <li>• El arrendamiento o adquisición de inmuebles.</li> <li>• Sin perjuicio de lo dispuesto en las leyes de reforma urbana y reforma agraria, las entidades estatales podrán adquirir, previas las autorizaciones a que haya lugar, bienes inmuebles mediante negociación directa.</li> <li>• Para efectos de la adquisición de inmuebles, la entidad solicitará un avalúo comercial que servirá como base de la negociación.</li> <li>• En relación con el contrato de arrendamiento, la entidad aplicará el procedimiento señalado para la contratación de mínima cuantía.</li> </ul>



### **Etapas preparatoria.**

Se realiza la elaboración de los análisis de conveniencia y oportunidad, obtención del Certificado de disponibilidad presupuestal (CDP), elaboración de los estudios, diseños y proyectos requeridos, y demás documentos requeridos para la contratación.

Los estudios y documentos previos, constarán en el expediente de la respectiva contratación y deberá contener:

- La descripción de la necesidad que la entidad estatal pretende satisfacer con la contratación.
- La descripción del objeto a contrato, con sus especificaciones esenciales y la identificación del contrato a celebrar.
- Los fundamentos Jurídicos que soportan la modalidad de selección.
- La indicación del lugar donde se podrán consultar los estudios y documentos previos, salvo en caso de contratación por urgencia manifiesta.

No será obligatorio el uso o publicación de pliegos de condiciones. (parágrafo 1 del artículo 6 del Decreto 2474 de 2008).

**2**

### **Etapas precontractual:**

El jefe de la entidad o su delegado, mediante acto administrativo de carácter general ordena de manera motivada la apertura del proceso de selección, que debe contener:

- El señalamiento de la causal que invoca
- La determinación del objeto a contratar
- El presupuesto para la contratación y las condiciones que se exigirán a los proponentes si las hubiera, o al contratista.
- La indicación del lugar en donde se podrán consultar los estudios y documentos previos, salvo en caso de contratación de urgencia manifiesta.
- Garantías

Dentro del plazo establecido en los pliegos de condiciones se realiza la selección de oferentes. Posteriormente se procede a la evaluación de ofertas, dentro del plazo establecido en los pliegos de condiciones y se realiza la adjudicación de contrato.

Fase	Descripción
1	<p><b>MÍNIMA CUANTÍA</b></p> <p>En el SENA procede el uso de la modalidad de contratación para Mínima Cuantía, en las siguientes ocasiones:</p> <p>Cuando el valor del contrato por celebrar sea igual o inferior al 10% de la menor cuantía, la entidad podrá contratar tomando como única consideración las condiciones del mercado, sin que se requiera obtener previamente varias ofertas, haciendo uso del procedimiento establecido en el Manual de Contratación y que le permitan a la entidad obtener la oferta más favorable teniendo en cuenta la naturaleza del bien o servicio a contratar.</p> <p>Así mismo, cuando la entidad adquiera directamente bienes o servicios en establecimientos que correspondan a la definición de “gran almacén” sin necesidad de otras ofertas, ya que en este caso se presume legalmente que fueron adquiridos a precios de mercado (artículo 46 del decreto 2474 de 2008) y se entenderá celebrado el contrato mediante la orden de compra y la factura presentada por el proveedor del bien debidamente aceptada por la entidad, siempre y cuando reúna las condiciones de existencia y validez del negocio jurídico.</p> <p>En relación con el contrato de arrendamiento, la entidad aplicará el procedimiento señalado para la contratación de mínima cuantía.</p> <p><b>Etapas preparatoria.</b></p> <p>Se realiza la elaboración de los análisis de conveniencia y oportunidad, obtención del Certificado de disponibilidad presupuestal (CDP), elaboración de los estudios, diseños y proyectos requeridos, y demás documentos requeridos para la contratación.</p> <p>Verificación de registro en el plan de compras:</p> <p>Se debe verificar que los bienes requeridos estén incluidos en el plan de compras o en el programa de mantenimiento, adecuaciones y construcciones, en el evento en que no se encuentre incorporado se deberá justificar.</p> <p>Certificación de existencias:</p> <p>El funcionario competente debe certificar que en el almacén no existen los bienes con las características técnicas que se pretenden contratar.</p> <p>Los estudios y documentos previos, constarán en el expediente de la respectiva contratación y deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La descripción de la necesidad que la entidad estatal pretende satisfacer con la contratación.</li><li>• La descripción del objeto a contrato, con sus especificaciones esenciales y la identificación del contrato a celebrar.</li><li>• Los fundamentos Jurídicos que soportan la modalidad de selección.</li><li>• La indicación del lugar donde se podrán consultar los estudios y documentos previos,</li></ul>

salvo en caso de contratación por urgencia manifiesta.

No será obligatorio el uso o publicación de pliegos de condiciones. (parágrafo 1 del artículo 6 del Decreto 2474 de 2008).

**2**

**Etapas precontractual.**

Cuando proceda el uso de la modalidad de selección directa, la entidad así lo señalará en un acto administrativo que contiene:

- El señalamiento de la causal que invoca
- La determinación del objeto a contratar
- El presupuesto para la contratación y las condiciones que se exigirán a los proponentes si las hubiera, o al contratista.
- La indicación del lugar en donde se podrán consultar los estudios y documentos previos, salvo en caso de contratación de urgencia manifiesta.

En la contratación de mínima cuantía se sigue el procedimiento que consagra el Manual de Contratación Administrativa de la Entidad.

**Documentos asociados:**

- Manual de Supervisión e Interventoría del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (Resolución 688 Abril de 2005)
- Manual de Contratación Administrativa SENA.
- Formatos Control Social

**PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES**

**Objetivo del Procedimiento:** Garantizar el ingreso de los instructores necesarios, que cumplan con los perfiles y requerimientos establecidos, en forma oportuna para dar cumplimiento a la programación de horas de formación, definida para el Centro.

**Responsable:**

- Director Administrativo y Financiero
- Director Regional
- Subdirector de Centro
- Funcionario encargado de la Contratación en el Centro

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Inteligencia Corporativa
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua

**Entradas**

- Oferta de programas de formación para los sectores atendidos por el Centro.
- Estructuras curriculares (Es donde se establece el perfil)
- Presupuesto y Metas establecidas en Plan Operativo Anual
- Potencial de horas de formación por instructores de planta
- Lineamientos POA

**Indicadores:**

- Número de horas contratadas para la formación profesional frente a número de horas Ejecutadas por el centro de Formación.
- Presupuesto ejecutado por el Centro en el rubro de Contratación de Instructores, frente a presupuesto apropiado por el Centro en el rubro de Contratación de Instructores.

**Alcance:**

Este procedimiento inicia con la elaboración del Plan de contratación de instructores donde se definen los perfiles y necesidades de contratación en la fase precontractual, hasta la liquidación de los contratos

**Proceso Cliente:**

- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Procedimiento de Perfilamiento, Actualización y Desarrollo de Instructores

**Salidas**

- Plan Anual de Contratación
- Convocatorias
- Ordenes de Prestación de Servicios o Contratos
- Banco de instructores preseleccionados
- Acta de iniciación de actividades
- Evaluación de los aprendices.
- Informe de supervisión del contrato
- Acta de liquidación de órdenes de prestación de servicios o contratos

**Riesgos:**

- Contratación de instructores sin cumplir el perfil.

## REQUISITOS BASICOS MINIMOS:

- Las necesidades de contratación de instructores deben ser coherentes con la potencialidad de atender la formación profesional con instructores vinculados a la planta y tener previa autorización de las direcciones regionales con el fin de garantizar las competencias establecidas en los perfiles definidos en los diseños curriculares y contar el debido proceso de selección y evaluación e hojas de vida soportado en los comités de evaluación, propendiendo a la existencia de mecanismo de control social
- Los interesados en ser instructores deben inscribirse en la página WEB del SENA en el enlace “Quiero Ser Contratista SENA”, y no podrá celebrarse contratación de instructores con personas que no se encuentren inscritas en dicho enlace, de conformidad con lo establecido en el artículo 22, numeral 14 del Decreto 249 de 2004.
- Las Cooperativas de Trabajo Asociado que aspiren a contratar con el SENA deben garantizar que sus asociados instructores tengan su hoja de vida inscrita en el enlace “Quiero Ser Contratista SENA”, junto con los demás requerimientos indicados en la Directriz Jurídica 010 del 30 de noviembre de 2007.
- Los Subdirectores de Centro no podrán contratar con personas jurídicas que realicen actividades de intermediación de la relación laboral o empresas de servicios temporales, de conformidad a lo establecido en la Resolución 00173 de 2008.

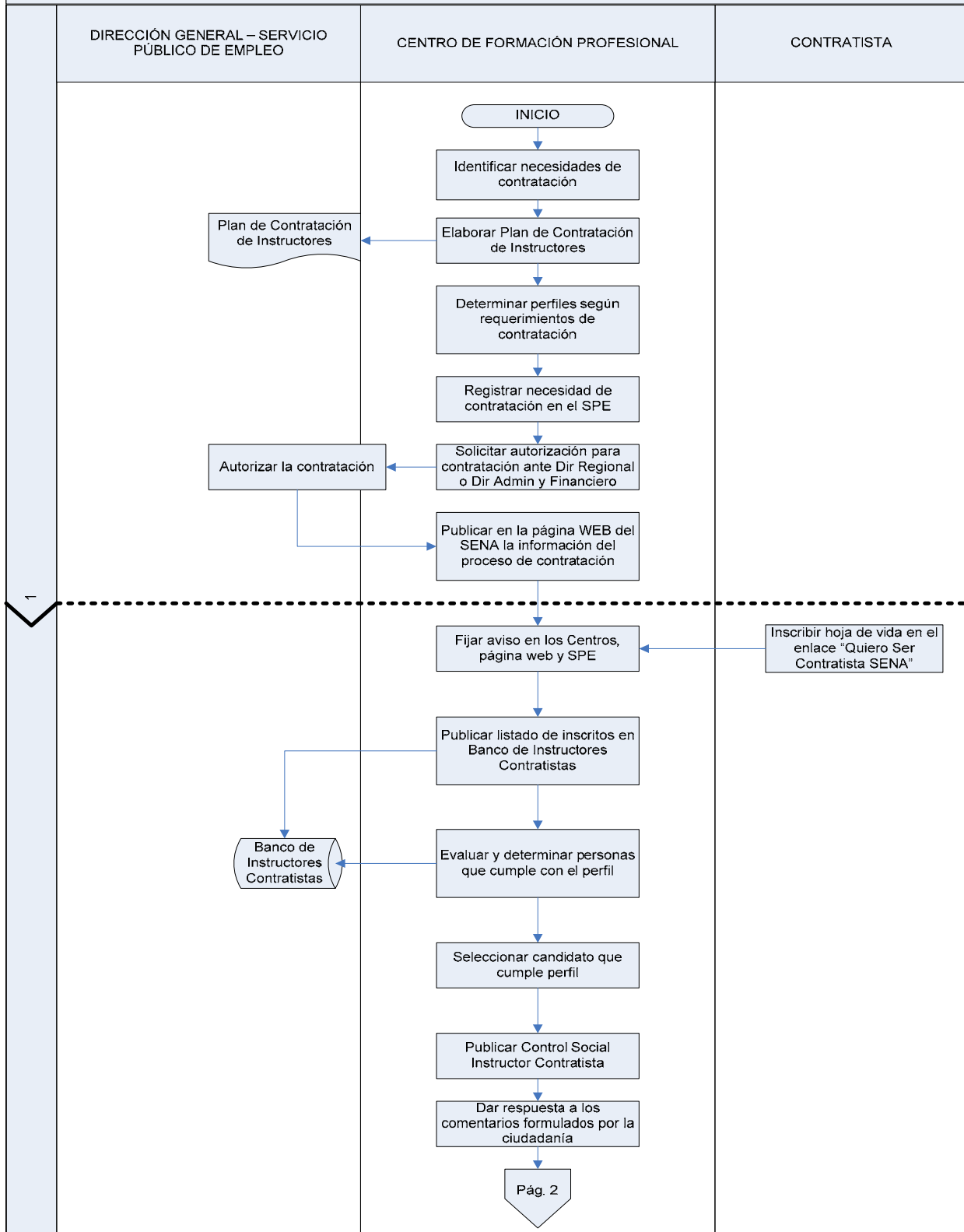
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

## PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE INSTRUCTORES



Modelo de  
Mejora Continua

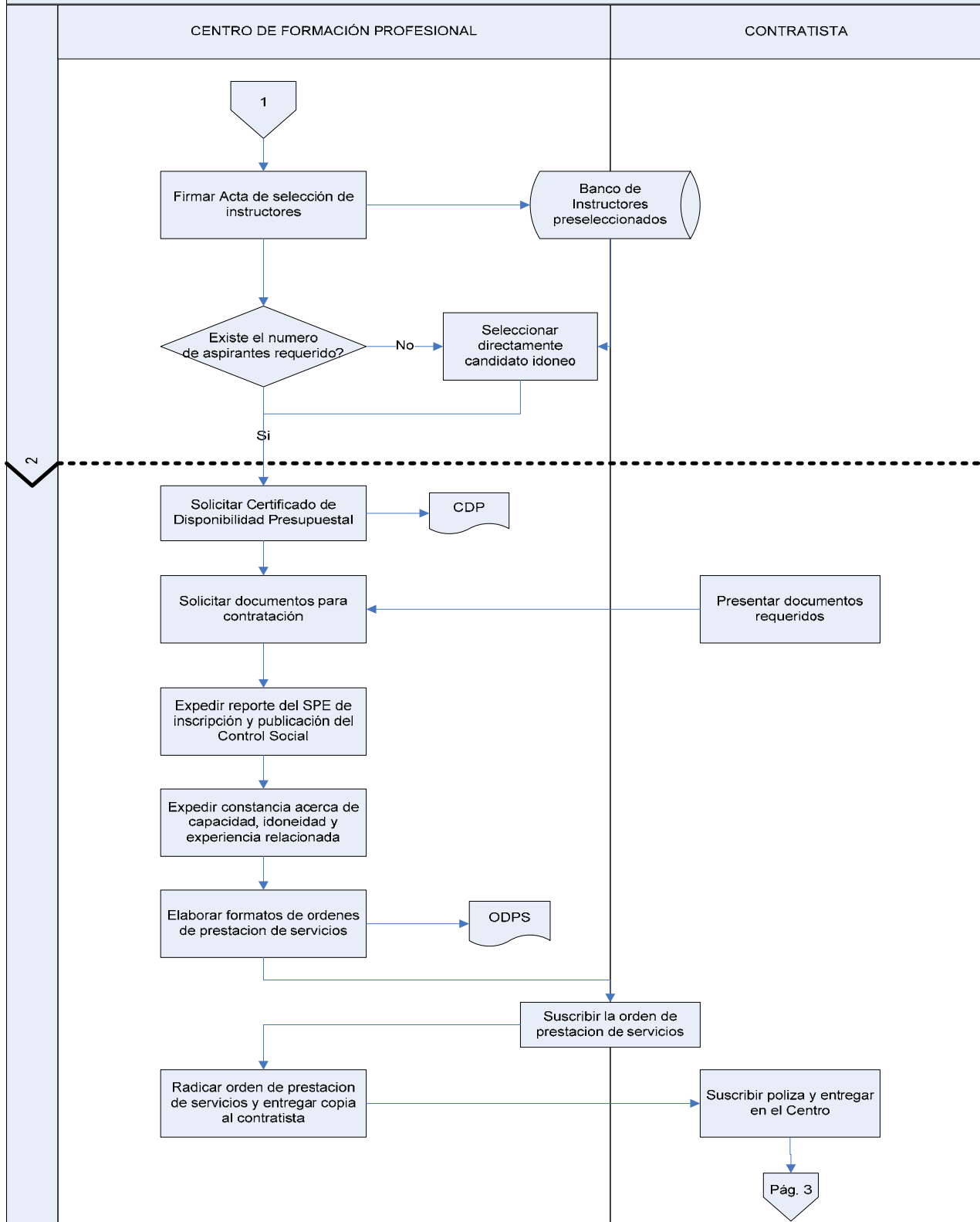
### DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES



Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

## PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE INSTRUCTORES

### DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES



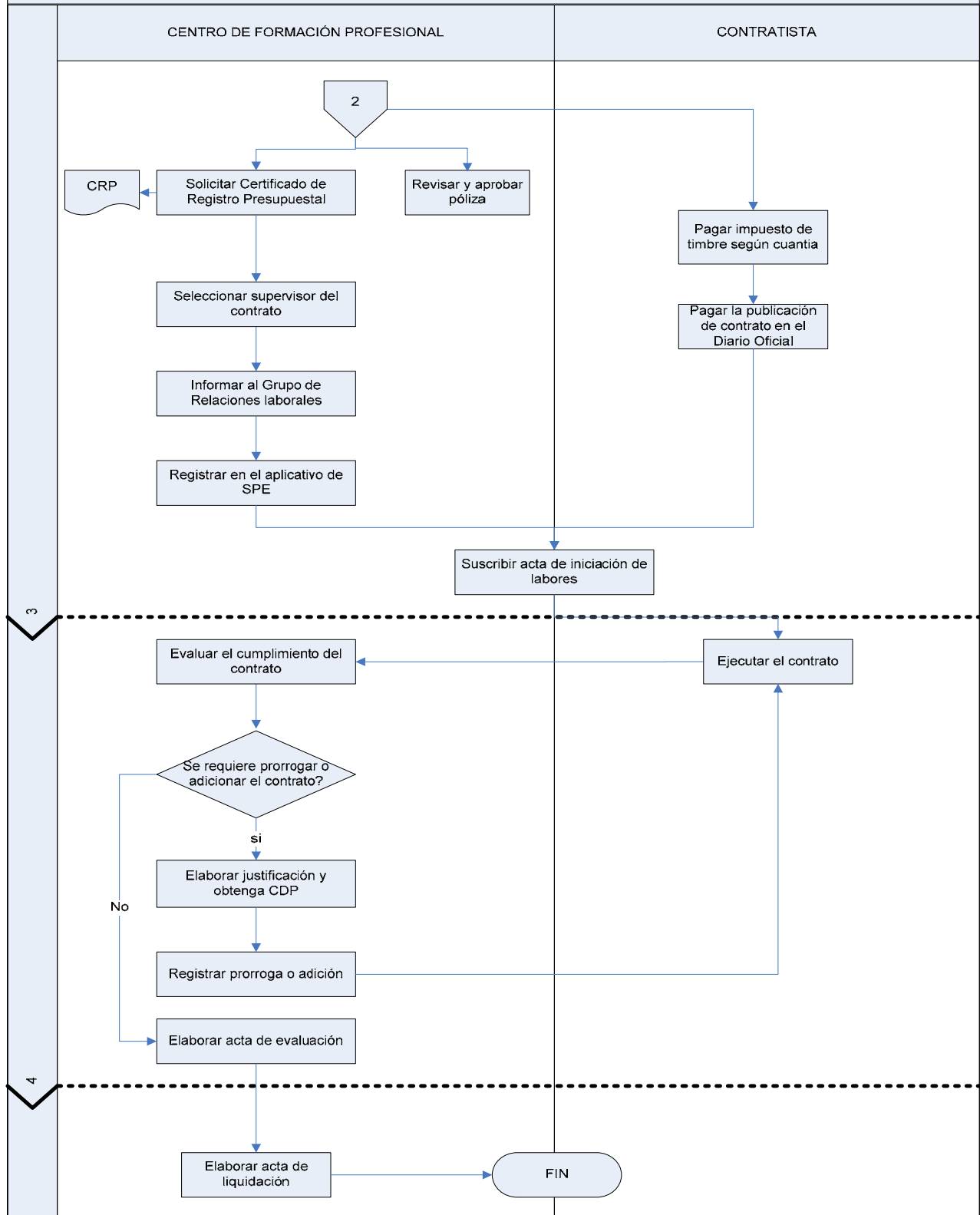
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

## PROCEDIMIENTO CONTRATACION DE INSTRUCTORES



Modelo de  
Mejora Continua

### DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES





Fase	Descripción
1	<p>El proceso de Contratación de Instructores inicia con la fase precontractual que comprende las siguientes actividades:</p> <p>El Subdirector del Centro de Formación conjuntamente con el Coordinador de Formación Profesional, Empleo y Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y los Coordinadores Académicos, realizan un análisis de las necesidades de contratación de instructores, teniendo en cuenta la caracterización tecnológica del Centro de Formación Profesional, asociada a las necesidades del sector productivo y al desarrollo de las regiones que atiende el Centro, las metas de formación establecidas en el Plan Operativo Anual, el análisis de la insuficiencia de personal de planta o de la especialidad requerida y la disponibilidad presupuestal global, para justificar las horas requeridas para atender las acciones de formación acordadas y la modalidad de contratación.</p> <p>Como resultado del anterior análisis cada Centro de Formación Profesional debe elaborar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un estudio de conveniencia y oportunidad de la contratación de instructores (Anexo N°. 1)</li> <li>• Elaborar un Plan de Contratación de Instructores (Anexo N°. 2).</li> </ul> <p>El Anexo N°. 1 debe estar fechado y firmado por todos los funcionarios que intervinieron en el análisis de necesidades de contratación y la elaboración del Plan de Contratación de Instructores, todo lo cual es la documentación que se incluye en la carpeta de cada contrato.</p> <p>Para la determinación de los perfiles, el Subdirector del Centro de Formación Profesional conjuntamente con los Coordinadores Académicos, definen las calidades necesarias de los instructores a contratar, con base en los perfiles señalados en los programas de formación presencial o virtual y en la normatividad específica que se exige para cada caso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez elaborado el respectivo Plan de Contratación de Instructores, cada Subdirector de Centro de Formación Profesional solicita ante el <b>Director Regional</b> la autorización para contratar, con excepción de los Directores Regionales que ejercen funciones de Subdirectores de Centro y los Subdirectores de Centro que ejercen funciones de Directores Regionales, quienes solicitan la autorización ante el <b>Director Administrativo y Financiero</b></li> <li>• Publicar en la página Web del SENA la información del proceso de contratación para conocimiento de las veedurías ciudadanas utilizando el formato de Control Social Anexo No. 5</li> </ul>
2	<p>Con base en el Plan Anual de Contratación de Instructores, el Subdirector del Centro de Formación procederá a ejecutar las siguientes actividades para la selección de candidatos a ser instructores del SENA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y publicar un aviso en las instalaciones del Centro de Formación Profesional, en el Servicio Público de Empleo y en la página web del SENA, donde se invita a los ciudadanos que aspiren a ser instructores contratistas del SENA, a que inscriban su hoja de vida en la página Web de la entidad, enlace “Quiero ser contratista SENA”.</li> <li>• La publicación cuenta con los perfiles, los requisitos exigidos y el número de instructores</li> </ul>

	<p>solicitados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con base en el listado de los ciudadanos inscritos en el enlace “Quiero ser contratista SENA” y el perfil establecido, evaluar y determinar qué personas cumplen con el perfil. Las personas que no cumplen el perfil no serán tenidas en cuenta para una nueva selección en un cargo con requisitos y perfil igual al que no fue aceptado.</li> <li>• De las personas que cumplen con el perfil, se debe revisar, en el menor tiempo posible el cumplimiento de los requisitos exigidos</li> <li>• Dependiendo de las necesidades a contratar, se debe seleccionar el(s) candidato(s) más idóneo(s) y publicar durante tres (3) días las hojas de vida en el enlace “Quiero ser contratista SENA”, icono “Control Social instructor Contratista SENA” y automáticamente en el Departamento de Administrativo de la Presidencia de la República, para el reconocimiento de la ciudadanía y la formulación de observaciones.</li> <li>• Pasados los términos señalados en el anterior numeral y después de evaluar los comentarios presentados por la ciudadanía, se suscribe un acta en la que deje constancia que los seleccionados reúnen las condiciones relacionadas con la especialidad y el cumplimiento del procedimiento de selección.</li> <li>• Constituir un Banco de Instructores preseleccionados, para seleccionar de acuerdo con los requerimientos.</li> <li>• Establecer si el número de seleccionados es el requerido. En caso que el número de aspirantes con el perfil exigido sea menor al requerido, realizar nueva convocatoria pública para que otras personas que cumplan con el perfil se inscriban en la página Web del SENA en el enlace “Quiero ser contratista SENA” Dicha convocatoria consiste en la publicación de un aviso en las instalaciones del Centro de Formación, el Servicio Público de Empleo y en la página Web del SENA, en el que se indique el numero de instructores solicitados, los perfiles y requisitos exigidos y la condición de inscribirse en el enlace “Quiero ser contratista SENA”.</li> <li>• En caso que el número de aspirantes sea el requerido, iniciar la fase de contratación.</li> </ul>
3	<p>En la fase de contratación, el Subdirector del Centro debe realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Subdirector del Centro de Formación Profesional inicia el proceso de contratación de acuerdo al Plan de Contratación de Instructores con base en el Anexo No. 2, el cual tiene el soporte de las horas aprobadas por el Director Administrativo y Financiero o el Director Regional, según sea el caso.</li> <li>• Solicitar para cada uno de los contratos u órdenes de servicios, el Certificado de Disponibilidad Presupuestal respectivo.</li> <li>• Solicitar al aspirante(s) los documentos relacionados en el numeral 3.3.2 del artículo tercero de la Resolución 00173 de 2008.</li> <li>• Una vez recibidos y revisados los documentos presentados por el contratista, expedir constancia escrita de que la persona escogida para efectuar la contratación, está en capacidad de ejecutar el objeto del contrato, y que ha demostrado la idoneidad y experiencia relacionada con el área requerida.</li> <li>• Elaborar los formatos de órdenes de prestación de servicio o contratos, con los datos del contratista, objeto, obligaciones, valor, forma de pago, supervisión, ausencia de inhabilidades e incompatibilidades y la manifestación sobre su intención de afiliarse al Sistema General de Riesgos Profesionales.</li> <li>• Las ordenes de prestación de servicios o contratos, deben ser suscritos por el Subdirector del Centro de Formación Profesional y el contratista, para ser radicada en</li> </ul>

	<p>la oficina de administración de documentos del Centro, en carpetas individuales, las cuales contendrán todos los documentos exigidos al contratista y aquellos que surjan de la ejecución del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar el Certificado de Registro Presupuestal.</li> <li>• Revisar y aprobar la póliza de cumplimiento que el contratista debe suscribir por el 10% del valor del contrato u orden de prestación de servicios y por una vigencia igual a la del contrato y cuatro (4) meses más.</li> <li>• El contratista por su parte realiza el pago de impuesto de timbre, cuando se requiera, el cual lo puede hacer a través de la tesorería de la Entidad o en Banco.</li> <li>• Cuando lo realiza en la tesorería de la entidad, El SENA, debe recaudar, presentar la declaración y pagar a la DIAN.</li> <li>• En caso que el contratista realice el pago del impuesto de timbre en una entidad bancaria, la persona encargada de la contratación debe recibir la copia del comprobante de pago y verificar que el valor consignado corresponda según la cuantía del contrato u orden de prestación de servicios.</li> <li>• Igualmente el contratista debe realizar el pago de la publicación del contrato u orden de prestación de servicios en el Diario Oficial cuando la cuantía del contrato lo exija y entregar a la persona encargada de la contratación en el SENA, el comprobante de pago, para que la entidad registre el documento en el aplicativo que la Imprenta Nacional de Colombia tiene para tal fin en su pagina web.</li> <li>• Suscribir, durante los dos (2) días siguientes, con el contratista, el acta de iniciación de las labores contratadas.</li> <li>• El Subdirector de Centro debe informar al Grupo de Relaciones Laborales de la Dirección General, acerca de la culminación del trámite de contratación, y registrar en el aplicativo del servicio Público de Empleo la ocupación de la vacante que fue proveída.</li> </ul>
4	<p>En el texto del contrato de prestación de servicios se determina claramente la persona a quien le corresponde la supervisión del contrato y los mecanismos de control de su cumplimiento.</p> <p>En la fase de evaluación del contrato se llevan a cabo las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar con la participación de los Coordinadores Académicos, el equipo pedagógico (si existe) y los aprendices el cumplimiento del objeto del contrato.</li> <li>• Si el resultado de la evaluación es positiva, determinar si se requiere realizar un nuevo contrato o prorrogarlo o adicionarlo. En caso que se requiera elaborar un contrato nuevo, proceder a realizar un acta de evaluación para realizar la contratación.</li> <li>• En caso que se determine una prorroga o adición, elaborar la justificación de la necesidad y para la adición la presentación de un nuevo certificado de disponibilidad presupuestal.</li> <li>• En caso que el resultado de la evaluación no sea positiva pasar a la fase de liquidación del contrato.</li> </ul>
5	<p>En la fase de liquidación del contrato, una vez se haya terminado la ejecución del mismo u orden de prestación de servicios y simultáneamente con la ultima certificación de pago, se diligencia el acta de liquidación, en la que las partes declaran estar a paz y salvo por todo concepto.</p>

**Documentos asociados:**

- Manual de Contratación de Instructores
- Anexos requeridos para el proceso de contratación según normatividad interna.
- Certificado de Disponibilidad Presupuestal – CDP
- Modelos Minutas Contratación de Instructores (por horas o por periodos fijos).

## PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACIÓN, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS

**Descripción del Procedimiento:** Depurar, administrar, mantener y controlar los inventarios de elementos devolutivos y de consumo, que posee la entidad, con el fin de conservar y proteger los elementos requeridos para el cumplimiento de la misión institucional.

#### Responsable:

- Subdirector de Centro
- Director Regional
- Almacenista del Centro, la Dirección Regional y la Dirección General
- Cuentadantes

#### Proceso / Procedimiento Proveedor:

- Procedimiento de Planeación Operativa.
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Procedimiento de Contratación de Bienes y Servicios

#### Entradas:

- Catalogo único de elementos
- Plan Anual de compras
- Ordenes de compra, contratos, convenios
- Pólizas de seguros contra todo riesgo
- Certificación de Donación
- Autorización de aceptación
- Listas de Verificación de elementos
- Apropiación presupuestal
- Trámites de Nacionalización de elementos

#### Indicadores:

- Porcentaje de bajas
- Porcentaje de tomas físicas de inventarios
- Nivel de pérdida o hurtos
- Promedios de consumo por dependencia

#### Alcance:

Comprende todas las actividades relacionadas con el control y manejo del inventario de elementos devolutivos y de consumo, que posee la entidad en la Dirección General, las Direcciones Regionales y los Centros de Formación Profesional.

#### Proceso Cliente:

- Todos los procesos

#### Salidas:

- Salvamentos
- Documentos de traspaso
- Listas de manejo de inventarios

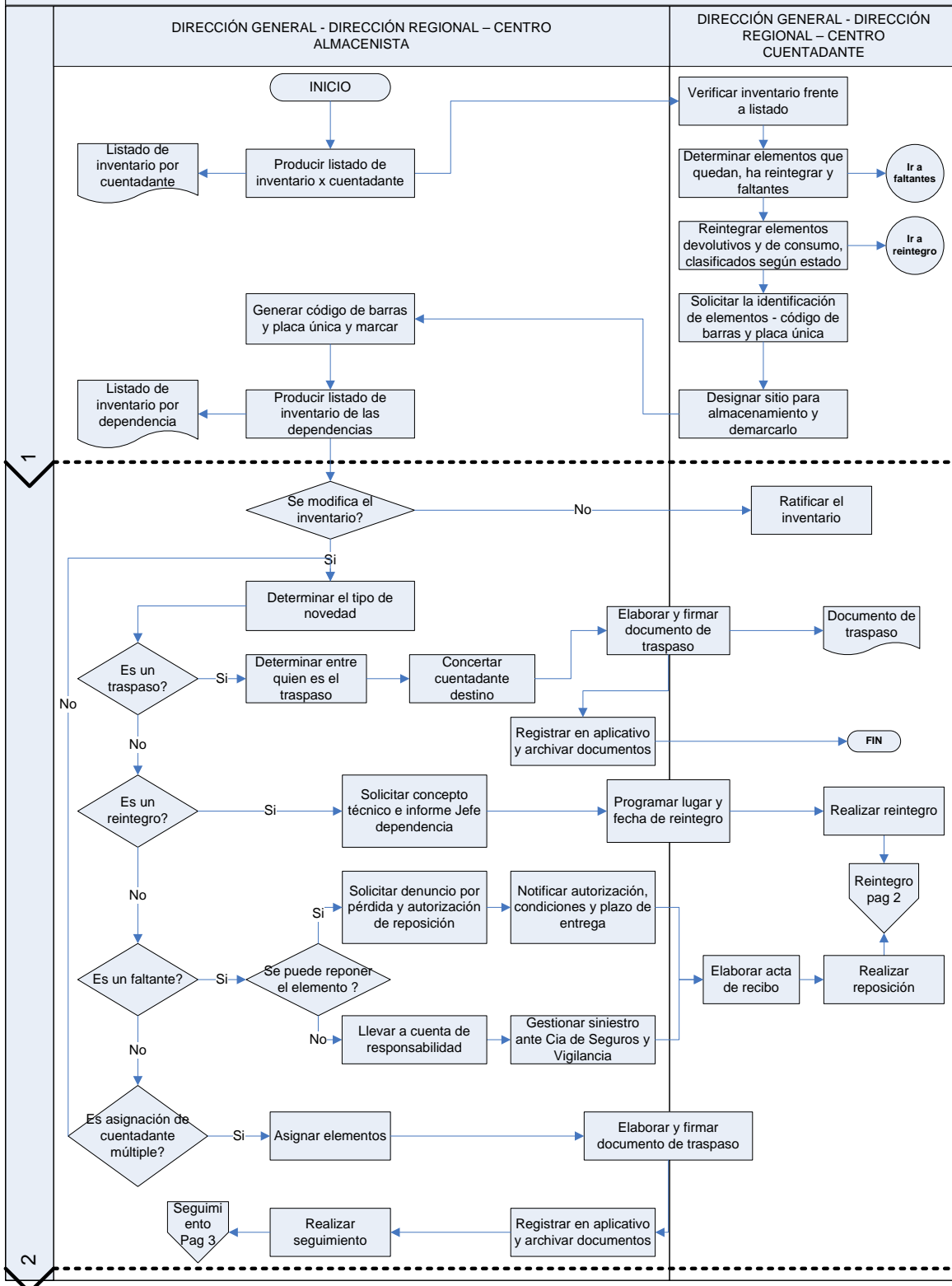
#### Riesgos:

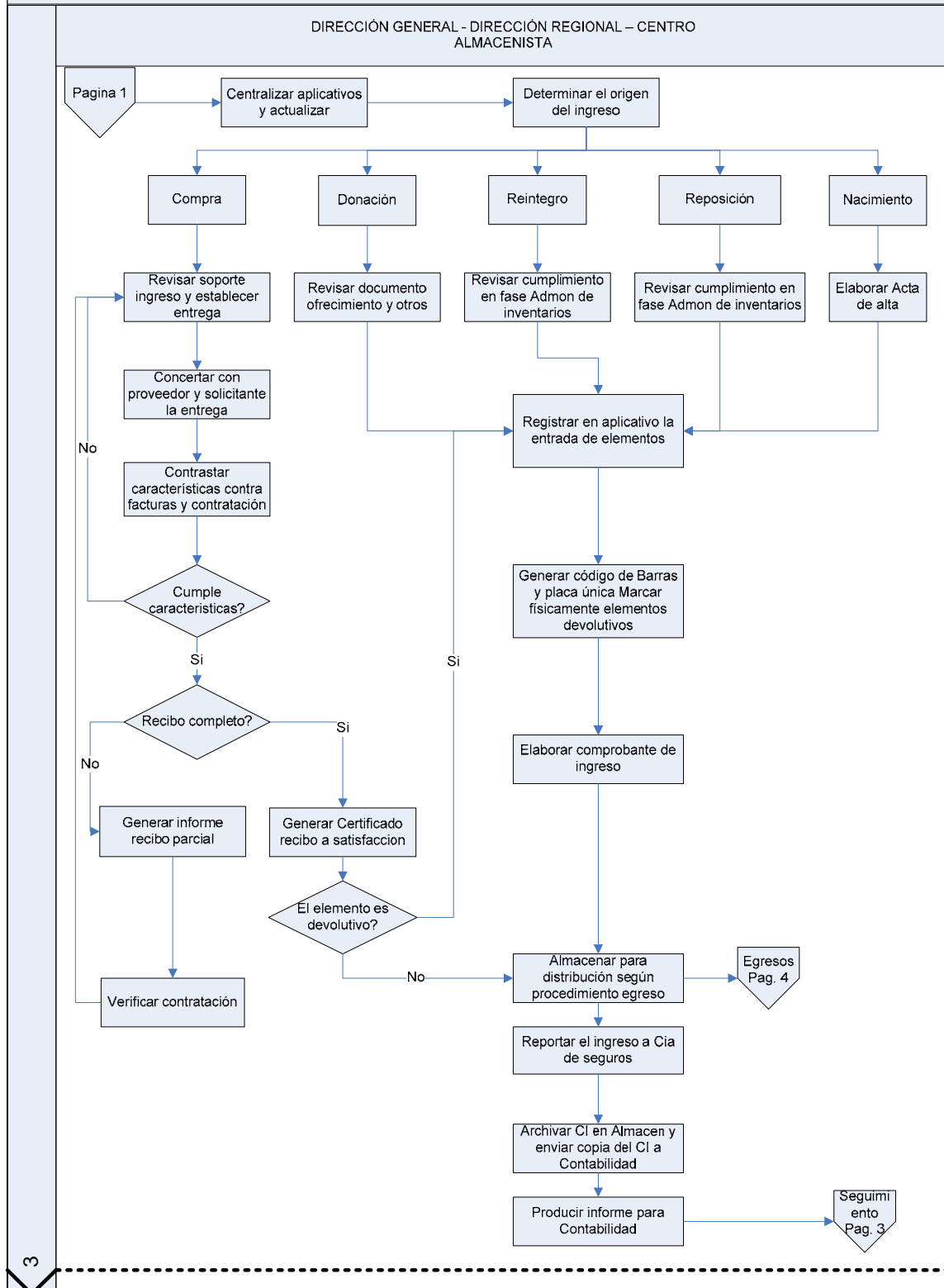
- Hurto o pérdida de bienes

### REQUISITOS BASICOS MINIMOS:

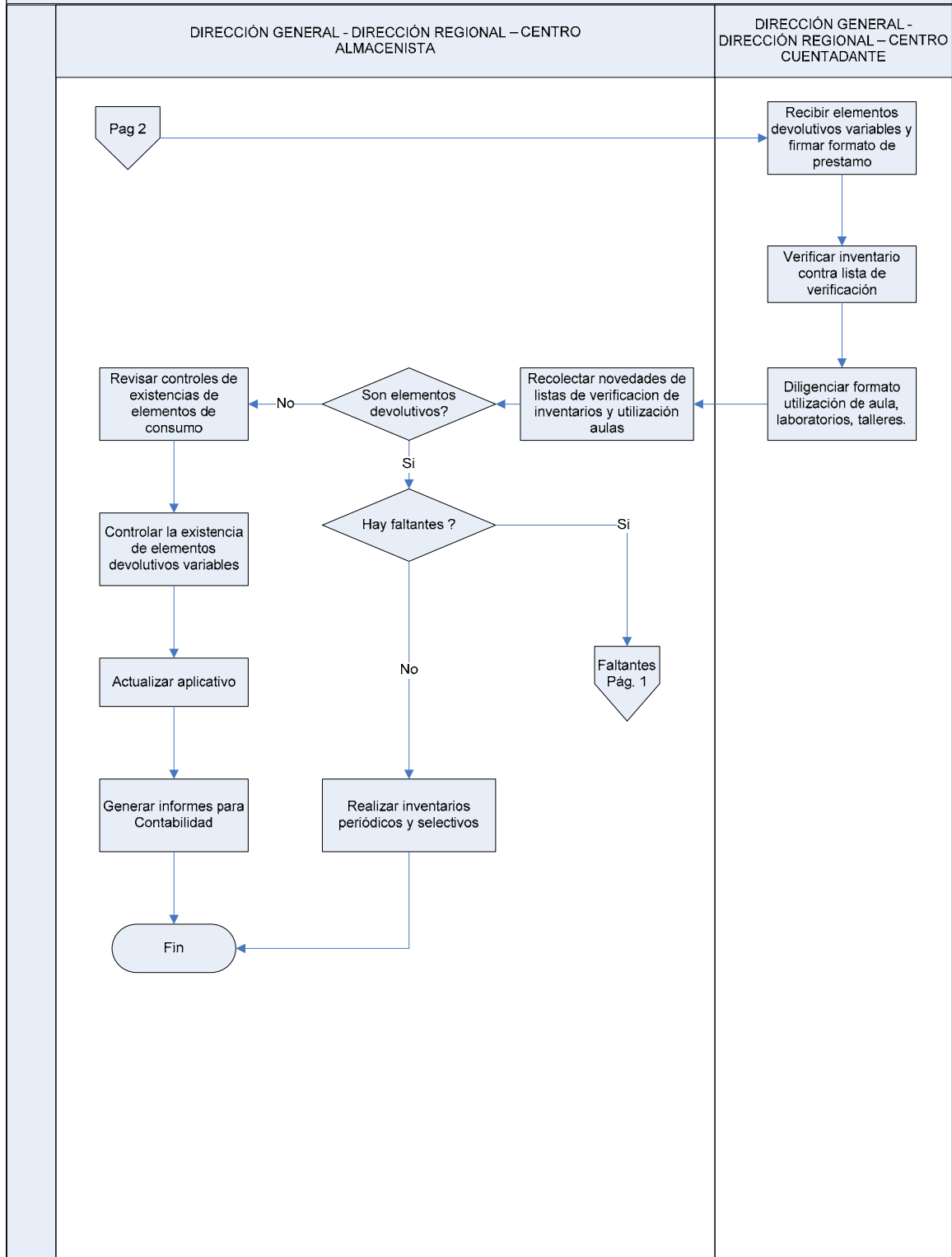
Para que cada dependencia proceda a efectuar la gestión de su inventario, debe tener en cuenta las siguientes definiciones:

- Elementos devolutivos: Son los elementos necesarios para el funcionamiento de las dependencias de la Dirección General, Dirección Regional, Centros de Formación, ambientes de aprendizaje, aulas de informática, laboratorios, talleres y al entregarlos a un funcionario se le hace traslado del inventario y debe reintegrarlo cuando no lo requiera para el desempeño de sus labores.
- Elementos de consumo: Son los elementos necesarios para el funcionamiento de las dependencias de la Dirección General, Dirección Regional, Centros de Formación, ambientes de aprendizaje, aulas de informática, laboratorios, talleres y se consumen en el desarrollo de las labores, por lo cual no se realiza reintegro.

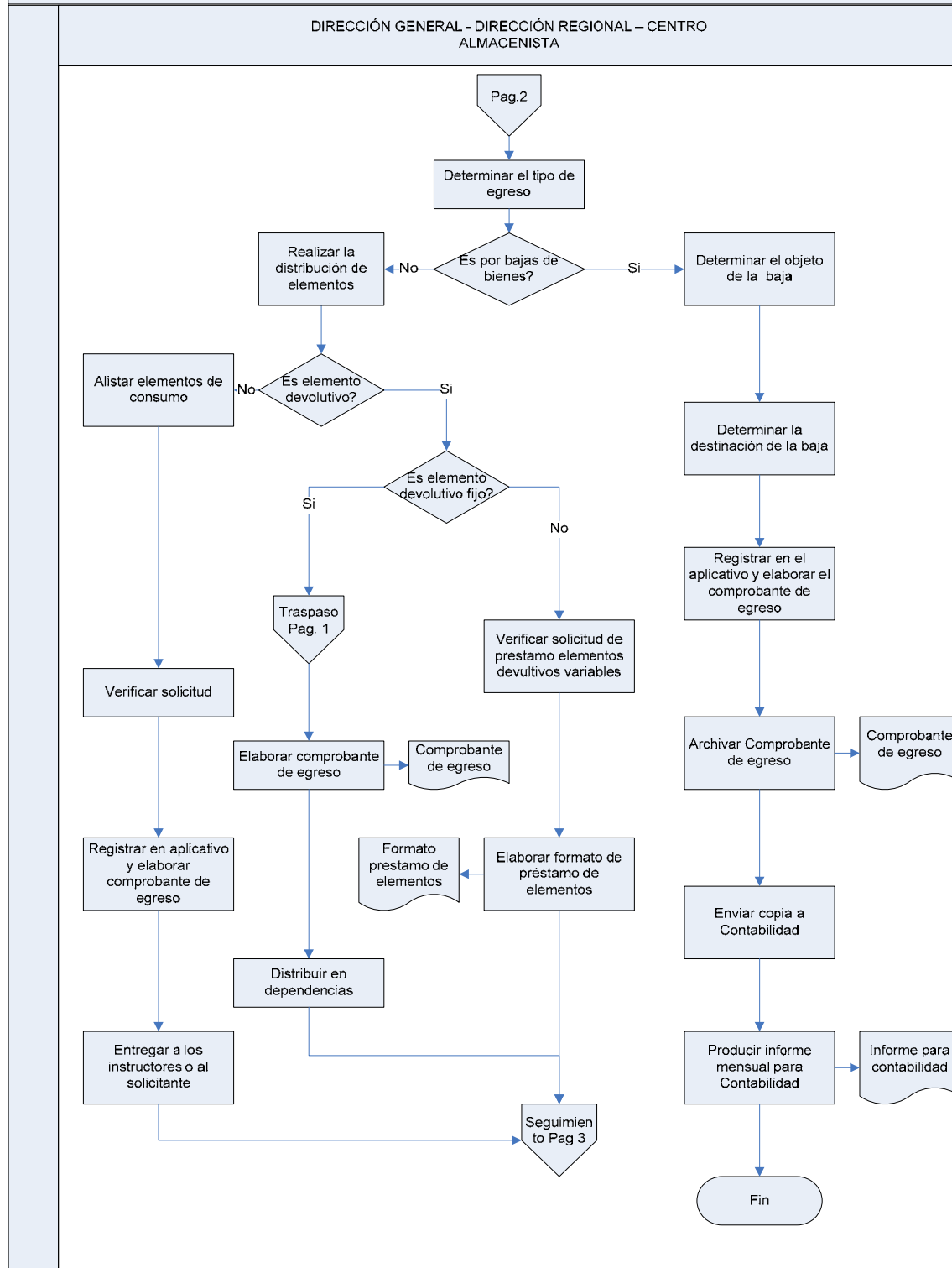
**PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS****DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS**

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS****DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS**

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS**





**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS**

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS**

Fase	Descripción
1	<p>La Administración, manejo y control de inventarios inicia con la fase de depuración de inventarios para lo cual se realizan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir el listado del inventario cargado a cada Área de la Dirección General, Direcciones Regionales y Centros de Formación, para que en cada dependencia se verifique el inventario.</li> <li>• Determinar los elementos que quedan en la dependencia, los que serán reintegrados al almacén y los faltantes; caso en el que se aplica lo establecido en la fase de administración de inventarios de elementos devolutivos.</li> <li>• Realizar el reintegro de los elementos devolutivos o de consumo que se no se requieran, clasificados según su estado, de acuerdo con lo establecido en la fase de administración de inventarios de elementos devolutivos.</li> <li>• Solicitar la identificación mediante código de barras y placa única de todos los elementos que quedan en las dependencias de la Dirección General, Direcciones Regionales, Ambientes de Aprendizaje, Aulas Itinerantes, Laboratorios, Talleres, Almacenes y dependencias administrativas en los Centros de Formación.</li> <li>• Generar el código de barras y placa única y marcar los elementos devolutivos.</li> <li>• Designar un sitio (almacenes o bodega) para organizar en estanterías, tableros de herramientas menores, cajas de herramientas, etc., para aquellos elementos devolutivos o de consumo que así lo requieren, los cuales deben estar igualmente demarcados para facilitar la identificación rápida de los elementos</li> <li>• Producir listado final de inventario para cada dependencia de la entidad.</li> </ul> <p>Con ello finaliza esta fase del procedimiento, pasando así a las fases de administración del inventario de elementos devolutivos, mantenimiento de inventarios, y seguimiento y control.</p>
2	<p>El procedimiento continúa con una fase de administración de inventarios de elementos devolutivos, dentro de la cual se procede a ratificar o modificar en el sistema la información en cada cuenta. En caso de modificarse la información, se realizan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el tipo de novedad: Traspaso, Reintegro, Faltantes por pérdida o hurto o asignación de inventario cuentadantes múltiples.</li> <li>• Si la novedad corresponde a un traspaso: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se establece si éste se realiza entre cuentadantes de la misma dependencia, de cuentadantes entre dependencias o entre el almacén y un cuentadante.</li> <li>– Se concierta con el cuentadante destino la entrega de los elementos.</li> <li>– Luego se procede a elaborar el documento de traspaso el cual se ratificará con la firma del cuentadante de destino y de origen.</li> <li>– Para finalizar el traspaso, éste se registrará en la aplicación respectiva y archivará el documento de traspaso en las carpetas del cuentadante de origen y de destino.</li> </ul> </li> <li>• En caso que el tipo de novedad obedezca a un reintegro: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se solicitará el concepto técnico y el informe del jefe de la dependencia en la que se encuentra asignado el elemento.</li> </ul> </li> </ul>

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS**

- El reintegro de los elementos se debe programar con el almacén, estableciendo para ello la fecha, hora y lugar de reintegro.
- El reintegro se concluye con el procedimiento indicado en la fase de mantenimiento del inventario para ingreso por reposición o baja de inventarios.
- En caso que la modificación en el inventario sea resultado de un faltante:
  - Se determina si el elemento se puede reponer.
  - En caso que así sea se solicita la denuncia por pérdida o hurto, así como la solicitud de autorización para la reposición del elemento.
  - Notificar la aceptación de la reposición, detallando condiciones de similitud, marca, modelo, calidad, clase, cantidad, medida y estado y fecha límite de entrega.
  - Una vez recibido los elementos se elabora el acta de recibo.
  - Si no existe la reposición del elemento, se lleva a cuenta de responsabilidad.
  - Se gestiona el siniestro ante la compañía de seguros.
  - La reposición de elementos finaliza con la recepción de los elementos y se procede con el procedimiento de ingreso por reposición.
- Cuando la novedad corresponde a la asignación de inventario de cuentadantes múltiples:
  - Se asignan los elementos necesarios para el funcionamiento de las dependencias de la Dirección General, Dirección Regional, Centros de Formación, ambientes de aprendizaje, aulas de informática, laboratorios, talleres.
  - Luego se procederá a elaborar el documento de traspaso el cual se ratificará con la firma de los cuentadantes de origen y destino.
  - Para finalizar la asignación de inventario de cuentadantes múltiples se registra en la aplicación respectiva y archivan los documentos de traspaso en las carpetas de los cuentadantes.

**3**

El procedimiento prosigue con la fase de mantenimiento del inventario, para lo cual se debe instalar en los almacenes, tanto el software original que el SENA tiene para el control y manejo de inventarios, como los manuales de usuario; a fin que sea actualizado permanentemente con los ingresos y egresos que se hagan en el inventario. En esta fase se ejecutan las siguientes actividades:

- Para efectuar el registro de ingresos, es preciso:
  - Determinar el origen del ingreso: por compra, por donación, por reintegro o devolución, por reposición o por nacimiento.
- En caso de ingreso por compra:
  - Previa a la entrega, se debe revisar la orden de compra, contrato de obra o convenio, para establecer el tipo de elementos que serán entregados por parte del proveedor, sus características, las especificaciones técnicas, si las hay y los plazos de entrega.
  - Concertar con el proveedor la fecha, hora y lugar de entrega de los elementos. Si los elementos tienen especificaciones técnicas, estos deben ser recibidos en presencia del instructor o usuario solicitante.

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS**

- Contratar que las características y condiciones de los elementos correspondan con las descritas en catálogos, fichas técnicas, la factura, la orden de compra, contrato de obra o convenio, Igualmente debe revisar que la factura cumpla con los requisitos de ley.
  - En caso que no cumpla con las especificaciones, se realiza un informe de recibido parcialmente o concertar con el proveedor nueva fecha y hora de entrega
  - Verificar con la contratación las condiciones de entrega.
  - En caso en que cumpla las especificaciones, generar certificado de recibido a satisfacción de los elementos recibidos.
  - Registrar en el aplicativo la entrada de los elementos al almacén.
  - Para el caso de los elementos devolutivos generar código de barras y placa única, marcar físicamente el elemento.
  - Producir el comprobante de ingreso correspondiente teniendo en cuenta la clasificación de los elementos.
  - Si los elementos son de consumo se elabora un solo comprobante.
  - Si son elementos devolutivos se clasifican de acuerdo con la denominación de la cuenta de ingresos que afecta y se registran en comprobantes diferentes.
  - Almacenar para la distribución en dependencias, según el procedimiento establecido para egreso de elementos.
  - Reportar el ingreso de elementos a la compañía de seguros para la toma de pólizas de seguro contra todo riesgo.
- Cuando el ingreso corresponde a una donación, se debe:
  - Revisar el documento del ofrecimiento, en el que se detalle: el elemento, las condiciones que exige para su uso y destino que debe dársele al bien ofrecido; la constancia de aceptación por parte del Director General o Regional y acta de recibo en la que se estipule las condiciones en las que se recibe el bien, sus características, valores, unidades por grupo de inventario, debidamente firmada por el donante.
  - Registrar en el aplicativo la entrada de los elementos al almacén.
  - Generar código de barras y placa única y marcar físicamente el elemento.
  - Elaborar el comprobante de ingreso, teniendo en cuenta que si la donación proviene de una entidad oficial, éste se realizará con base en el acta de bajas de la entidad donante, si proviene de una entidad o persona particular el comprobante de ingreso se elaborará con base en el acta de recibo y su valor se fija mediante avalúo practicado por peritos legalmente facultados.
  - Almacenar para la distribución en dependencias, según el procedimiento establecido para egreso de elementos.
  - Reportar el ingreso de elementos a la compañía de seguros para la toma de pólizas de seguro contra todo riesgo.
- Cuando el ingreso es por reintegro se debe:
  - Revisar el cumplimiento de lo establecido en la fase de administración de inventarios de elementos devolutivos y elaborar el comprobante de ingreso.
  - Registrar en el aplicativo la entrada de los elementos al almacén.
  - Elaborar comprobante de ingreso.
  - Almacenar para la distribución en dependencias, según el procedimiento establecido

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS**

para egreso de elementos.

- Si el ingreso corresponde a una reposición, se debe:
  - Revisar el cumplimiento de lo establecido en la fase de administración de inventarios de elementos devolutivos
  - Elaborar el comprobante de ingreso en original y copia.
- En el caso de un ingreso por nacimiento, se debe:
  - Elaborar el acta de alta, indicando en ella las características del semoviente.
  - Registrar en el aplicativo la entrada de los elementos al almacén.
  - Generar código de barras y placa única y marcar físicamente el elemento.
  - Elaborar el comprobante de ingreso.
- En todos los casos, se remite junto con los documentos soportes de ingreso de elementos al inventario, copia del comprobante de ingreso a Contabilidad, y el original de los mismos se archivan en los documentos del Almacén.
- En caso de registrar un egreso, se debe:
  - Establecer si es por distribución de elementos o baja de bienes.
- Para las situaciones de egreso por distribución de elementos, se debe:
  - Determinar si son elementos de consumo o devolutivos
  - Si son devolutivos se debe determinar si son fijos o variables.
  - En caso de ser elementos devolutivos fijos se debe revisar el procedimiento de traspaso, elaborar el comprobante de egreso y realizar la distribuirlos en las dependencias
  - En caso de ser elementos devolutivos variables, se debe verificar la solicitud de préstamos, diligenciar el formato de préstamo de elementos, para hacer procedimiento de seguimiento.
  - Cuando se trate de elementos de consumo, se debe determinar si son elementos para formación o para gestión.
  - En caso de elementos de consumo para formación, se debe verificar la solicitud; registrar en el aplicativo: los elementos entregados, cantidad, curso en el que se emplea, programa, solicitante, y grupo; elaborar el comprobante de egreso y hacer entrega de elementos a los instructores y pasar a la fase de seguimiento.
  - En caso que el egreso corresponda a una baja de bienes, se debe determinar si esta se realiza por: Uso, Pérdida, Faltante o Sacrificio de semovientes.
  - En cada una de estas situaciones es preciso ejecutar el procedimiento establecido en la Resolución 089 de 2005, por la cual se reestructuran los Comités de Bajas de bienes muebles, se establecen los procedimientos, se delegan funciones administrativas y se dictan otras disposiciones en materia de bajas de bienes muebles de propiedad del SENA.
  - Una vez surtido el procedimiento según el caso, se determina la destinación del elemento, según procedimientos dispuestos en la Resolución 089 de 2005.
  - Luego de cumplidos los procedimientos de que trata la Resolución 089 de 2005,

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS**

según el caso, se debe registrar en el aplicativo la transacción y elaborar el comprobante de egreso.

En cualquiera de los casos el original del comprobante de egreso se debe archivar en la documentación del almacén y se debe enviar una copia de éste a Contabilidad.

Finalmente, de los movimientos producidos por ingresos y egresos, se debe producir un informe que se debe entregar a contabilidad mensualmente.

**4**

En la fase de seguimiento, se realizan las siguientes actividades:

- Los cuentadantes reciben los elementos en préstamo, verifican su estado y firman formato de préstamo
- En el caso de elementos devolutivos fijos, se debe verificar el inventario de los ambientes de aprendizaje, aulas informáticas, laboratorios, talleres, contra la lista de verificación de inventarios diseñada por la Dirección Administrativa y Financiera para tal fin.
- Para el uso de estas dependencias, se diligencia el formato control de utilización de aulas, talleres o laboratorios, en el que se debe registrar la siguiente información: fecha, hora nombre de usuario, reporte de novedades, firma de quien reporta la novedad.
- Por su parte el encargado del almacén en los Centros de Formación debe recolectar las novedades provenientes de los formatos de control de utilización de aulas y del formato de lista de verificación de inventarios.
- En caso de reportar faltantes de elementos devolutivos, ir al procedimiento de faltantes o ingresos por reposición o compras, sino existen faltantes debe hacer toma de inventarios periódicos.
- Adicionalmente es necesario revisar el control de existencias de elementos de consumo, controlar las existencias de elementos devolutivos variables, mantener actualizado el aplicativo con las novedades y elaborar y entregar informe de inventarios a Contabilidad.

**DOCUMENTOS ASOCIADOS:**

- Órdenes de compra, contratos, convenios
- Fichas Técnicas
- Facturas
- Placa única – Toma física
- Inventario por cada cuentadante



Modelo de Mejora  
Continua

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

### CARACTERIZACION DE PROCESO

C15-4040 / 12-08

Versión: 3.0

Página 1 de 1

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	GESTION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director Administrativo y Financiero de la Dirección General y su Equipo</li><li>• Coordinador Grupo de Contabilidad de la Dirección Administrativa y Financiera y su Equipo</li><li>• Coordinador Grupo de Presupuesto de la Dirección Administrativa y Financiera y su Equipo</li><li>• Coordinador Grupo de Tesorería de la Dirección Administrativa y Financiera y su Equipo</li><li>• Director Regional</li><li>• Subdirector de Centro</li><li>• Coordinador Grupos de Apoyo Administrativo</li><li>• Coordinador del Grupo de Recaudo y Cartera</li><li>• Coordinador Relaciones Corporativas en las Regionales</li><li>• Fiscalizadores</li></ul>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Garantizar el uso, manejo y registro adecuado de los recursos económicos conforme a las estrategias institucionales		<b>ALCANCE:</b>	Este proceso esta orientado a administrar, conforme a la normatividad vigente y con la óptima integración entre la gestión presupuestal, contable y de tesorería, los recursos financieros del SENA, garantizando la ágil y eficiente ejecución del presupuesto
<b>PROCESOS PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>			<b>PROCESOS CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Planeación Estratégica.</li><li>• Proceso de Gestión Administrativa.</li><li>• Proceso Gestión Jurídica</li></ul>	P	Diseñar estrategias y herramientas que permitan una adecuada gestión de los recursos físicos y financieros		Todos los procesos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Planeación Estratégica.</li><li>• Proceso de Gestión Administrativa.</li></ul>	H	Realizar la Gestión Presupuestal, Contable y de Tesorería		Todos los procesos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso Planeación Estratégica</li><li>• Proceso Gestión Jurídica</li></ul>	H	Ejecutar la Gestión de Recaudo y Aportes de Cartera		• Proceso de Mejora Continua
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de Planeación Estratégica.</li><li>• Proceso de Gestión Administrativa.</li><li>• Proceso Gestión Jurídica</li></ul>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejoramiento		• Proceso de Mejora Continua



## PROCESO: GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

### PROCEDIMIENTO: GESTIÓN PRESUPUESTAL, CONTABLE Y DE TESORERÍA

**Objetivo del Procedimiento:** Administrar, conforme a la normatividad vigente y con la óptima integración entre la gestión presupuestal, contable y de tesorería, los recursos financieros del SENA, garantizando la ágil y eficiente ejecución del presupuesto asignado y el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones, para garantizar el desarrollo de las estrategias, programas y acciones contempladas en la planeación estratégica institucional.

#### Responsable:

- Director Administrativo y Financiero y su Equipo
- Coordinador Grupo de Contabilidad de la Dirección Administrativa y Financiera y su Equipo
- Coordinador Grupo de Presupuesto de la Dirección Administrativa y Financiera y su Equipo
- Coordinador Grupo de Tesorería de la Dirección Administrativa y Financiera y su Equipo
- Director Regional
- Subdirector de Centro
- Grupo de Apoyo Administrativo

#### Alcance:

El procedimiento aplica para la Dirección General, las Regionales y los Centros de Formación Profesional y comprende la gestión presupuestal, contable y de tesorería e inicia con el alistamiento, asignación, ejecución y control presupuestal, pasando por el registro y control contable de todos los hechos, financieros, económicos y sociales originados en el quehacer de la Entidad, susceptibles de pago o no por parte de la Tesorería, y finaliza con la elaboración y presentación de informes presupuestales, contables y de tesorería para los respectivos clientes externos e internos.

#### Proceso/Procedimiento Proveedor:

- Proceso de Convenios y Alianzas.
- Proceso de Planeación Estratégica.
- Proceso Ejecución de la Formación Profesional.
- Proceso de Gestión Administrativa.
- Procedimiento de Administración Laboral
- Proceso Comunicaciones Institucionales.
- Proceso Gestión Informática.

#### Proceso/Procedimiento Cliente:

- Todos los procesos

#### Entradas:

- Ley Anual de Presupuesto.
- Resoluciones de Apertura Presupuestal
- Reportes generados por el aplicativo Finanzas 2000.
- Plan Operativo Anual.
- Comunicación de asignación de PAC (programa anual mensualizado de caja)
- Resolución ISS retroactivos.
- Solicitudes de certificados de Disponibilidad Presupuestal
- Certificados de disponibilidad presupuestal

#### Salidas:

- Informe anual de de Gestión Contable
- Estados financieros de la vigencia.
- Resoluciones de apertura presupuestal
- Resoluciones de Modificaciones al presupuesto
- Certificados de Disponibilidad Presupuestal.
- Certificados de Registro Presupuestal.
- Reportes de ejecución Presupuestal.
- Informes de Gestión Presupuestal
- Informes de Gestión Contable
- Informes de Gestión de Tesorería.
- Registros de Ingresos por todo concepto.



- Certificados de Registro Presupuestal
- Registro Único Tributario
- Informes de Almacén
- Notas de entrada o salida de Almacén
- Notas de traspaso confirmadas
- Copia de documentos contractuales, facturas, pólizas vigentes y aprobadas, recibos de pago, impuesto de timbre y publicación en el Diario Oficial.
- Actas parciales y actas de liquidación final de Contratos, Ordenes de Compra o Convenios
- Extractos bancarios de cada Cuenta.
- Informes de depreciación.
- Resumen de Nómina.
- Registros de ingresos por todo concepto.
- Documentos soporte y medios de pagos.
- Recibos de Caja.
- Consignación de medios de pago.
- Informe Diario de Tesorería y necesidad de asignación de cupo
- Flujo de Caja proyectado.
- Propuesta para venta de Títulos según necesidades.
- Comunicación de asignación de cupos a Regionales y Centros.
- Cupos registrados en el sistema Financiero.
- Ordenes de Pago verificadas.
- Saldos disponibles para pago.
- Comprobantes de Egreso firmados por el usuario y Cheque elaborado y entregado.
- Pagos autorizados y realizados por la Banca Electrónica.
- Reporte de Cheques devueltos.
- Cheques y notas retirados de la Entidad Financiera.
- Cheque remitido a la Dirección Jurídica o reconsignación registrada.
- Flujo de caja elaborado.
- Monto a invertir aprobado
- Inversión realizada y registrada.
- Órdenes de pago aprobadas
- Recaudo de ingresos por Tesorería
- Cupos nacionales aprobados.
- Pago de obligaciones.
- Cheques devueltos registrados.
- Inversiones en títulos.
- Redención o venta de títulos.
- Portafolio de inversión valorado.

- Relación de Títulos y Cupones a vencerse.
- Operación de redención y/o intereses registrados.
- Portafolio de Inversiones valorado a precios de mercado.

**Indicadores:**

- Razones financieras.
- Ordenes de pago tramitadas / Solicitudes de pago radicadas.
- Valor depuración de cartera misional / Total Cartera misional
- Conciliaciones bancarias cuentas centralizadoras: Saldo libros contables / Saldo extracto bancario.
- Ejecución Presupuestal / Total Valor Presupuesto ajustado
- Pagos/ Compromisos
- Pagos/ Compromisos

**Riesgos:**

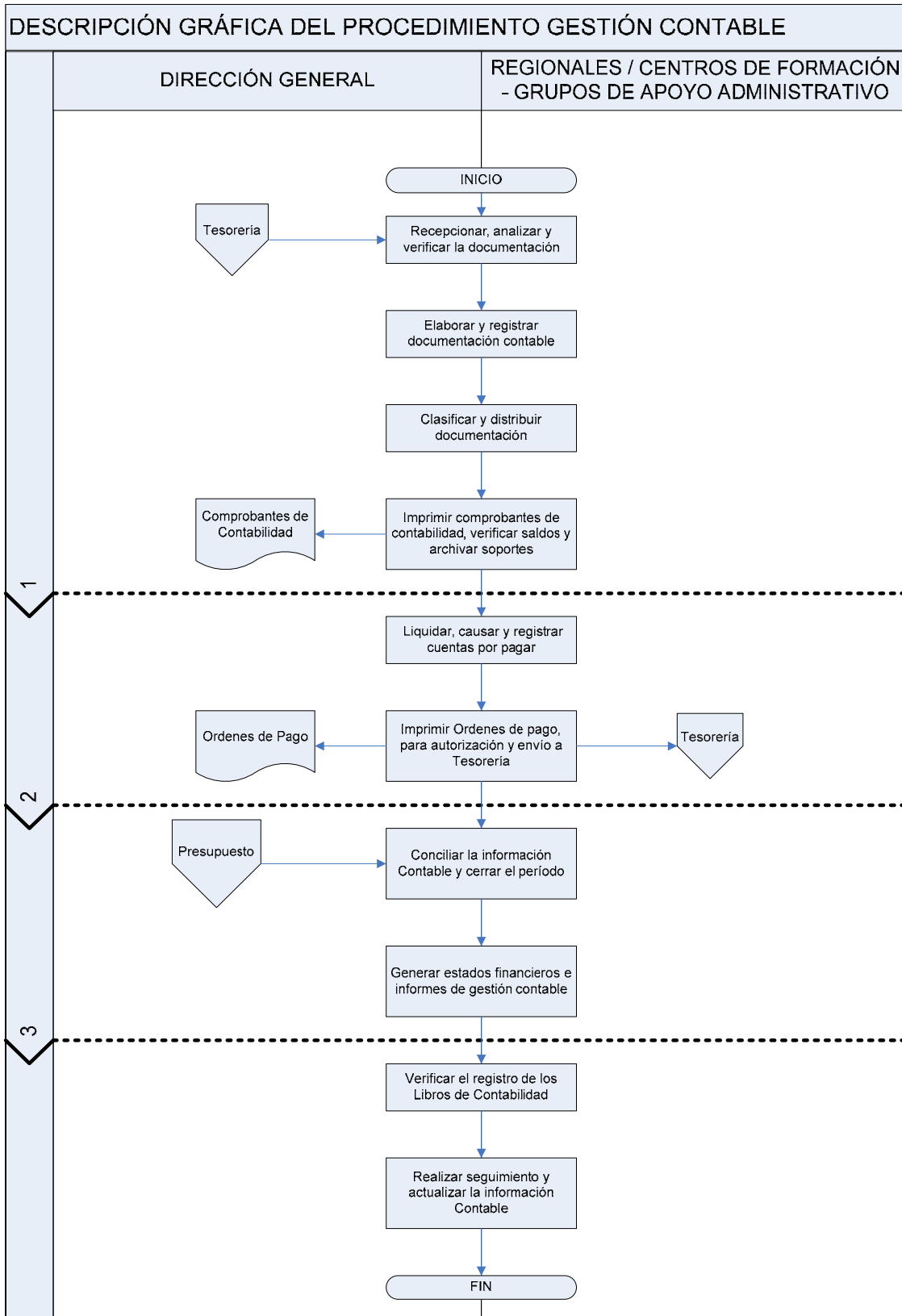
- Que se presenten acciones que conduzcan a detrimento patrimonial

**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

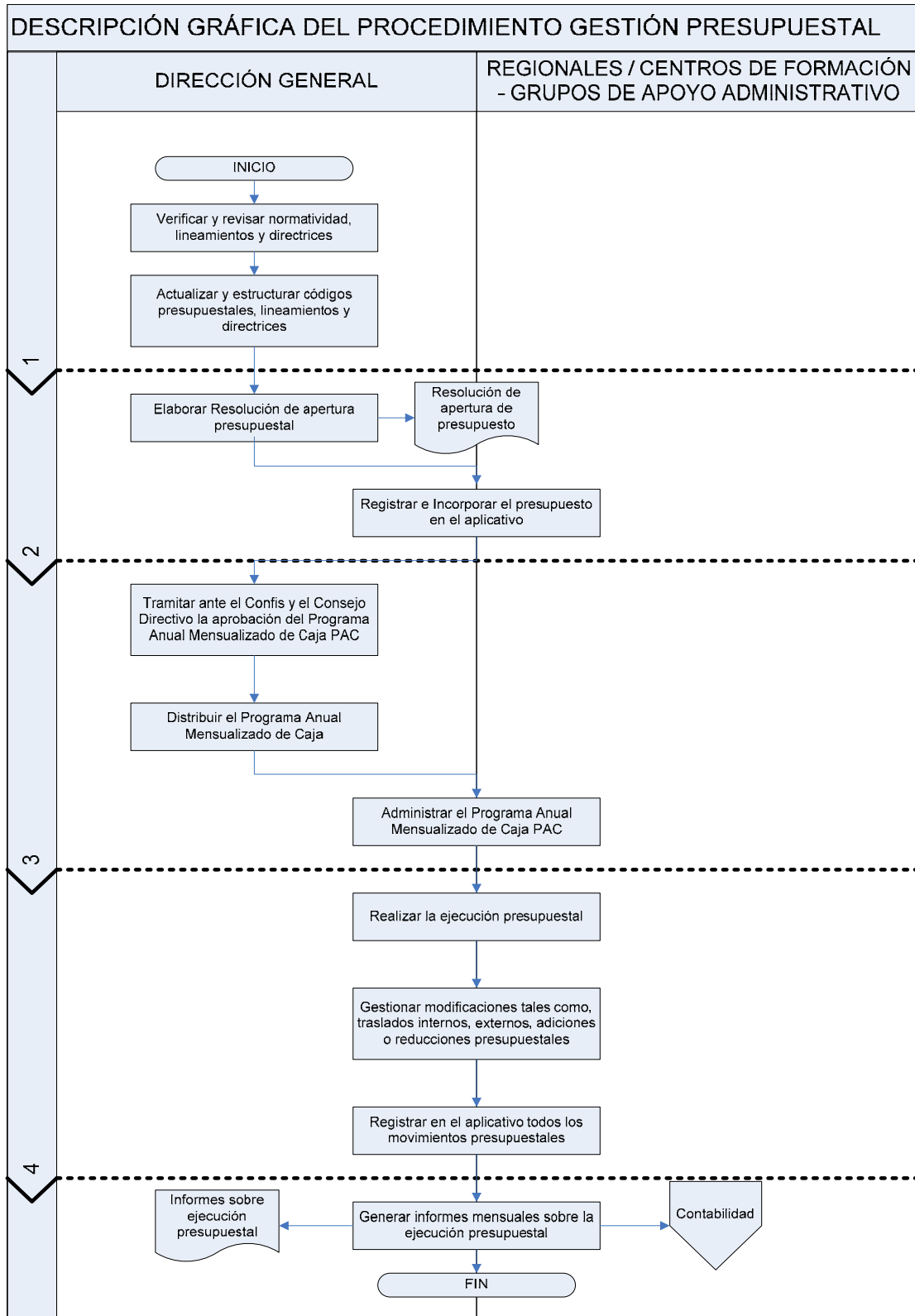
- Garantizar la generación y presentación de los estados financieros e informes contables de la Entidad, bajo las normas técnicas, parámetros y criterios del Sistema Nacional de Contabilidad Pública, tal que reflejen e informen, fiel, razonable y oportunamente, sobre la creación, transformación, intercambio, transferencia, extinción y, en general, cualquier cambio producido desde el momento en que se originan los hechos financieros, económicos o sociales derivados del quehacer de la Entidad, hasta el momento en que de ellos se obtiene, analiza, interpreta y comunica la información de carácter contable a los distintos clientes internos y externos.
- Aplicar los principios del Plan General de Contabilidad Pública y la identificación y permanente prevención de riesgos de carácter contable, su corrección y evaluación para garantizar la sostenibilidad y permanencia del sistema de contabilidad del SENA permitiendo la producción y revelación de información oportuna, confiable y de utilidad social.
- Todos los hechos económicos, financieros y sociales realizados en cualquier área o dependencia deben ser debidamente informados al área de contabilidad (Grupo de Contabilidad cuando se trate de la Dirección General y Grupo de Apoyo Administrativo en el caso de las Regionales) a través de los documentos fuente o soporte de las operaciones, para ser canalizados en el proceso contable. Puede ser a través de finanzas o de comunicaciones especiales como el Onbase, correo interno, u otro método que permita al Grupo de contabilidad estar informado de los hechos.
- Efectuar, permanentemente y mínimo una vez al mes, conciliaciones de saldos del Disponible e Inversiones, entre las áreas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería - Dirección General- y

Grupo de Apoyo Administrativo - Regionales y Centros de Formación - procurando simultáneamente óptimos tiempos de respuesta y oportunidad en la entrega de la información.

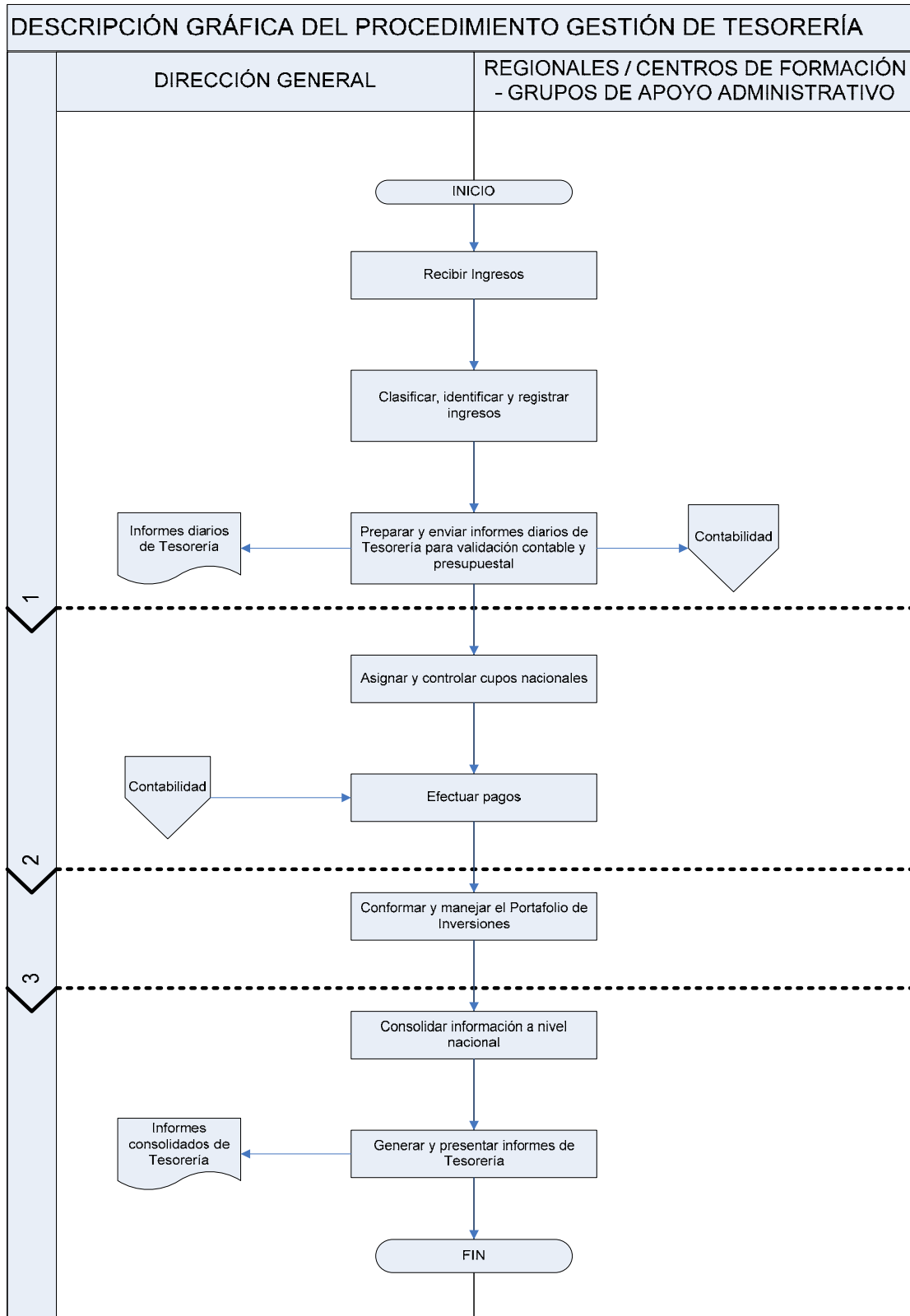
- Elaboración, por parte del Grupo de Contabilidad y con base en la información suministrada por Tesorería a través de Finanzas 2000, de instructivos funcionales para la elaboración, revisión y depuración oportuna de las conciliaciones bancarias, que implique control sobre la apertura y funcionamiento de cuentas bancarias y/o de ahorros.
- La Dirección General es responsable de la implementación y mejoramiento continuo del sistema de información institucional, de tal modo que permita verificar periódicamente la elaboración y cálculo de los ajustes que sean necesarios para revelar razonablemente la información contable, especialmente los relacionados con depreciaciones, provisiones y amortizaciones, entre otros.
- Es indispensable suministrar oportunamente la información contable a la administración de la entidad, a la Contaduría General de la Nación y a los organismos de inspección, vigilancia y control, de acuerdo con los plazos establecidos; además de facilitar su exposición visible para que sea consultada por los ciudadanos y demás clientes externos e internos
- La información contable siempre debe estar acompañada de un adecuado análisis e interpretación, soportada en cálculos de indicadores de gestión y financieros, útiles para mostrar la realidad financiera, económica y social de la entidad.



Fase	Descripción
1	<p>El Grupo de Contabilidad de la Dirección Administrativa y Financiera y los respectivos Grupos de Apoyo Administrativo de las Regionales, reciben, analizan y verifican la documentación soporte de las transacciones, con el fin de elaborar y registrar la documentación contable (comprobantes contables) en el sistema de información, imprimir los respectivos comprobantes de contabilidad, verificar saldos y cuadros, y mantener organizada, para su posterior transferencia a archivo, custodia y conservación, la documentación soporte.</p>
2	<p>El Grupo de Contabilidad de la Dirección Administrativa y Financiera y los respectivos Grupos de Apoyo Administrativo de las Regionales, reciben, analizan, verifican y clasifican la documentación soporte de los pagos, con el fin de causar contablemente las cuentas por pagar y expedir las correspondientes Ordenes de Pago derivadas y originadas en las distintas áreas y dependencias de los tres niveles organizacionales, en desarrollo de los procesos misionales y corporativos de la Entidad.</p> <p>Para la generación, autorización para giro y pago de las Ordenes de Pago, se realiza inicialmente la liquidación, aplicación de descuentos tributarios, elaboración de Notas de Enlace (en caso de requerirse), e impresión de la Orden de Pago para firma por parte del Ordenador del Pago y el Contador, posterior remisión a Tesorería y finalmente el seguimiento al pago.</p>
3	<p>El Grupo de Contabilidad de la Dirección Administrativa y Financiera y los respectivos Grupos de Apoyo Administrativo de las Regionales, validan, corrigen y actualizan la información incorporada a partir de las fases anteriores, con el fin de conciliar la información contable y cerrar el periodo.</p> <p>El Grupo de Contabilidad de la Dirección Administrativa y Financiera y los respectivos Grupos de Apoyo Administrativo de las Regionales, una vez conciliada la información y verificada su razonabilidad, generan los estados financieros e Informes de gestión contable.</p>
4	<p>El Grupo de Contabilidad de la Dirección Administrativa y Financiera y los Grupos de Apoyo Administrativo de las Regionales, realizan permanente seguimiento y actualización del procedimiento de gestión contable, con el fin de minimizar riesgos, optimizar la calidad y oportunidad de la información.</p> <p>Adicionalmente realizan verificación periódica de la existencia de los Libros de Contabilidad, debidamente registrados según lo establece el Plan General de Contabilidad Pública, así como de la idoneidad, existencia, organización y archivo de los soportes documentales.</p> <p>El Grupo de Contabilidad de la Dirección Administrativa y Financiera hace seguimiento, verificación y actualización de la información revelada en los estados contables corresponde con la registrada en los libros de contabilidad reglamentados en el Plan General de Contabilidad Pública.</p>



Fase	Descripción
1	El Grupo de Presupuesto de la Dirección Administrativa y Financiera anualmente, revisa los cambios en la normatividad vigente y verifican si generan alguna modificación en la estructura de códigos, lineamientos o directrices que se hayan dado y si es necesario se actualiza esta información a nivel nacional.
2	<p>La Dirección Administrativa y Financiera en coordinación con la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, cada año elaboran la Resolución de apertura del presupuesto de ingresos y egresos, soportados en la Ley de Presupuesto e informan a las Regionales y Centros de Formación</p> <p>La Dirección General, las Regionales, los Centros de Formación a través de la Dirección Administrativa y Financiera y los Grupos de Apoyo Administrativo en las Regionales y Centros de Formación registran e incorporan el presupuesto en el aplicativo Finanzas 2000</p>
3	<p>La Dirección Administrativa y Financiera a través del Grupo de Presupuesto tramita la aprobación del Programa Anual Mensualizado de Caja PAC, ante el Confis y el Consejo Directivo Nacional y elabora e informa la asignación distribuida por Regionales y Centros</p> <p>El Grupo de Presupuesto de la Dirección Administrativa y Financiera, y los Grupos de Apoyo Administrativo de las Regionales y Centros de Formación realizan la administración y ejecución del Programa Anual Mensualizado de Caja –PAC-, y preparan los informes de ejecución de ingresos, egresos y manejo del PAC mensualmente.</p>
4	<p>El Grupo de Presupuesto de la Dirección Administrativa y Financiera y los Grupos de Apoyo Administrativo de las Regionales y Centros de Formación son los responsables de coordinar la ejecución presupuestal, expedir y llevar el control de los Certificados de Disponibilidad Presupuestal y los Registros Presupuestales solicitados por las diferentes áreas, gestionan las modificaciones tales como, traslados internos, externos, adiciones o reducciones presupuestales y registran todos los movimientos y transacciones en el aplicativo.</p> <p>De igual forma generan mensualmente el consolidado y los reportes de la ejecución presupuestal por Áreas, programas, rubros, que sirven de base para realizar el control y seguimiento a la ejecución presupuestal y presentar los informes a los entes de control.</p>





Fase	Descripción
1	<p>El Grupo de Tesorería de la Dirección Administrativa y Financiera y los Grupos de Apoyo Administrativo de las Regionales y Centros de Formación son los responsables de recibir, clasificar, identificar y registrar los ingresos, una vez han verificado el concepto del pago.</p> <p>Cuando exista un ingreso no identificado es necesario hacer la solicitud de la información a los bancos, con el fin de aclarar el concepto y la fuente del mismo y de esta manera evitar tener valores sin identificación.</p> <p>Realizar cierre diario de caja y generar el informe diario de Tesorería para validación contable y presupuestal.</p>
2	<p>El Grupo de Tesorería de la Dirección Administrativa y Financiera y los Grupos de Apoyo Administrativo de las Regionales y Centros de Formación realizan el flujo de caja, con el fin de verificar la disponibilidad de cupo para la programación de los pagos según el PAC.</p> <p>El Grupo de Tesorería de la Dirección Administrativa y Financiera realiza la asignación y distribución de los cupos de PAC a las Regionales y Centros de Formación y los registra en el Aplicativo, con el fin de que puedan programar los pagos necesarios.</p>
3	<p>El Grupo de Tesorería de la Dirección Administrativa y Financiera y los Grupos de Apoyo Administrativo de las Regionales y Centros de Formación verifican las Órdenes de Pago y los respectivos soportes; Adicionalmente verifican los saldos bancarios y proceden a realizar los pagos.</p>
4	<p>El Grupo de Tesorería de la Dirección Administrativa y Financiera es responsable de conformar y manejar el portafolio de inversión de la Entidad, para lo cual con base en el flujo de caja y las fechas de vencimiento de las inversiones, realiza la liquidación de los rendimientos financieros, o la programación de la venta o compra de títulos, según sea el caso.</p> <p>A su vez realiza los registros necesarios en el aplicativo Finanzas 2000</p>

**Documentos asociados:**

- Plan Operativo Anual Institucional
- Soportes de los movimientos que se generan por el aplicativo Finanzas 2000
- Manual de Tesorería
- Manual de Contratación Administrativa
- Banco de Proyectos de Inversión (BPIN)
- Instructivo Cajas Menores

## **PROCESO: GESTION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

### **PROCEDIMIENTO : GESTION DE RECAUDO Y CARTERA**

**Objetivo del Procedimiento:** Garantizar y controlar la oportunidad de la información sobre el recaudo a nivel nacional y la gestión de cobranza por los conceptos de Aportes, Fondo Industria de la Construcción (FIC), Monetización, Doble Mesada, Cuota parte Pensional, Contrato de Aprendizaje, Vivienda, y demás conceptos generadores de aportes propios del SENA, para que nos permitan gestionar e identificar el riesgo a través de la evaluación de recaudo a fin de tomar las medidas necesarias, intensificar la supervisión y modificar las estrategias de cartera según se requiera, dentro del marco legal y normativo vigente.

#### **Responsables:**

- Director Administrativo y Financiero y su equipo
- Coordinador del Grupo de Recaudo y Cartera de la Dirección Administrativa y Financiera
- Coordinador Relaciones Corporativas en las regionales
- Fiscalizadores

#### **Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Proceso Planeación Operativa
- Procedimiento Gestión de Recaudo y Cartera
- Procedimiento Administración de Personal

#### **Entradas:**

- Información propia detallada por el aportante al momento de su registro (Planilla Única y Pagos en línea).
- Sistemas de autoliquidación para los diferentes conceptos de recaudo y de cartera
- Información financiera del recaudo remitida por los bancos
- Información remitida por los Operadores de Información que intermedian el proceso de Planilla Electrónica
- Resolución de pensiones remitidas por el Grupo de Pensiones de la Dirección General
- Resoluciones de Ministerio de la protección social
- Informe estado de cartera
- Información remitida por la Dirección Jurídica, Coordinador Grupo de Cobro Coactivo
- Relación de nómina mensual remitida por la Secretaria General, Coordinar Grupo de Relaciones Laborales.

#### **Alcance:**

Este procedimiento comprende las acciones necesarias para contar con una base de datos de aportantes confiable que le permita al SENA optimizar las actividades de recaudo y tomar las acciones de gestión oportunas de cartera, frente al riesgo.

#### **Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Procedimiento Administración de Personal
- Procedimiento Gestión Contable
- Procedimiento Gestión de Recaudo y Cartera

#### **Salidas:**

- Informes áreas internas (Tesorería , Contabilidad y Dirección Administrativa y Financiera), y entes estatales
- Certificaciones tributarias
- Paz y salvos
- Comunicaciones respuesta a derechos de petición
- Listado de Evasores – Elusores y morosos
- Base de datos de Aportantes actualizada
- Informe estado de cartera
- Cuentas de cobro – Cuotas partes pensionales, otras empresas del estado
- Cartas de cobro persuasivo
- Comprobante de pago para efectuar pago por ventanilla (Pagos en línea – vía Web)
- Conciliación información Vs. recursos financieros recibidos.
- Información estadística y de control
- Informe de gestión

- Cuentas de Cobro remitidas por las entidad partícipes de la Cuota Parte Pensional

**Indicadores:**

- Porcentaje de cumplimiento en el recaudo de aportes FIC a la fecha
- Porcentaje de cumplimiento de recaudo de aportes por Fiscalización a la fecha de corte
- Porcentaje de cumplimiento de empresas fiscalizadas

**Riesgos:**

- Liquidación errada de los conceptos de recaudo, puesto que depende únicamente y exclusivamente de lo que registre manualmente el aportante.
- Inexactitud de la información que nos permita gestionar tanto aportantes evasores como elusores y morosos.
- Incumplimiento de las normas por parte del aportante.

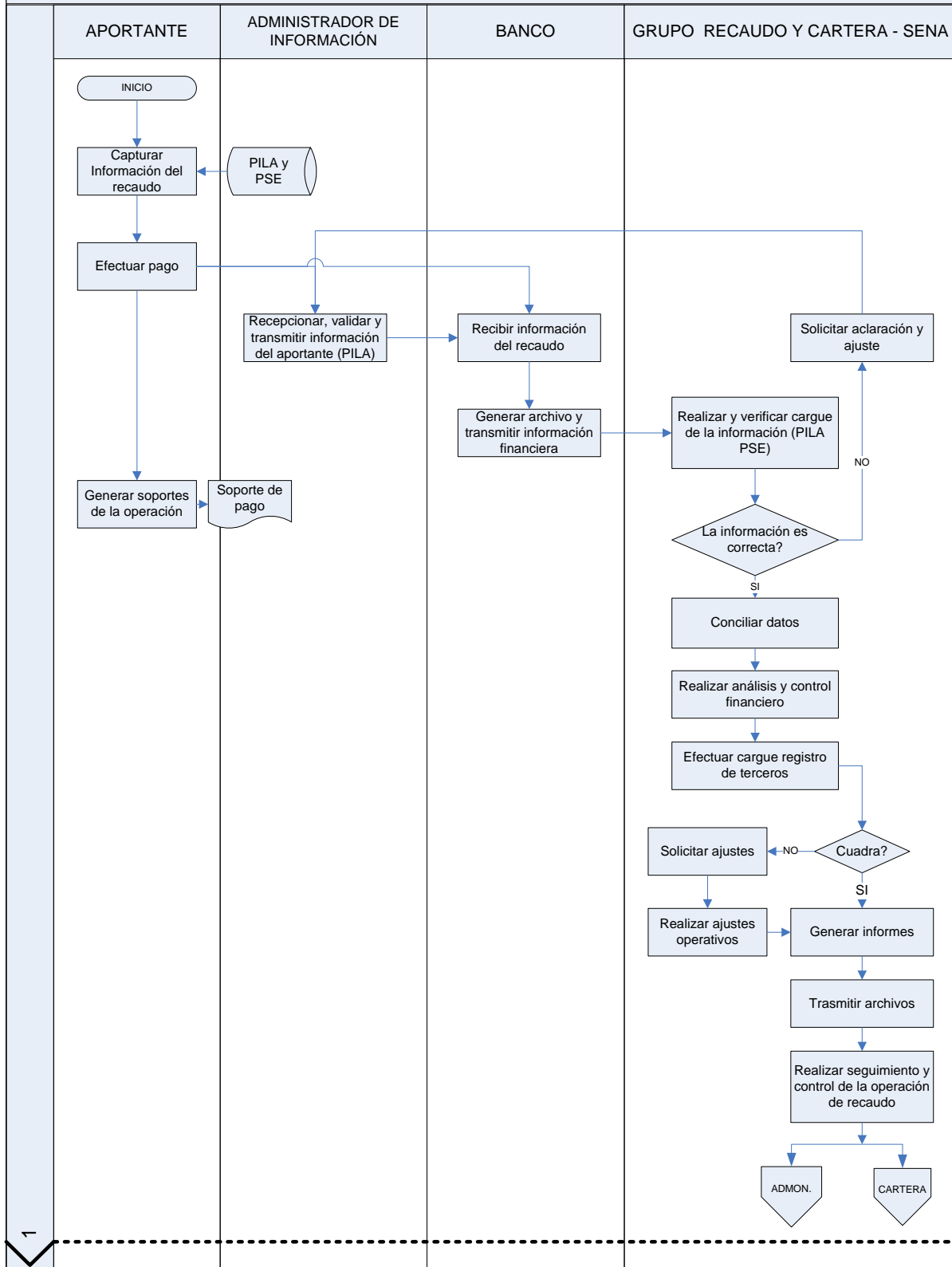
## **REQUISITOS BASICOS MINIMOS**

En cumplimiento al logro de los objetivos y procesos que nos permitan asegurar que el riesgo de cartera se mantenga dentro de los límites aceptables para el SENA, como requisitos básicos mínimos se deben aplicar los siguientes criterios:

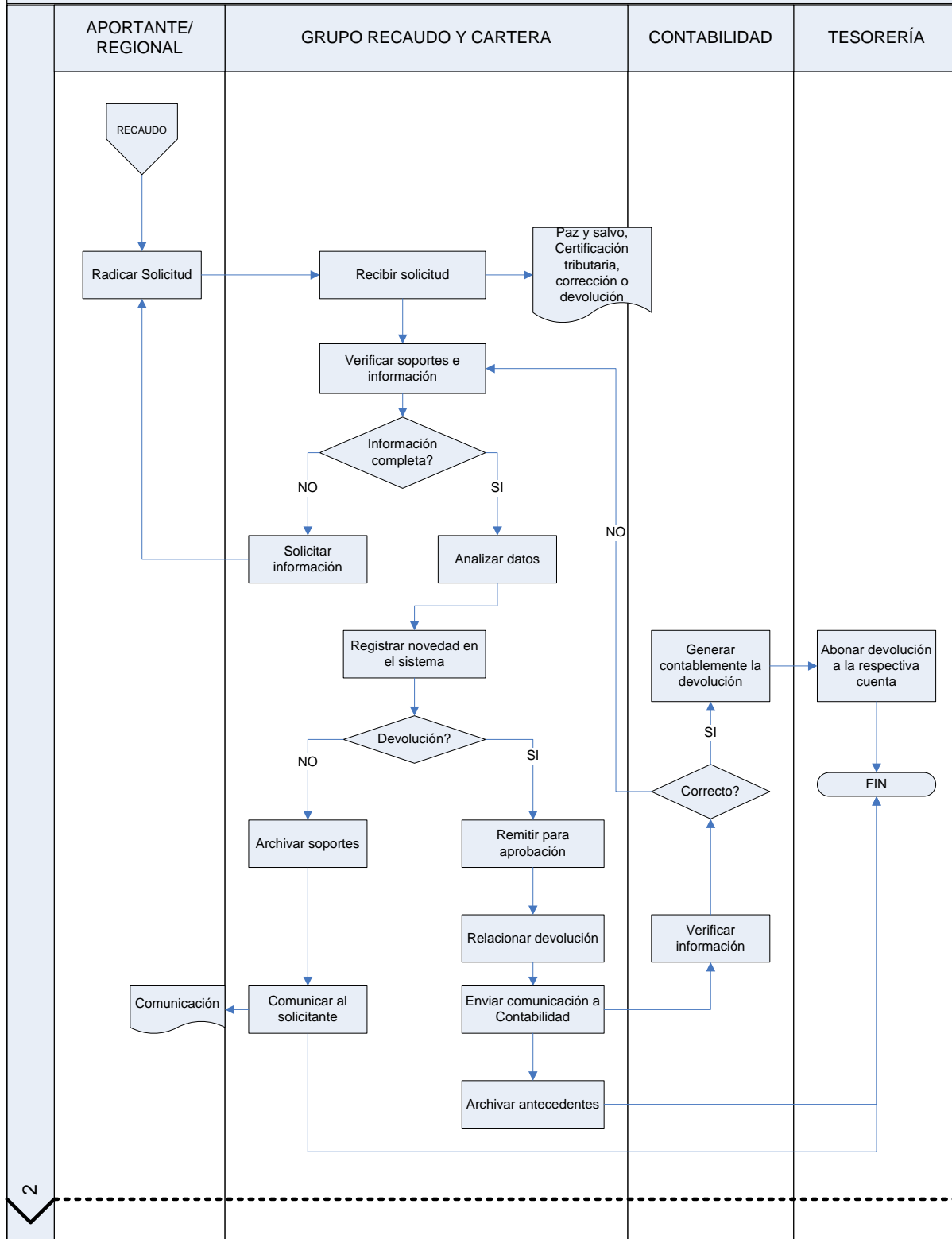
- Contar con un Sistema de información como apoyo permanente y confiable que le permita al Grupo de Recaudo y Cartera mantener el control oportuno sobre la operación y su gestión.
- Divulgar y brindar apoyo constante sobre la Inscripción previa del aportante o usuario externo para la utilización de las herramientas tecnológicas que le permitan acceder a los servicios para efectuar el respectivo pago.
- Minimizar el riesgo sobre la calidad de la información que gestiona el aportante, permitiendo que las herramientas que la apoyan estén permanentemente encaminadas al mejoramiento de los procesos.
- Realizar seguimiento de manera integrada

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA  
**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL RECAUDO DE APORTES Y CARTERA**

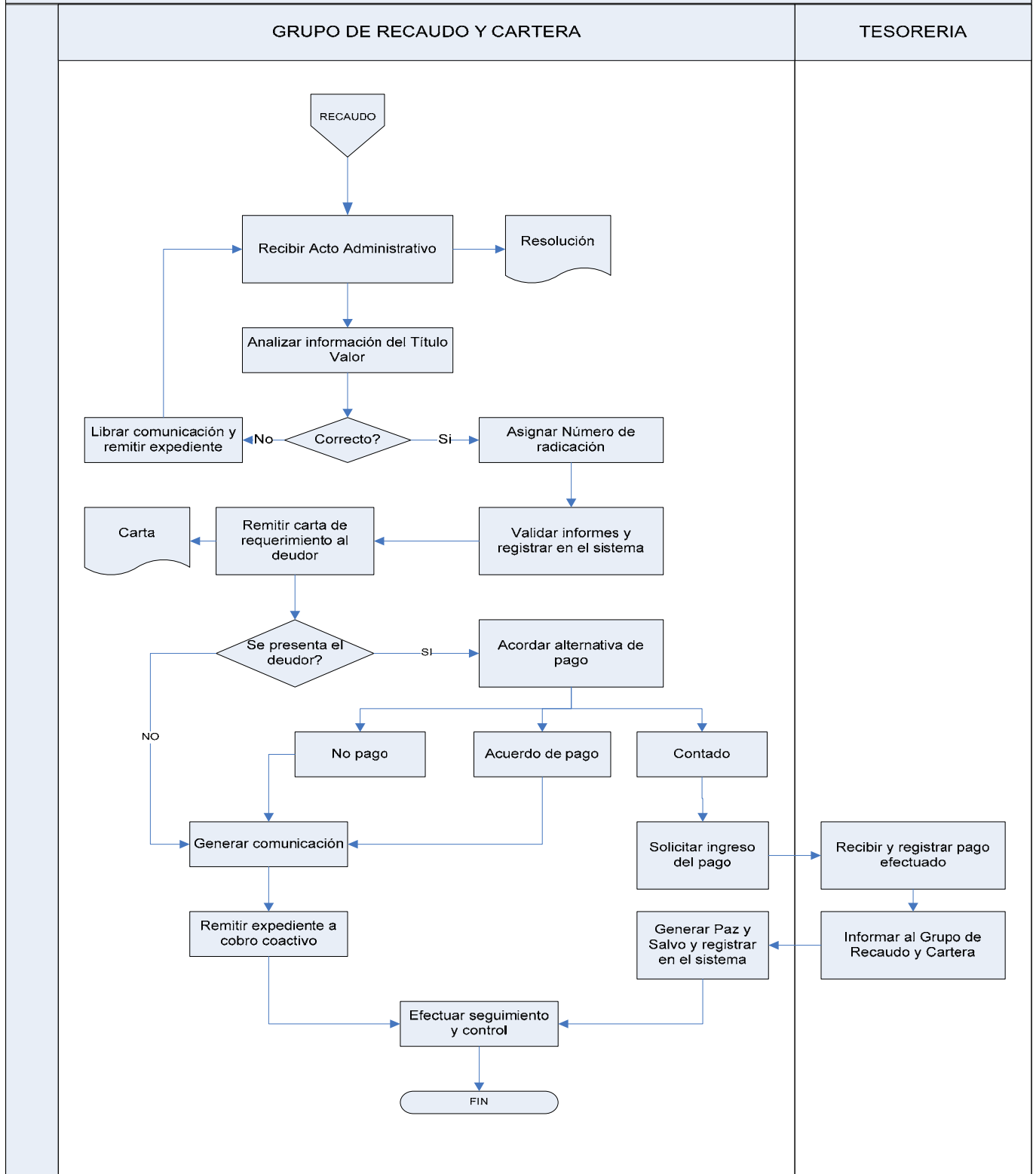
DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO RECAUDO Y CARTERA  
 1. RECAUDO DE APORTES



**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO RECAUDO Y CARTERA**  
 2. ADMINISTRACIÓN DE LA OPERACIÓN DE RECAUDO




**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO RECAUDO Y CARTERA**  
**3. CARTERA (Cobro Persuasivo)**



Fase	Descripción
1	Las actividades propias del recaudo inician con el registro de la información del aportante mediante las diferentes plataformas tecnológicas utilizadas para ello (Panilla Única para Liquidación de Aportes PILA – Pagos en línea), remitidas al Grupo de Recaudo de Cartera a través de las entidades Bancarias y el Operador de Información (SOI), para su consolidación y cargue definitivo de la operación, permitiendo efectuar análisis y control financiero sobre los datos y finalmente adelantar la gestión de cartera según se requiera.
2	Posteriormente, en la administración de la operación de recaudo, se contemplan las actividades que se llevan a cabo al interior del Grupo de Recaudo y Cartera de la Dirección Administrativa y Financiera, para atender las diferentes solicitudes presentadas por el usuario aportante en la Regional, con respecto a las certificaciones tributarias y/o paz y salvo, e igualmente las reclamaciones realizadas por efecto de una liquidación errada, tales como corrección y/o devolución si es el caso, previa verificación de la información soporte de cada operación.
3	Se detalla una a una las actividades y tareas propias para adelantar el cobro persuasivo por parte de la Regional, por concepto de cartera para Aportes parafiscales – FIC – Cuota parte pensional – doble mesada – monetización, multas Ministerio de la Protección, contrato de aprendizaje y vivienda, las cuales inician desde la recepción de la respectiva resolución de cobro, su radicación, análisis y registro de la información, hasta comunicarle al deudor y acordar pautas para el respectivo pago. En caso de no llegar a establecer el acuerdo, el cobro se remite al Grupo de Cobro Coactivo de la Dirección Jurídica para su trámite.

**Documentos asociados:**

- Manual de Procedimientos y de Usuario para pagos en Línea (Portal Sena)

 Modelo de Mejora Continua	<div>Servicio Nacional de Aprendizaje SENA</div> <div>CARACTERIZACION DE PROCESO</div>			C16-2020 / 12-08 Versión: 3.0 Página 1 de 1
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	GESTION DOCUMENTAL	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de Administración de Documentos</li> <li>• Servidores públicos de la Entidad</li> </ul>	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Garantizar la adecuada conservación y preservación de la memoria institucional.	<b>ALCANCE:</b>	Este proceso esta enfocado a gestionar la documentación institucional y garantizar un acceso rápido y seguro a la información necesaria para desarrollar el quehacer institucional	
<b>PROCESOS PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>PROCESOS CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso de Gestión de los Recursos Financieros</li> </ul>	P	Formular políticas y herramientas que garanticen el almacenamiento, recuperación, clasificación, seguridad, custodia, distribución, creación, autenticación de toda la documentación recibida y producida por la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> <li>• Proceso de Gestión de los Recursos Financieros</li> <li>• Proceso de Gestión de las Comunicaciones</li> <li>• Proceso de Gestión del Talento Humano</li> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso de Gestión Informática</li> </ul>	H	Realizar el Control de documentos y registros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> </ul>	
	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>	



**PROCESO: GESTION DOCUMENTAL**  
**PROCEDIMIENTO: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS**

**Objetivo del Procedimiento:** Aplicar las reglas y principios generales que regulan la función archivística en el Estado para garantizar la adecuada conservación y preservación de la memoria institucional.

**Responsable:**

- Coordinador Grupo de Administración de Documentos de la Dirección General y su equipo
- Coordinador Grupo de Mejora Continua de la Gestión Institucional de la Dirección General y su equipo
- Comité de Mejora Continua de la Gestión Institucional
- Responsables de las Unidades de Correspondencia de las Direcciones Regionales y los Centros de Formación
- Servidores públicos de la Entidad

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Todos los procesos

**Entradas:**

- Documentación que recibe o produce la entidad

**Alcance:**

Toda la documentación del SENA de valor administrativo, fiscal, legal, científico, económico, histórico o cultural registrada en cualquier tipo de soporte.

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Todos los procesos

**Salidas:**

- Documentación del SENA manejada de acuerdo con las políticas archivísticas del estado

**Indicadores:**

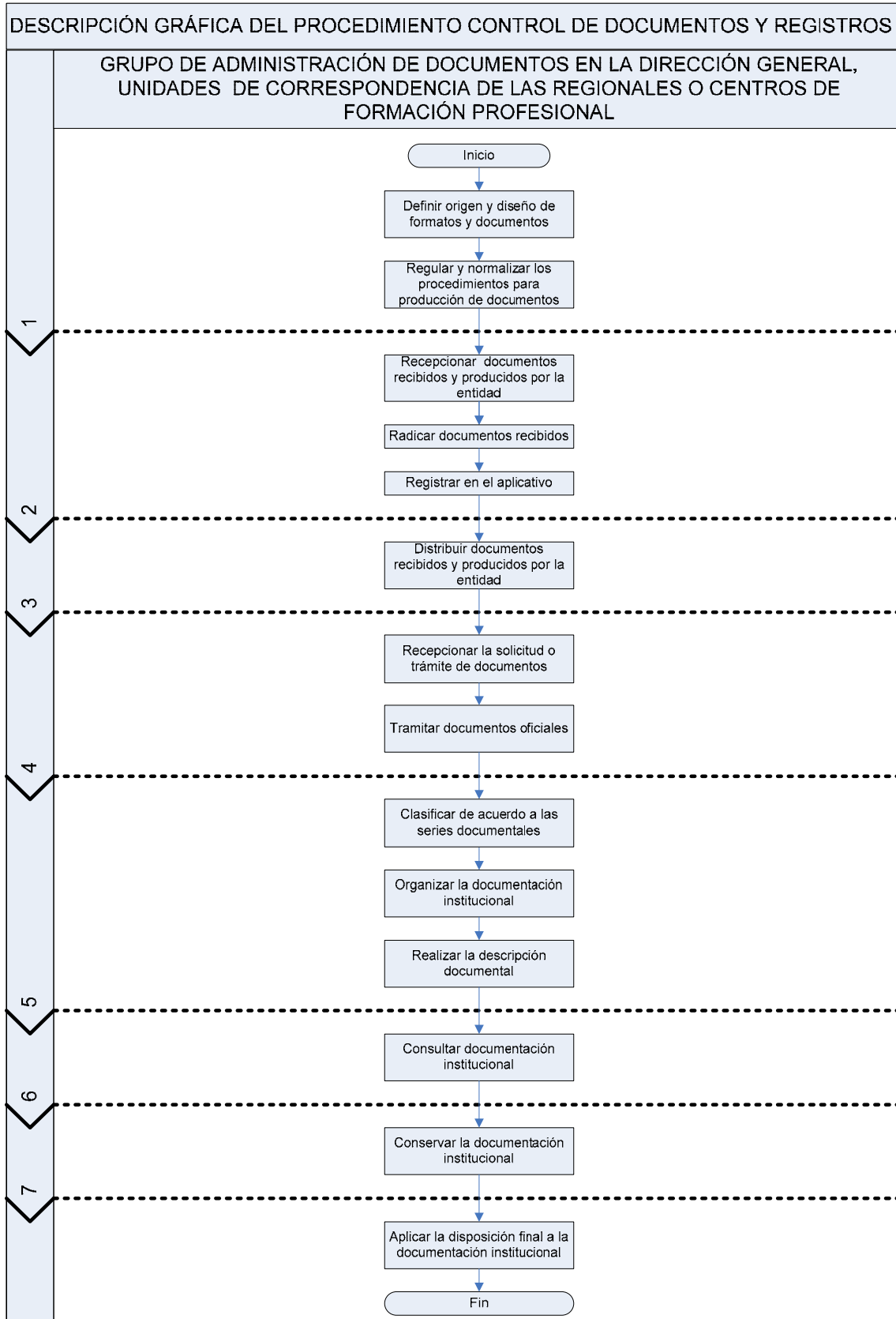
- No. de hallazgos reportados por visita de los organismos de control en relación con el Proceso de Gestión Documental

**Riesgos:**

- Incumplir las políticas archivísticas del Estado en el manejo de la documentación institucional

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS:**

- Es importante garantizar la participación de Talento humano con capacitación y experiencia en los procesos de gestión de documentos en el estado, de acuerdo con lo establecido por la Ley General de Archivos y su reglamentación
- Contar con la infraestructura física y tecnológica que garantice la adecuada gestión documental de la entidad
- En la serie documental establecida para el “Control y Registro de Documentos del Modelo de Mejora Continua” se puede tener el control de documentos y registro de aquella información correspondiente a manuales, caracterizaciones, procedimientos, guías, instructivos y formatos que se enmarquen en el Modelo de Mejora Continua Institucional, los cuales deben tener como mínimo lo establecido en el Instructivo para la elaboración y codificación de documentos, con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos del numeral 4.2 de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000:2004.



Fase	Descripción
1	<p>La Producción Documental comprende los aspectos de origen, creación y diseño de formatos y documentos, conforme al desarrollo de las funciones propias de la entidad o de cada dependencia.</p> <p>El Grupo de Administración de Documentos, adscrito a la Secretaría General debe regular y normalizar las actividades y labores necesarias para la producción documental en la entidad, en los siguientes aspectos:</p> <p><b>Producción Documental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y diseño de documentos.</li> <li>• Medios y técnicas de producción y de impresión (máquinas de escribir y procesadores de texto).</li> <li>• Determinación y selección de soportes documentales (cintas magnéticas, CD-ROM, discos ópticos, disquetes, discos duros, microfilme, video).</li> <li>• Determinación de tamaños, calidad y tipos de soportes, gramaje, tintas.</li> <li>• Instructivos para el diligenciamiento de formularios.</li> <li>• Determinación de uso y finalidad de los documentos.</li> <li>• Diplomática en términos de formalidad, imagen corporativa o logotipo de la entidad, características internas y externas, tipo de letra, firmas autorizadas.</li> <li>• Adecuado uso de la reprografía.</li> </ul> <p><b>Normalización de la producción documental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las dependencias productoras.</li> <li>• Definición de tipologías documentales, conforme a formatos y formularios regulados en los manuales de procesos y procedimientos e identificados en la TRD (Tabla de Retención Documental).</li> <li>• Directrices relacionadas con el número de copias.</li> <li>• Control de la producción de nuevos documentos.</li> <li>• Determinación de la periodicidad de la producción documental.</li> </ul>
2	<p>La recepción de documentos se refiere al conjunto de operaciones de verificación y control que se deben realizar para la admisión de los documentos que son remitidos por una persona natural o jurídica.</p> <p>Esta actividad se encuentra a cargo de las Unidades de Correspondencia en el caso de las Direcciones Regionales y los Centros de Formación Profesional y del Grupo de Administración de Documentos, para la Dirección General.</p> <p>En la recepción de documentos se debe verificar que estén completos, que correspondan a lo anunciado y sean competencia de la entidad para efectos de su radicación y registro con el propósito de dar inicio a los trámites correspondientes.</p> <p>Las comunicaciones y documentos se pueden recibir a través de diferentes medios tales como: mensajería, correo tradicional, fax, correo electrónico y cualquier otro medio que se desarrolle para tal fin de acuerdo con los avances tecnológicos de la institución.</p>

En esta fase se pueden identificar las siguientes actividades:

**Recepción de Documentos:**

- Identificación de medios de recepción: mensajería, fax, correo tradicional, correo electrónico, página web, otros.
- Recibo de documentos oficiales.
- Verificación y confrontación de folios, copias, anexos, firmas.
- Constancia de recibo (sello, reloj radicador).

**Radicación de documentos:**

- Asignación de un número consecutivo a los documentos en los términos establecidos en el artículo 2o del Acuerdo AGN 060 de 2001, dejando constancia de la fecha y hora de recibo o de envío.
- Impresión de rótulo de la radicación.
- Registro impreso de planillas de radicación y control.

**Registro de documentos:**

- Recibo de documentos oficiales.
- Verificación y confrontación de folios, copias, anexos, firmas.
- Constancia de recibo.
- Asignación de datos conforme al artículo 2o del Acuerdo AGN 060 de 2001, tales como: Nombre de la persona y / o Entidad Remitente o destinataria, Nombre o código de la(s) Dependencia(s) competente(s), Número de radicación, Nombre del funcionario responsable del trámite, Anexos y Tiempo de respuesta (Si lo amerita), entre otros.
- Conformación del consecutivo de comunicaciones oficiales despachadas.
- Establecimiento de controles de respuesta a partir de la interrelación de documentos recibidos y enviados.

**3**

La distribución de documentos contempla aquellas actividades tendientes a garantizar que los documentos lleguen a su destinatario. Esta fase se encuentra a cargo de las Unidades de Correspondencia de las Direcciones Regionales y los Centros de Formación Profesional y del Grupo de Administración de Documentos en la Dirección General.

La distribución se relaciona con el flujo de los documentos en el interior y el exterior de la entidad. Sin interesar el medio de distribución de los documentos, se debe contar con mecanismos de control y verificación de recepción y envío de los mismos. En este proceso se distinguen actividades como:

**Distribución de documentos externos:**

- Identificación de dependencias destinatarias de acuerdo con la competencia.
- Clasificación de las comunicaciones.
- Organización de documentos en buzones o casilleros.

- Enrutamiento de documentos a la dependencia competente.
- Reasignación de documentos mal direccionados.
- Registro de control de entrega de documentos recibidos.

Distribución de documentos internos:

- Identificación de dependencias.
- Enrutamiento de documentos a la dependencia competente.
- Registro de control de entrega de documentos internos.

Distribución de documentos enviados:

- Definición de medios de distribución: personal, fax, correo tradicional, correo electrónico, apartado aéreo, trámite en línea, página web, otros.
- Control del cumplimiento de requisitos del documento.
- Métodos de empaque y embalaje.
- Peso y porteo de documentos.
- Gestión del correo tradicional: Normal, certificado, especial.
- Control y firma de guías y planillas de entrega.
- Control de devoluciones.
- Organización mensajería externa.
- Registro de control de envío de documentos.

**4**

El trámite de documentos se refiere al curso del documento desde su producción o recepción en las oficinas productoras o receptoras hasta el cumplimiento de su función administrativa.

En desarrollo de sus funciones, cada dependencia genera un conjunto de documentos objeto de trámites administrativos, dichos documentos integran sus respectivas series documentales.

De acuerdo con la normatividad existente en el país, se deben tener en cuenta los tiempos máximos establecidos para el trámite oportuno de las comunicaciones.

En este proceso se identifican actividades de:

Recepción de solicitud o trámite:

- Confrontación y diligenciamiento de planilla de control y ruta del trámite.
- Identificación del trámite.
- Determinación de competencia, según funciones de las dependencias.
- Definición de los períodos de vigencia y tiempos de respuesta.

Respuesta:

- Análisis de antecedentes y compilación de información.
- Proyección y preparación de respuesta.
- Trámites a que haya lugar con la producción de documentos hasta la culminación

del asunto.

**5**

La organización de los documentos es el conjunto de acciones orientadas a la clasificación, ordenación y descripción de los documentos de la Entidad, como parte integral de los procesos archivísticos.

Esta fase involucra a todos los funcionarios de la Entidad, en cualquiera de los aspectos de organización de los archivos: gestión o de oficina, central e histórico.

El conjunto de acciones encaminadas a la adecuada organización de los archivos comprende:

**Clasificación Documental:** “Proceso archivístico mediante el cual se identifican y establecen las series que componen cada agrupación documental (fondo, sección y subsección), de acuerdo con la estructura orgánico-funcional de la entidad”

**Actividades:**

- Identificación de unidades administrativas y funcionales.
- Aplicación de la tabla de retención y/o valoración de la dependencia.
- Conformación de series y subseries documentales.
- Identificación de tipos documentales de la tabla de retención y/o valoración y de los documentos de apoyo.
- Control en el tratamiento y organización de los documentos.

**Ordenación documental:** Ubicación física de los documentos dentro de las respectivas series en el orden previamente acordado.

**Actividades:**

- Relaciones entre unidades documentales, series, subseries y tipos documentales.
- Conformación y apertura de expedientes.
- Determinación de los sistemas de ordenación.
- Organización de series documentales de acuerdo con los pasos metodológicos.
- Foliación.

**Descripción Documental:** Es el análisis de los documentos de archivo o de sus agrupaciones, que permite su identificación, localización y recuperación, para la gestión o la investigación.

**Actividades:**

- Análisis de información y extracción de contenidos.
- Diseño de instrumentos de recuperación como Guías, Inventarios, Catálogos e Índices.
- Actualización permanente de instrumentos.

**Organización y archivo de documentos:** Un instrumento archivístico que permite la normalización de la gestión documental y la institucionalización del ciclo vital del documento

en sus diferentes fases, es la Tabla de Retención Documental, la cual actúa como regulador de las decisiones en materia documental, y puede ayudar a definir o no la necesidad de utilización de nuevas tecnologías en los archivos.

Para estos efectos, la retención de documentos: “Es el plazo en términos de tiempo en que los documentos deben permanecer en el archivo de gestión o en el archivo central, tal como se consigna en la tabla de retención y de valoración documental”.

La organización de los documentos permite una rápida identificación de los expedientes, valorar las funciones y necesidades operacionales de las oficinas, contar con sistemas de ordenación fáciles de entender por los usuarios, ubicar los documentos para su consulta, transferencia o disposición final.

Actividades:

- Elaboración de inventarios documentales.
- Organización y entrega de transferencias documentales.
- Aplicación de la disposición final de las TRD y/o TVD.

**6**

Para acceder a un documento o grupo de documentos con el fin de conocer la información que contienen, se realiza la consulta de documento.

Esta fase involucra a todos los funcionarios de la Entidad, en cualquiera de los aspectos de organización de los archivos: gestión o de oficina, central e histórico. La consulta garantiza el derecho que tiene un usuario (entidad, dependencia, persona natural, Estado Colombiano, etc.) de acceder a la información contenida en los documentos de archivo y de ser necesario a obtener copia de los mismos. Para el cumplimiento de este propósito, los archivos deben atender los requerimientos y solicitudes de manera personal, telefónica, correo electrónico o remitiendo al usuario al funcionario competente.

La consulta de documentos en los archivos de gestión, por parte de funcionarios de otras dependencias o de los ciudadanos, se debe facilitar con los controles correspondientes.

Si el interesado desea que se le expidan copias o fotocopias, éstas deberán ser autorizadas por el jefe de la respectiva oficina y sólo se permitirá cuando la información no tenga carácter de reservado conforme a la Constitución y a las leyes.

La consulta se puede hacer mediante solicitud verbal o escrita dirigida al jefe del área, o al funcionario responsable del Archivo de Gestión, Archivo Central o Histórico.

La recuperación de los documentos entendida como la acción y efecto de obtener por medio de los instrumentos de consulta, los documentos requeridos, se logra mediante la disponibilidad y actualización de éstos, ya sean inventarios, guías, catálogos e índices.

Las actividades básicas en esta fase son:

Formulación de la consulta:

- Determinación de la necesidad y precisión de la consulta.



- Determinación de competencia de la consulta.
- Condiciones de acceso.
- Disponibilidad de información en términos de restricciones por reserva o por conservación.
- Reglamento de consulta.

Estrategia de búsqueda:

- Disponibilidad de expedientes.
- Disponibilidad de fuentes de información.
- Establecimiento de herramientas de consulta.
- Ubicación de los documentos.

Respuesta a consulta:

- Atención y servicio al usuario.
- Infraestructura de servicios de archivo.
- Sistemas de registro y control de préstamo.
- Uso de testigos y formatos para el control de devolución.
- Implantación de medios manuales o automáticos para localización de información.

**7**

La conservación de documentos comprende el conjunto de medidas preventivas o correctivas, adoptadas para garantizar la integridad física y funcional de los documentos de archivo, sin alterar su contenido.

Esta fase involucra a los funcionarios de la Entidad, a cargo de los archivos central e histórico y se deben garantizar las condiciones mínimas encaminadas a la protección de los documentos, el establecimiento y suministro de equipos adecuados para el archivo, sistemas de almacenamiento de información en sus distintos soportes.

El almacenamiento de documentos consiste en guardar sistemáticamente documentos de archivo en espacios y unidades de conservación apropiadas.

En este proceso la actividad más importante consiste en la implantación del Sistema Integrado de Conservación que conlleva las siguientes acciones:

- Diagnóstico integral.
- Sensibilización y toma de conciencia.
- Prevención y atención de desastres.
- Inspección y mantenimiento de instalaciones.
- Monitoreo y control de condiciones ambientales.
- Limpieza de áreas y documentos.
- Control de plagas.
- Apoyo a la producción documental y manejo de correspondencia.
- Almacenamiento, realmacenamiento y empaste/ encuadernación (Determinación de espacios y áreas locativas, determinación de mobiliario y equipo, determinación de Unidades de conservación y almacenamiento).
- Apoyo a la reproducción.



- Intervenciones de primeros auxilios para documentos.
- Establecimiento de medidas preventivas.
- Implantación de Planes de contingencia.
- Aseguramiento de la información en diferentes medios y soportes.

**8**

La disposición final de los documentos, hace regencia a la selección de los documentos en cualquier etapa del ciclo vital, con miras a su conservación temporal, permanente, o a su eliminación conforme a lo dispuesto en las Tablas de Retención Documental y/o Tablas de Valoración Documental.

Esta fase involucra principalmente a los funcionarios de la Entidad, a cargo de los archivos central e histórico y excepcionalmente a los funcionarios de los archivos de gestión.

Dentro del formato utilizado para la presentación de las TRD para la Administración Pública Colombiana el diligenciamiento de la columna Disposición Final, implica que a cada serie o subserie se le aplicó previamente la actividad de valoración para definir su conservación permanente, reproducción a través de tecnologías y soportes, en cuya aplicación se observen principios y procesos archivísticos, la eliminación cuando agotados sus valores administrativos no tengan o representen valor para la investigación o la selección de algunas muestras representativas.

Para definir la disposición final se debe tener en cuenta:

Además de definir la conservación permanente de una serie se debe analizar la aplicación conjunta de una técnica de reprografía cuyo objetivo es facilitar el acceso a la información, evitando a la vez que la manipulación constante sobre originales pueda facilitar su deterioro.

La decisión de eliminar expedientes en los archivos de gestión, es una opción válida en casos tales como el de los informes de gestión de los que se conserva una copia en las unidades administrativas que los producen y el original es enviado a las oficinas de planeación quienes conservan el total de la serie y la transfieren al archivo central correspondiente.

Microfilmear o digitalizar algunas series con el propósito de destruir los documentos originales debe ser una decisión que en la práctica garantice que la información reproducida y guardada por dichos medios será perdurable, fiel, accesible e inalterable y que los soportes originales no se eliminarán hasta tanto no se venzan los períodos de prescripción aplicables en cada caso.

Aun cuando se apliquen técnicas de reprografía válidas sería conveniente conservar algunos expedientes en su soporte original a fin de que los futuros investigadores puedan analizar caracteres diplomáticos.

Las actividades básicas a realizar son:

La conservación total. Se aplica a aquellos documentos que tienen valor permanente, es decir, los que lo tienen por disposición legal o los que por su contenido informan sobre el origen, desarrollo, estructura, procedimientos y políticas de la entidad productora, convirtiéndose en testimonio de su actividad y trascendencia. Así mismo, son patrimonio

documental de la sociedad que los produce, utiliza y conserva para la investigación, la ciencia y la cultura.

- Recepción de transferencias secundarias.
- Organización de documentos para disponerlos al servicio de los usuarios.
- Conservación y preservación de los documentos.

#### Eliminación de documentos:

Actividad resultante de la disposición final señalada en las Tablas de Retención Documental o en las Tablas de Valoración Documental, para aquellos documentos que han perdido sus valores primarios y secundarios, sin perjuicio de conservar su información en otros soportes.

- Aplicación de lo estipulado en la TRD o TVD.
- Valoración avalada por el Comité de Archivo.
- Levantamiento de acta y determinación del procedimiento de eliminación.

Selección documental. Actividad de la disposición final señalada en las Tablas de Retención Documental o en las Tablas de Valoración Documental y realizada en el archivo central, con el fin de escoger una muestra de documentos de carácter representativo, para su conservación permanente.

- Aplicación de método elegido.
- Elección de documentos para conservación total y/o reproducción en otro medio.

Microfilmación. Técnica que permite fotografiar documentos y obtener pequeñas imágenes en película.

- Determinación de metodología y plan de trabajo.
- Fines en la utilización de la técnica.
- Control de calidad durante todo el proceso.

Digitalización. Técnica que permite la reproducción de información que se encuentra de manera analógica (papel, video, sonido, cine, microfilme y otros) en otra, que sólo puede ser leída o interpretada por computador. (GRGA)

- Determinación de la metodología y plan de trabajo.
- Definición de calidad, según la fase del ciclo vital en la cual se requiere.
- Control de calidad durante todo el proceso.

#### Documentos asociados:

- Reglamento General de Archivos.
- Instructivo para la elaboración y control de Documentos y registros del Sistema de Gestión Calidad.

 Modelo de Mejora Continua	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA			C17-1023 / 12-08
	CARACTERIZACION DE PROCESO			Versión: 3.0
				Página 1 de 1
NOMBRE DEL PROCESO:	COMUNICACIONES INSTITUCIONALES		RESPONSABLE DEL PROCESO:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe Oficina de Comunicaciones</li><li>• Director Promoción y Relaciones Corporativas</li><li>• Red de comunicadores</li><li>• Director Regionales</li><li>• Subdirectores de Centro</li></ul>
OBJETIVO DEL PROCESO:	Velar por la preservación de la identidad corporativa y la difusión de información institucional al interior y exterior de la entidad		ALCANCE:	Este proceso esta orientado a garantizar un uso adecuado de la información y de la imagen corporativa
PROCESOS PROVEEDORES	ACTIVIDADES			PROCESOS CLIENTES
• Todos los procesos	P	Diseñar estrategias y herramientas de comunicación que preserven la imagen corporativa de la entidad y que brinden información correcta a funcionarios, aprendices y usuarios sobre los servicios y actividades del SENA		• Todos los procesos
• Todos los procesos	H	Preparar y desarrollar las estrategias de comunicación		• Todos los procesos
	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejoramiento		• Proceso de Mejora Continua

## PROCESO: COMUNICACIONES INSTITUCIONALES

### PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO PREPARACION Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

**Objetivo del Procedimiento:** Direccionar la gestión hacia la preservación y unidad de la Identidad Corporativa, y la confiabilidad en la comunicación, por medio del diseño y desarrollo de lineamientos y mecanismos para el manejo de la imagen y de la información institucional, orientados a optimizar, los flujos de comunicación para un adecuado conocimiento institucional de acuerdo con las directrices de la Dirección General.

#### Responsables:

- Jefe Oficina de Comunicaciones
- Directores de Área
- Red de comunicadores
- Directores Regionales
- Subdirectores de Centro

#### Proceso / Procedimiento Proveedor:

- Todos los procesos

#### Entradas:

- Plan estratégico institucional
- Inconsistencias en Identidad Corporativa
- Necesidad de unificar estándares en contenido, publicación e imagen en los diferentes canales de comunicación impresos, audiovisuales y virtuales
- Tendencias Comunicación Organizacional

#### Indicadores:

- Porcentaje de noticias enviadas por la regional como contribución a la proyección de boletines de prensa.
- Porcentaje de notas enviadas para el programa institucional "El SENA Presenta"
- Porcentaje de notas enviadas para

**Alcance:** Las comunicaciones institucionales inician con la definición de la política, la cual se oficializa a través del Manual de Identidad Corporativa, y se da a conocer a nivel nacional para que Directores de Área, Directores Regionales y Subdirectores realicen su aplicación en cada una de las líneas de los diferentes medios impresos, audiovisuales, y virtuales.

#### Proceso / Procedimiento Cliente:

- Todos los procesos

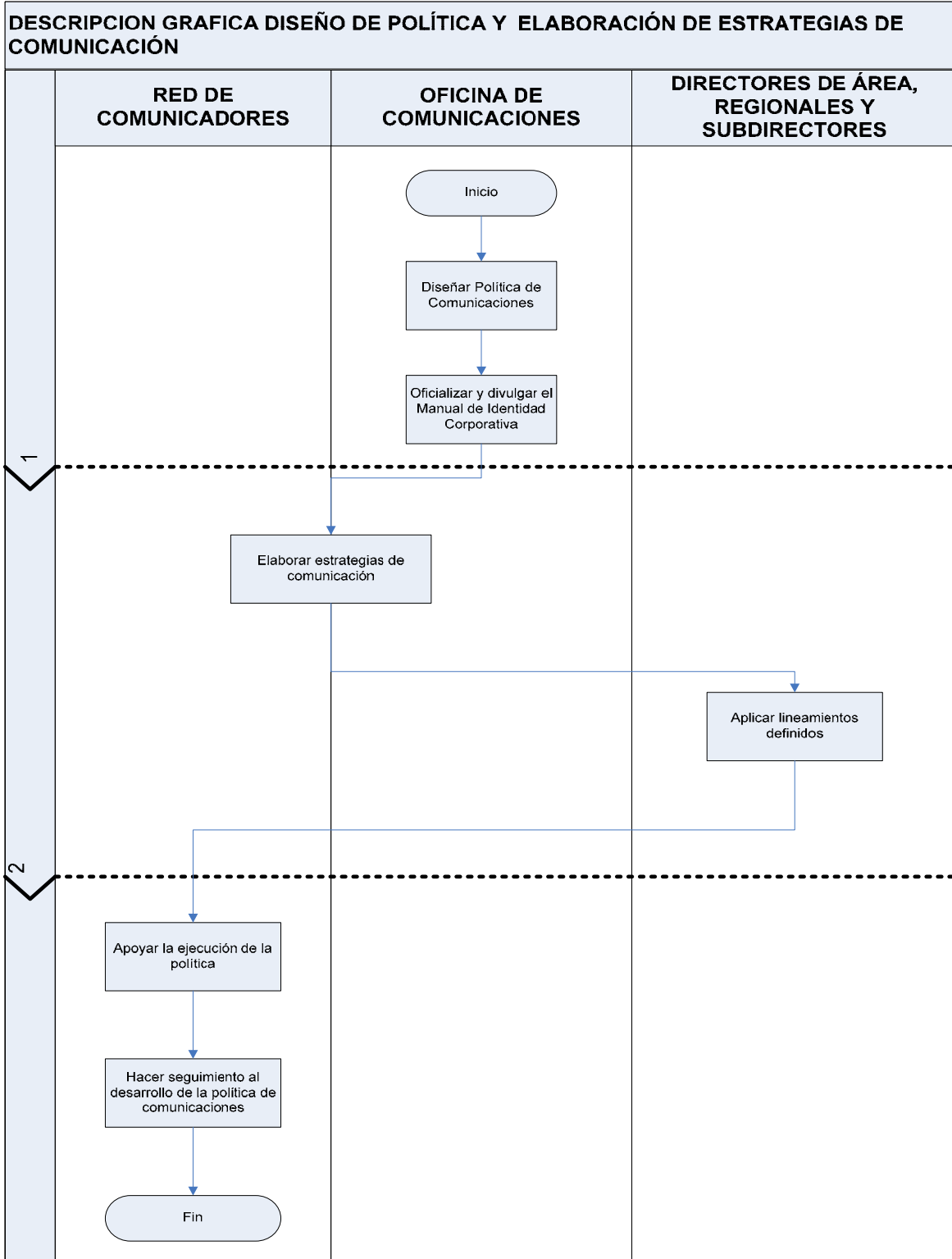
#### Salidas:

- Política de comunicaciones
- Manual de Identidad Corporativa
- Productos de comunicaciones (Portal Web, Buenas Nuevas, Déjame Decirte, Periódico Instructores, TV Educativa, apoyo a eventos, Comunicaciones institucionales, carteleras comunidad Sena y Empresarios, medios de comunicación, campañas de divulgación, Sena al Aire, Sena TV, Sena Presenta TV y Radio, Free Press, Correo Electrónico, Redes de Trabajo Colaborativo, Banco de Fotos, Revista Formar, Separatas, piezas impresas, audiovisuales y virtuales, Red de Blogs, entre otros)

#### Riesgos:

- No aplicación de la política
- Inconvenientes operativos, tecnológicos y técnicos
- Falta de recursos


publicación Portal Web, Buenas Nuevas.



Fase	Descripción
1	<p>La Oficina de Comunicaciones de la Dirección General diseña la política de comunicaciones de la Entidad, dirigida a establecer los parámetros acordes para preservar y unificar la identidad corporativa, con base en la situación actual y en lo establecido en el Decreto 249. La política es oficializada por medio del Manual de Identidad Corporativa, y sus lineamientos deben ser aplicados en los diferentes productos de información y comunicación internos y externos de la entidad.</p>
2	<p>La Oficina de Comunicaciones a través de la red de comunicadores elabora las Estrategias de Comunicación orientadas a dar cumplimiento a la política de comunicaciones y a la divulgación de los productos y servicios, y/o necesidades de las diferentes áreas, programas y proyectos de la entidad.</p> <p>Es responsabilidad de los Directores de Área, los Directores Regionales, y los Subdirectores de Centro dar aplicación a los lineamientos establecidos y utilizar los medios definidos.</p> <p>Las estrategias se desarrollan en el marco del impulso a las TICS, por medio de los diferentes canales de comunicación internos y externos, de acuerdo al público objetivo al que estén dirigidas, y conllevan tres lineamientos estratégicos: la identidad corporativa, la integración y organización por medio de Redes de Trabajo Colaborativo, y el fortalecimiento de la cultura organizacional.</p> <p>Su ejecución incluye desde el rediseño del portal institucional y la intranet, hasta el diseño, producción y distribución de diferentes productos de comunicación a través de los canales y medios necesarios para la divulgación y optimización del flujo informativo de la institución.</p> <p>Las estrategias deben ser apoyadas por la Red de Comunicadores, quienes a su vez contribuirán con la generación de contenidos y material necesario para los diferentes productos y canales, y con la promoción y divulgación a nivel regional.</p>
3	<p>La Red de Comunicadores es la encargada de apoyar la ejecución de la política de comunicación y de hacer seguimiento al desarrollo de la misma.</p>

**Documentos Asociados:**

- Manual de Identidad Corporativa

 Modelo de Mejora Continua	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA <b>CARACTERIZACION DE PROCESO</b>			C18-1032 / 12-08
				Versión: 3.0
				Página 1 de 1
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	GESTION INFORMATICA		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Oficina de Sistemas y su equipo</li> <li>• Líder de mesa de ayuda y su equipo</li> <li>• Responsable de soporte</li> </ul>
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	Implementar los sistemas, normas y procedimientos de informática requeridos por la entidad.		<b>ALCANCE:</b>	Garantizar la seguridad e integridad de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información, mediante un manejo adecuado y oportuno de la plataforma lógica y tecnológica del SENA
<b>PROCESOS PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>			<b>PROCESOS CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso de Gestión de Recursos Financieros</li> </ul>	P	Establecer los lineamientos, planes y estrategias para garantizar la actualización tecnológica y su impacto en los procesos de la entidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso de Gestión de Recursos Financieros</li> </ul>	H	Desarrollar la Gestión de las configuraciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Inteligencia Organizacional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso de Gestión de Recursos Financieros</li> </ul>	H	Ejecutar la Gestión de Incidentes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso de Gestión de Recursos Financieros</li> </ul>	H	Realizar la Gestión de la Capacidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso de Gestión de Recursos Financieros</li> </ul>	H	Gestionar la Continuidad del Servicio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso de Gestión de Recursos Financieros</li> </ul>	H	Realizar la Gestión de la Disponibilidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso de Gestión de Recursos Financieros</li> </ul>	H	Verificar la Gestión de Niveles de Servicios		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso de Gestión de Recursos Financieros</li> </ul>	H	Realizar la Gestión de Problemas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional</li> <li>• Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> </ul>	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejoramiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>



## PROCESO: GESTION INFORMÁTICA

### PROCEDIMIENTO: GESTION DE CONFIGURACIONES

**Objetivo del Procedimiento:** Identificar y definir los componentes de configuración de los sistemas del SENA, registrando e informando del estado de dichos componentes y de las solicitudes de cambio, verificando si están completos y son correctos, descompone la infraestructura TIC del SENA en unidades lógicas llamadas ITEMS DE CONFIGURACION (CI) e implementa una base de datos (CMDB) que contiene detalles de los elementos del SENA que son usados en la provisión y manejo de sus servicios.

#### Responsables:

- Jefe de la Oficina de sistemas y su equipo
- Líder de mesa de ayuda y su equipo
- Responsable de soporte

#### Alcance:

La Gestión de configuraciones es la base en la que se fundamenta la Administración de la gestión de la infraestructura de IT y provee la fundamentación a la Gestión de Cambios y Gestión de liberación. Su alcance en cuanto a la infraestructura incluye:

- Hardware
- Software
- Documentación.

#### Proceso/Procedimiento Proveedor:

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros

#### Proceso/Procedimiento Cliente:

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros.

#### Entradas:

- Datos: Inventarios previos, Planes de proyecto y cronogramas, reportes.
- Solicitudes de cambios (CRs)
- Datos técnicos: especificaciones, requerimientos, diseños, códigos fuente, documentación, etc.

#### Salidas:

- Recolección, análisis y archivo de las Revisiones y reportes de auditoría.
- Registros de entrenamiento de personal.
- CMDB actualizada y depurada
- Medidas de desempeño recolectadas, analizadas y archivadas de CM.

#### Indicadores:

- Alcance y nivel de detalle de la CMDB.
- Desviaciones entre la información almacenada en la CMDB y la obtenida de las auditorías de configuración.
- Información sobre CIs. que han estado involucrados en incidentes.

#### Riesgos:

- Inoportunidad en la identificación y definición de los componentes de configuración de los sistemas del SENA.

**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE CONFIGURACIONES**

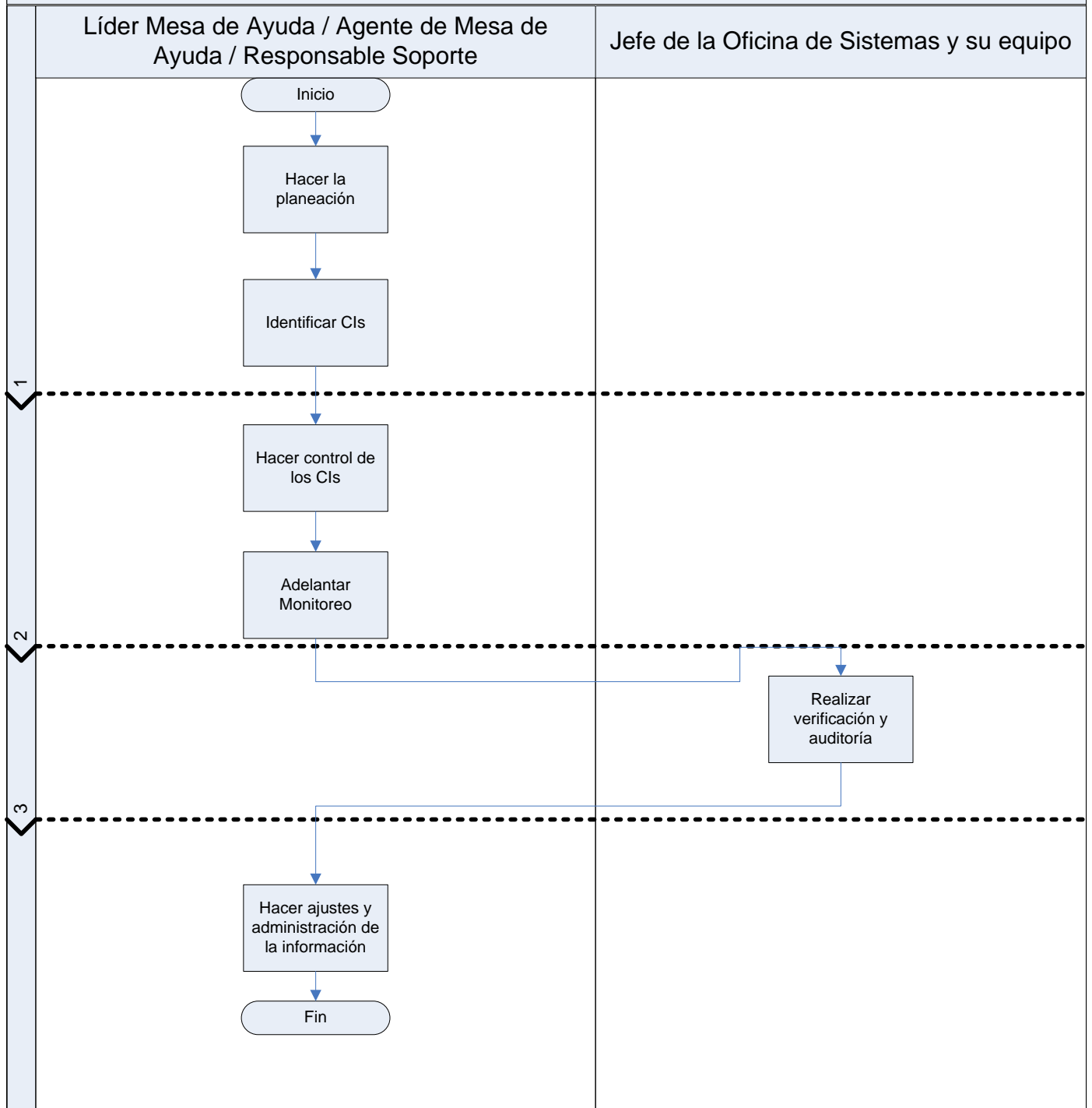
- Costos asociados al proceso.
- Sistemas de clasificación y nomenclatura utilizados.
- Informes sobre configuraciones no autorizadas y/o sin licencias.
- Calidad del proceso de registro y clasificación.
- Información estadística y composición de la estructura TI.

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS**

- Disponer en la base de datos de la administración de configuración (CMBD) la información actualizada, precisa y extensa sobre todos los componentes de la infraestructura de TI del SENA: Hardware Software, Procedimientos, Documentos, Recursos Humanos.
- Que la CMBD esté en capacidad de establecer una relación directa entre cada componente de la infraestructura y cada uno de los incidentes, problemas, cambios, o servicios que sean solicitados.
- Que los clientes o usuarios dueños de los componentes de la infraestructura a través de las relaciones que identifica la CMBD se involucren en el análisis del impacto sobre los procesos derivados de los cambios cualquier elemento de la configuración.

- Que la CMBD esté disponible para todo el Equipo de Soporte de Servicios, para que los problemas e incidentes sean resueltos fácilmente mediante la comprensión inmediata de las causas posibles de falla del componente.
- Que los procedimientos de entrega de servicios: Gestión de Niveles de Servicio, Gestión de Continuidad, Gestión de Disponibilidad estén relacionados con los datos de la CMBD.

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CONFIGURACIONES



Fase	Descripción
1	<p>Esta actividad incluye la planeación y el diseño del alcance, los objetivos, políticas y procedimientos y el contexto técnico y organizacional de la Gestión de la Configuración en el SENA.</p> <p>La principal tarea de la Gestión de Configuraciones es mantener la CMDB. Esta actividad direcciona la selección e identificación de la estructura de configuración para todos los CIs en la infraestructura TIC. Cubre además la selección e identificación de las personas asignadas a estos elementos, la relación entre los mismos y la documentación de la configuración asociada con los ítems. Como parte de la actividad de “Identificación”, los identificadores para los CIs son asignados.</p>
2	<p>El control sobre la CMDB es crucial para la eficiencia y efectividad del trabajo sobre la Gestión de la Configuración y todos los demás procesos. Solo CIs autorizados e identificables pueden ser aceptados y registrados desde su recibo hasta la baja. El ‘Control’ asegura que ningún CI es adicionado, modificado o eliminado sin los permisos necesarios y el control de documentación (por ejemplo, solicitudes de cambio aprobadas, especificaciones actualizadas.)</p>
3	<p>Debido a que la tendencia natural de los datos registrados es a degradarse sobre el tiempo, la realización de la Verificación y Auditoría permite en gran medida mitigar los efectos de la degradación, chequeando y verificando los registros de la base de datos contra la realidad y viceversa. La existencia física de los elementos registrados y el registro de una entidad física son verificados.</p>
4	<p>Los reportes de gestión apropiados son producidos para soportar adecuadamente los procedimientos de soporte al servicio. El nivel de reporte debe incluir por lo menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación de los CIs</li> <li>▪ Crecimiento y capacidad de datos</li> <li>▪ Ubicación de CIs por sede</li> <li>▪ Seguimiento a incidentes relacionados con cambios y los procesos de autorización para esos cambios.</li> <li>▪ Solicitudes incompletas de cambio debido a datos inexactos o incompletos</li> <li>▪ Datos erróneos en la CMDB</li> </ul> <p>Control deficiente de versionamiento o licencias.</p>

## PROCESO: GESTION INFORMÁTICA

### PROCEDIMIENTO: GESTION DE INCIDENTES

**Objetivo del Procedimiento:** Reestablecer el servicio de TI lo antes posible, minimizando el impacto sobre el SENA a un costo adecuado, a través de la administración de aquellos eventos que afectan la ejecución normal de estos servicios de la entidad.

Un incidente es cualquier evento que no hace parte de la operación estándar o en condiciones normales de un servicio el cual causa, o puede causar, una interrupción o reducción de la calidad del servicio.

#### Responsables:

- Proveedor de servicios
- Mesa de ayuda
- Oficina de Sistemas
- Interventoría

#### Alcance:

Este procedimiento abarca la gestión sobre todos los incidentes que sean generados dentro de la prestación de servicios de TIC en el SENA.

#### Proceso/Procedimiento Proveedor:

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros.

#### Proceso/Procedimiento Cliente:

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros.
- Procedimiento Gestión de Problemas

#### Entradas:

- Incidencias de la Mesa de Ayuda
- Información de Configuración
- Respuesta de encajar incidencias con problemas y KE (Errores Conocidos /Known Error)
- Detalles de resolución
- Respuesta sobre RFC para efectuar resolución de incidencias

#### Salidas:

- Las solicitudes de cambio
- Incidentes resueltos y cerrados
- Información a los usuarios respecto a los incidentes.
- Informes de gestión

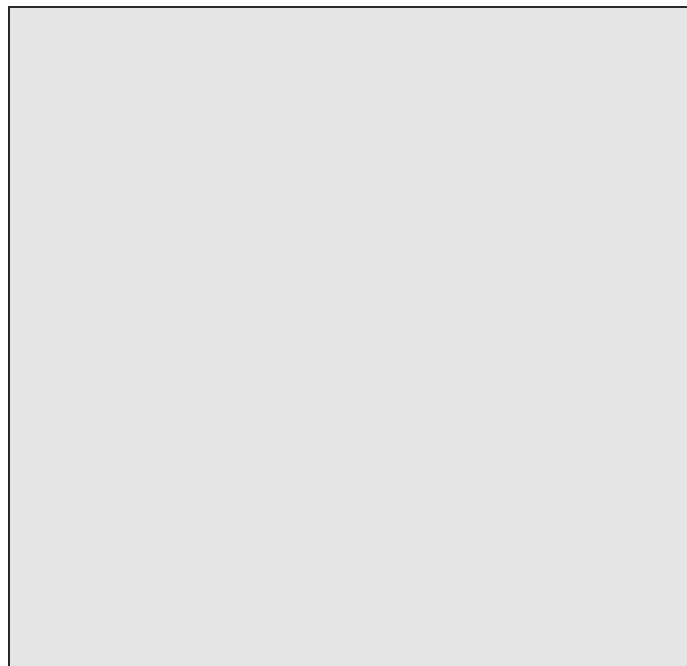
#### Indicadores:

- Número de incidentes de prioridad I (Total y por categoría)
- Número de incidentes de prioridad II (Total y por categoría)
- Número de incidentes categorizados erróneamente
- Número de incidentes erróneamente escalados
- Número de incidentes no cerrados o no resueltos con soluciones alternativas.
- Número de incidentes resueltos con proactividad

#### Riesgos:

- Sobre o subvalorar la prioridad de los incidentes reportados o detectados.
- Que se presente un incidente que afecte el servicio de mesa de ayuda e impida el reporte de los casos.

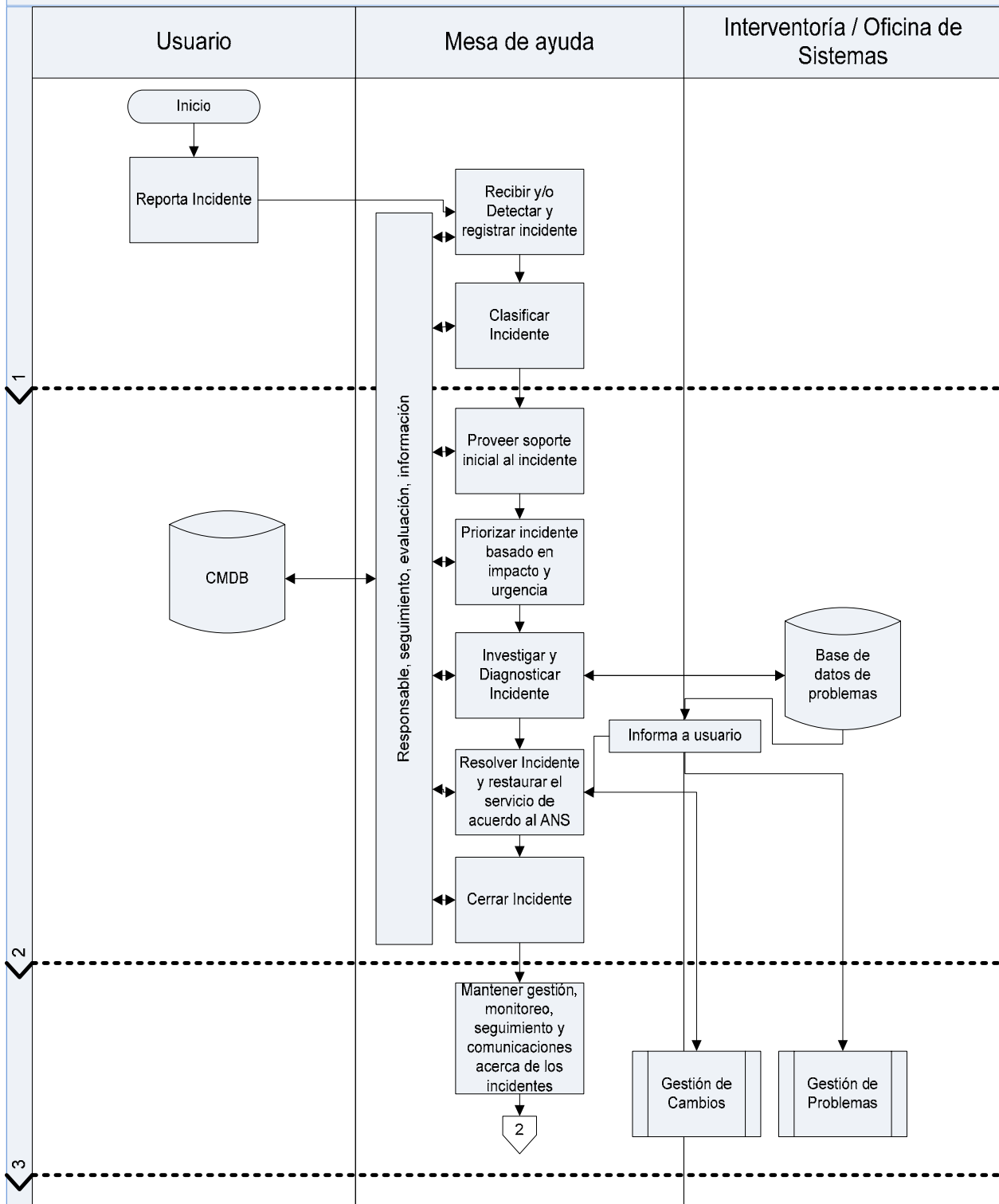
- Número de incidentes reabiertos
- Número de encuestas a usuarios enviadas
- Número de encuestas a usuarios con respuesta
- Promedio de calificación de la encuesta a usuarios
- Promedio de tiempo de espera en cola para respuesta de incidentes.
- Número de incidentes registrados
- Número de incidentes resueltos por la mesa de ayuda
- Número de incidentes escalados por la mesa de ayuda
- Tiempo promedio para restaurar el servicio desde la primera llamada
- Tiempo promedio para solución incidentes Prioridad I
- Tiempo promedio para solución incidentes Prioridad II



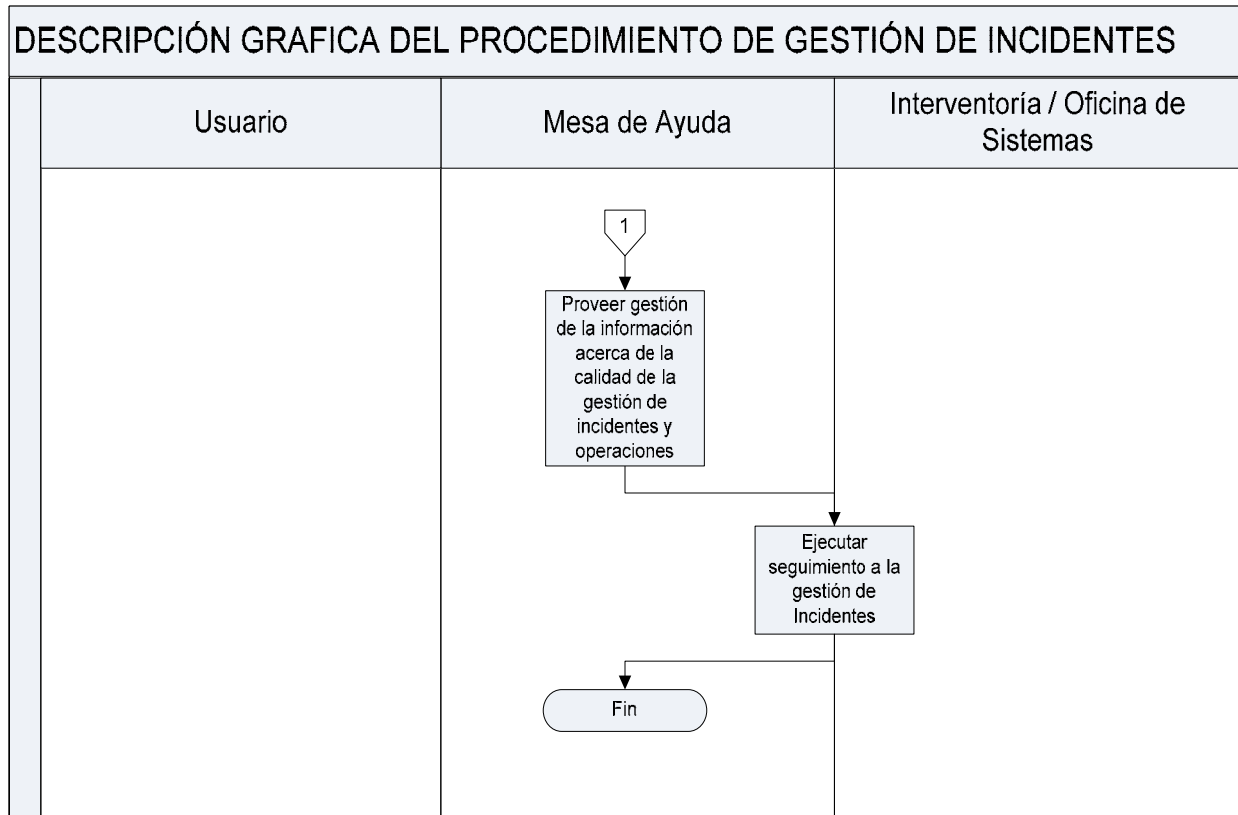
### REQUISITOS BASICOS MINIMOS

- Que exista un único punto de contacto (Mesa de Ayuda) con los usuarios finales para:
  - Atención de incidentes
  - Proporcionar continuidad, recuperando los servicios tan rápido como sea posible
  - Proporcionar un registro central de estadísticas de incidentes
  - Que este punto de contacto único proporcione un valor agregado para los procesos misionales del SENA.
- Que se cumpla de manera completa el procedimiento de atención de incidentes que incluye las siguientes actividades:
  - Detección y registro de incidentes
  - Investigación y diagnóstico
  - Resolución
  - Restauración
  - Cierre
- Que se identifique en todo momento cual es el estado del incidente en su ciclo de vida:
  - Nuevo
  - Aceptado
  - Programado
  - Asignado
  - Cerrado.

## DESCRIPCIÓN GRAFICA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE INCIDENTES







Fase	Descripción
1	La gestión de incidentes inicia con el informe de un usuario respecto a un incidente, el soporte de la Mesa de Ayuda recibe el incidente (o lo detecta) y lo registra en el software de gestión de incidentes. Una vez se ha creado el incidente, se procede a realizar la clasificación a partir de las diferentes categorías en las cuales se ha establecido la gestión.
2	De acuerdo a los protocolos establecidos se procede a dar un soporte de primer nivel con base en la base de datos de conocimiento (KD) para determinar si el incidente se había presentado anteriormente y ejecutar el procedimiento necesario. Si no se puede resolver el incidente por parte de la Mesa de Ayuda en este primer nivel, el encargado escala a un nivel superior para dar solución y a su vez se continúa el proceso de escalamiento hasta llegar al fabricante del equipo o servicio.
3	<p>La priorización del incidente se basa en la relación de impacto y urgencia del mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impacto:</b> Establece la importancia del incidente reportado con base en la manera en que este afecta los procesos del SENA y la cantidad de usuarios afectados.</li> <li>• <b>Urgencia:</b> Depende del ANS contratado y del tiempo máximo de espera aceptable por el usuario en la resolución del incidente.</li> </ul> <p>La priorización se expresa bajo la siguiente fórmula:</p> $P = I \times U$ <p>Donde:</p> <p>P: Prioridad I: Impacto U: Urgencia</p> <p>De acuerdo a la información proveída por el usuario, u otras fuentes, se realiza un diagnóstico para determinar si existe correlación con otros incidentes reportados. En este punto se conecta con la Gestión de Problemas y se alimenta la base de datos de problemas. Una vez se conoce el diagnóstico del incidente se procede a ejecutar la solución y la activación de la operación normal del servicio. Es posible que la solución ofrecida no sea la solución definitiva por lo que se debe tener en cuenta para la Gestión de Problemas.</p> <p>Posterior a la solución del incidente, el encargado de la mesa de ayuda consulta con el usuario la solución satisfactoria del mismo y procede a cerrarlo con la confirmación del usuario.</p> <p>Durante todo el ciclo de vida del incidente, se debe mantener actualizada la información en la CMDDB para que todo el personal de la Mesa de Ayuda y los involucrados dispongan de la información sobre el estado de cada caso.</p>
4	<p>La Mesa de Ayuda es la responsable por la entrega de los informes de gestión de la calidad y los planes de mejora en el procedimiento.</p> <p>Una vez se ejecuta el procedimiento, la supervisión del mismo es la encargada del seguimiento para determinar acciones preventivas o correctivas. La entrada a este seguimiento además de los informes de gestión es la retroalimentación de las sedes.</p>



## PROCESO: GESTION INFORMÁTICA PROCEDIMIENTO: GESTION DE LA CAPACIDAD

**Objetivo del Procedimiento:** asegurar que la Infraestructura TIC satisfaga las necesidades actuales y futuras para la operación a un costo adecuado.

### Responsables:

- Jefe Oficina de Sistemas
- Proveedor de Servicio

### Alcance:

Este procedimiento define las actividades para asegurar que las mejoras y los nuevos servicios proveerán un ambiente que cumple con los estándares de servicio y necesidades. Este ambiente incluye hardware, sistemas operativos, y requerimientos de conectividad y ancho de banda principalmente.

### Proceso/Procedimiento Proveedor:

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación estratégica
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros

### Proceso/Procedimiento Cliente:

- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios

### Entradas:

- Las tecnologías emergentes
- Los ANS (Acuerdos de Niveles de Servicios) de contratos actuales o anteriores,
- El Portafolio de servicios del SENA
- El Plan estratégico del SENA
- Empleo y desarrollo de planes y programas
- Planes de cambios futuros
- Los Incidentes y problemas registrados en la Mesa de ayuda
- Las revisiones del servicio
- Incumplimientos a los ANS
- Planes financieros
- Presupuestos

### Salidas:

- Cambios proactivos y mejoras en el servicio
- Revisión de efectividad
- Reportes de interventoría
- Planes de capacidad
- Base de datos de la gestión de la capacidad o CDB (*Capacity Management Database*)
- Requerimientos mínimos
- Umbrales de valor y tendencias
- Reportes de capacidad
- Recomendaciones de los informes de ANS
- Costos

### Indicadores:

- Las estadísticas de históricos del uso de los recursos.
- Desviaciones de la capacidad real sobre la planificada.
- Análisis de tendencias en el uso de la capacidad.
- Métricas establecidas para el análisis de la capacidad y monitorización del rendimiento.
- Impacto en la calidad del servicio,

### Riesgos:

- Falta de condiciones técnicas de instalación en sitio
-

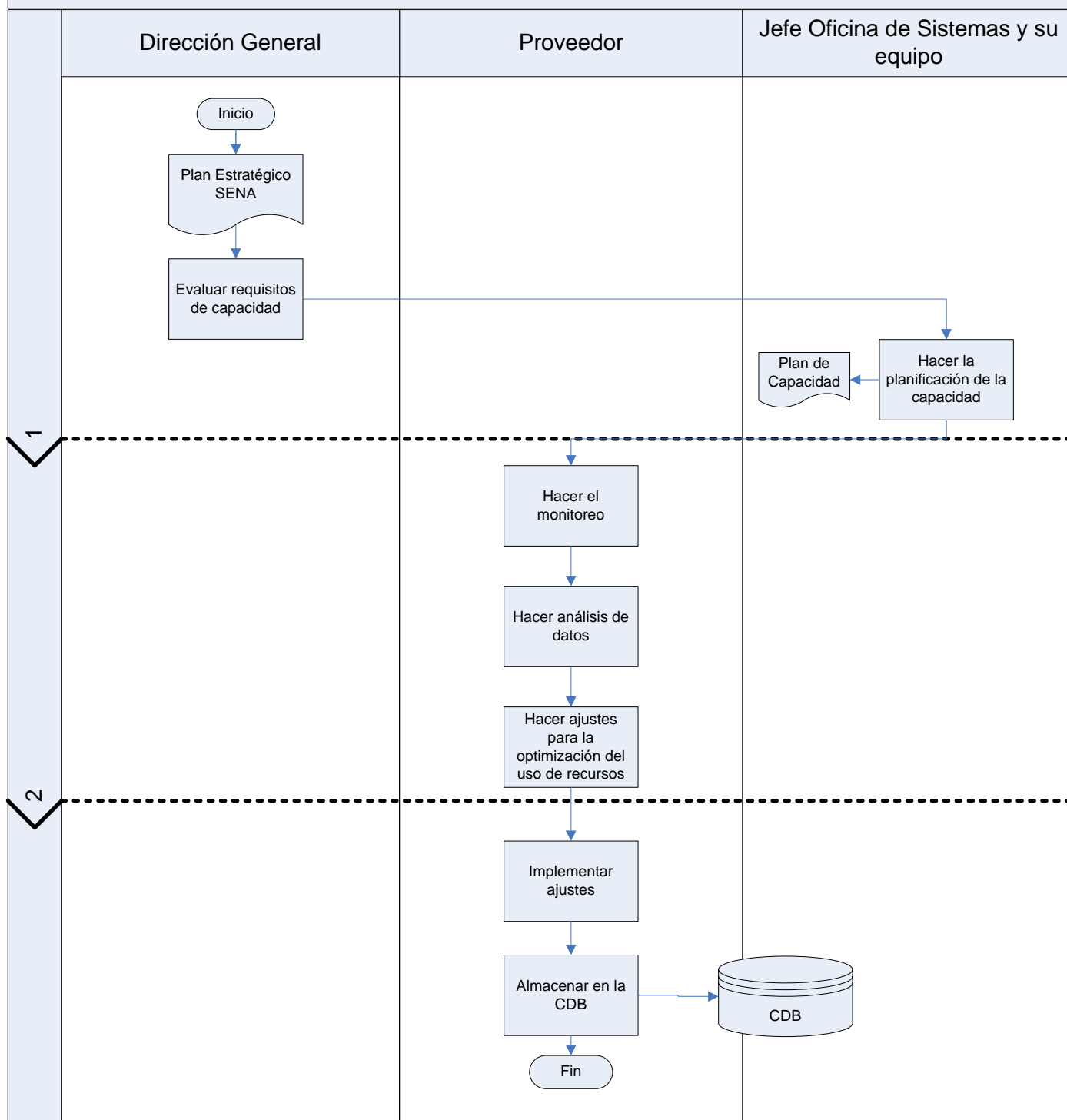
disponibilidad y otros procesos TI.

- Correcta previsión de las necesidades de capacidad.
- Reducción de los costos asociados a la capacidad.
- Gestión de niveles de disponibilidad y seguridad.
- Satisfacción de los usuarios y clientes.
- Cumplimiento de los ANS.

### REQUISITOS BASICOS MINIMOS

- Que este procedimiento esté directamente relacionado con los requerimientos del Proceso de Ejecución de la Formación Profesional del SENA y no esté solamente enfocado al desempeño de los componentes del sistema de TI, ya sea en forma individual o de conjunto.
- Que este procedimiento esté relacionado con los Procedimientos de Gestión de la Configuración y Gestión de Niveles de Servicios de manera que permita identificar los costos reales por servicio.
- Que el procedimiento de Gestión de la Capacidad esté relacionado con la solución de incidentes y la identificación de problemas, que permita evaluar los cambios y así mismo evaluar el impacto sobre la capacidad y el desempeño y los costos de las soluciones.
- Cuando la disponibilidad del servicio dependa de proveedores externos para realizar la Gestión de la Capacidad, deben estar claramente definidos los Acuerdos de Niveles de Servicio pactados entre el SENA y el proveedor externo en los contratos correspondientes.

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA CAPACIDAD



Fase	Descripción
<b>1</b>	<p>A partir del Plan Estratégico Institucional se establecen los requisitos de capacidad para las TI, y se evalúan las tecnologías presentes y los ANS de contratos en curso.</p> <p>A partir del conocimiento de los requisitos de capacidad se elabora el Plan de la capacidad y recursos necesarios de acuerdo a los crecimientos determinados por datos históricos y requisitos específicos.</p>
<b>2</b>	<p>Se procede con la actividad de monitoreo que incluye asegurar que la capacidad es acorde a los ANS definidos en el contrato o contratos suscritos para la provisión del servicio y medir el rendimiento de la infraestructura.</p>
<b>3</b>	<p>De las actividades de monitoreo se administra la demanda del uso de recursos, se pueden determinar las necesidades de hardware y software para las aplicaciones actuales o en desarrollo.</p> <p>Una vez se ejecuta el análisis de datos y el monitoreo se deben determinar los ajustes para la optimización de uso de los recursos de TI, los cuales se implementan en la infraestructura de TI.</p> <p>Finalmente, se deben almacenar los datos en una base que debe incluir la información relativa a la capacidad, incluyendo los planes de capacidad y los informes de gestión sobre los recursos de TI. La CDB debe tener una relación con la CMDB.</p>

## PROCESO: GESTION INFORMÁTICA

### PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO DE TI (ITSCM)

**Objetivo del Procedimiento:** Asegurar la continuidad en la ejecución de los servicios y la normal operación de los procesos del SENA, garantizar la pronta recuperación de los servicios TIC críticos tras un desastre y establecer políticas y procedimientos que eviten, en la medida de lo posible, las consecuencias de un desastre o interrupción por fuerza mayor.

#### Responsables:

- Oficina de Sistemas
- Proveedor de Servicios

#### Alcance:

Este procedimiento abarca los estándares de calidad adoptados, los planes generales de Continuidad de la operación SENA, los servicios de TI estratégicos para la entidad, el histórico de interrupciones críticas de los servicios de TI, las expectativas del SENA, la disponibilidad de recursos. .

#### Proceso/Procedimiento Proveedor:

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros.

#### Proceso/Procedimiento Cliente:

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros.

#### Entradas:

- Vulnerabilidades de los servicios
- Amenazas a los servicios
- Riesgos

#### Salidas:

- Planes de gestión de riesgos
- Planes de recuperación

#### Indicadores:

- Número de interrupciones del servicio de TI / Número de interrupciones previstas en el ANS.

#### Riesgos:

- Tomar acciones solo de carácter correctivo y no preventivo, por no evaluar la probabilidad de incidencia de los riesgos.
- Que el plan de recuperación no sea eficaz ni efectivo frente a las necesidades del servicio.

### REQUISITOS BASICOS MINIMOS

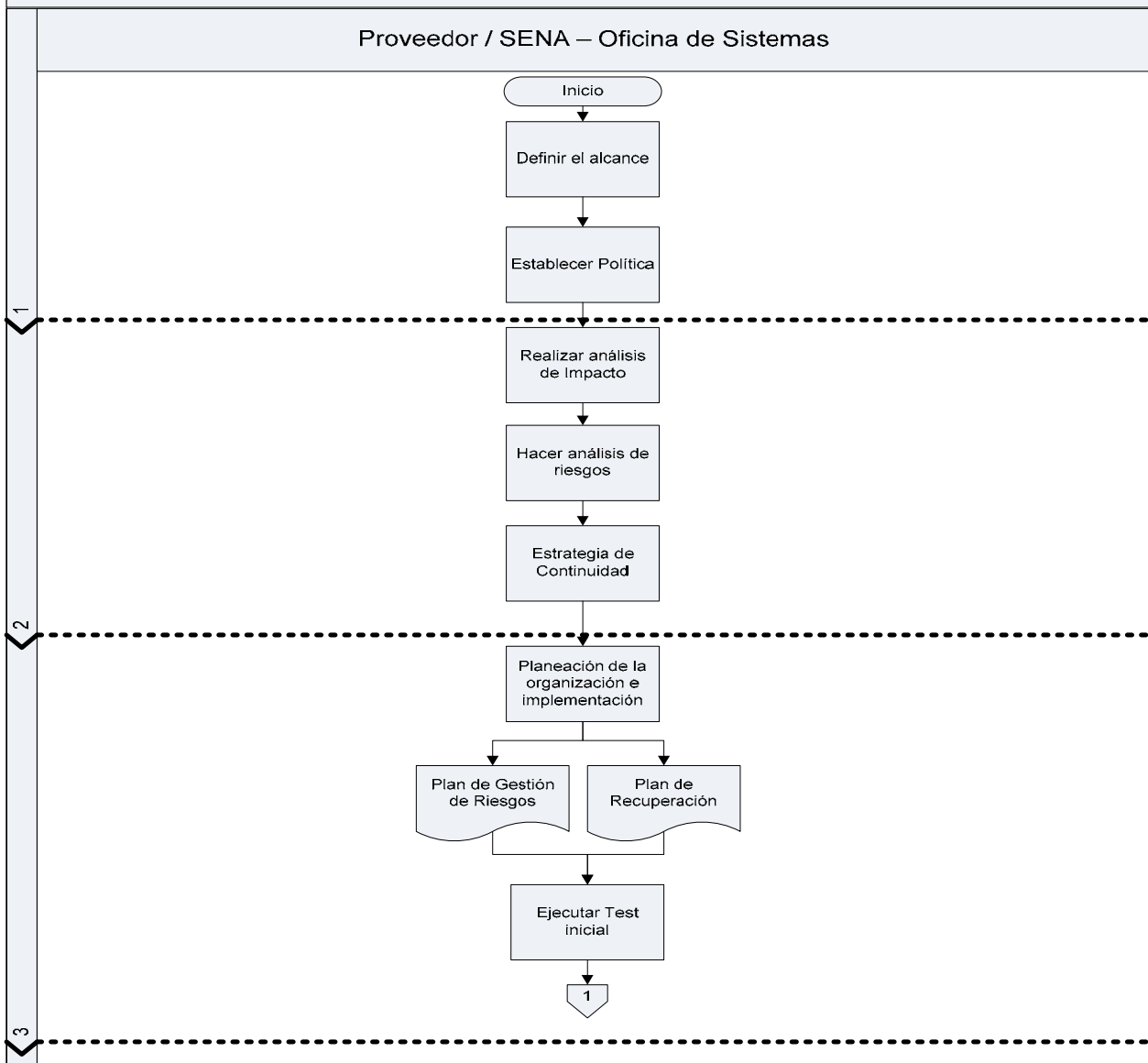
- La realización de este procedimiento requiere establecer un balance entre la reducción de riesgos del sistema de TIs y las opciones de recuperación del sistema después de un incidente o interrupción del servicio.
- Que los datos suministrados por el procedimiento de Gestión de la Configuración permitan que este procedimiento tenga efectos sobre la prevención y la planeación necesarias que se pueden derivar de los posibles cambios del Proceso de Ejecución de la Formación Profesional



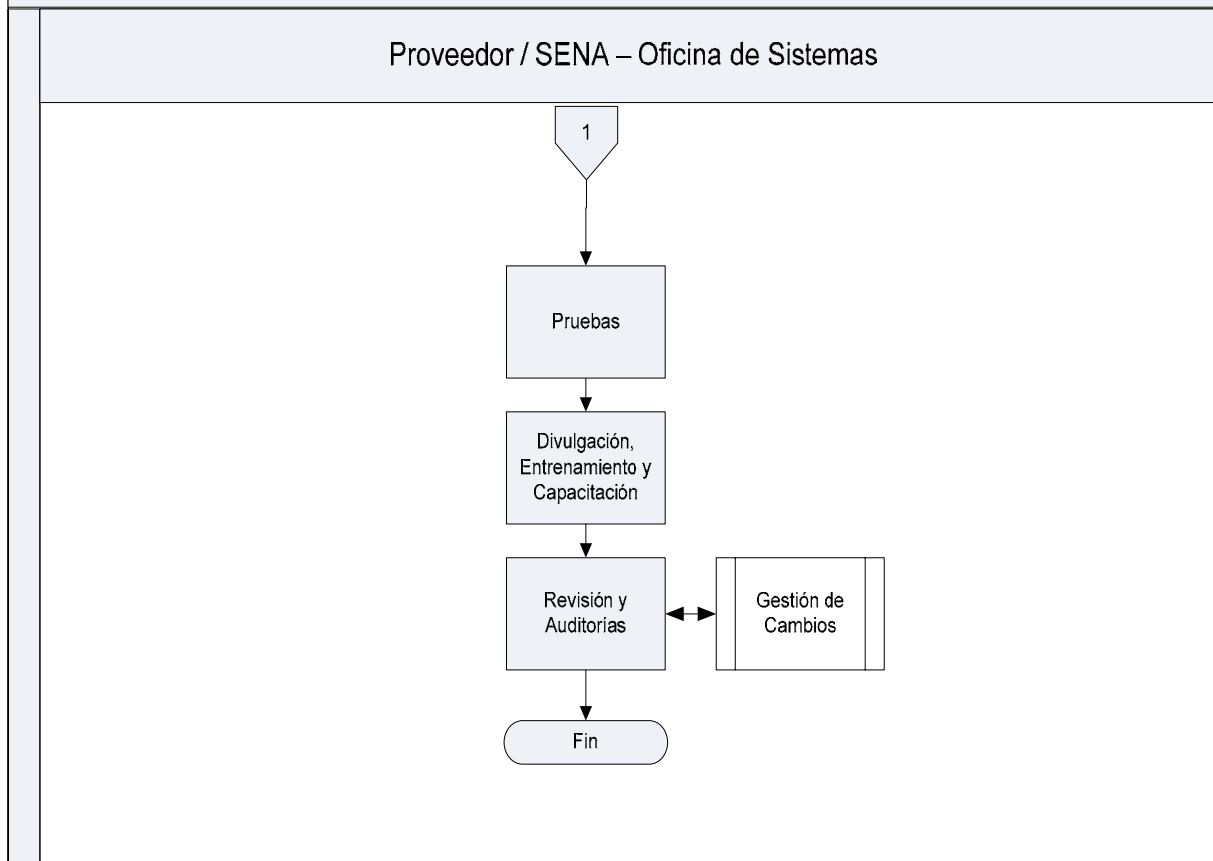
y los cambios que resulten del análisis de desempeño de la infraestructura de las TI del SENA, con el fin de garantizar la continuidad del servicio en cualquier circunstancia.

- Las políticas de gestión de la continuidad del servicio después de ser establecidas, deben ser comunicadas a todos los involucrados de manera que cada uno pueda identificar y ejercer su rol en caso de una interrupción o activación del servicio.
- Para garantizar la continuidad del servicio se requiere haber analizado y evaluado los riesgos físicos, incendios, inundaciones, aumentos de temperatura, caídas de potencia eléctrica que puedan afectar de manera directa o indirecta el desempeño de la infraestructura de TIs del SENA.
- La herramienta de gestión más importante de este procedimiento lo constituye el Plan de prevención de riesgos que está enfocado a minimizar o eliminar el impacto de un evento en la infraestructura de TIC, este plan debe contener por lo menos: políticas de back ups, centros de respaldo para aplicaciones críticas, sistemas eléctricos de contingencia.

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO DE TI**



## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO DE TI



**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO DE TI**

Fase	Descripción
1	<p>El Alcance y las responsabilidades de todo el equipo involucrado dentro del procedimiento en el SENA deben ser definidos y además la forma de trabajo debe ser concertada.</p> <p>Se requiere establecer la política para el procedimiento de ITSCM, comunicarla y aceptarla con los involucrados en la gestión de la continuidad dentro del SENA.</p> <p>El acuerdo por todas las partes involucradas debe ser formalizado para los planes y estrategias a ser desarrolladas.</p>
2	<p>Una vez se tiene clara la política para la continuidad del servicio de TIC, se debe establecer el impacto que una interrupción de los servicios de TIC puede tener en el normal desarrollo de la operación SENA.</p> <p>Con el análisis de impacto establecido, se continúa con el conocimiento de los riesgos reales a los que se enfrenta la infraestructura. En esta actividad se enumeran y evalúan los diferentes factores de riesgo, lo cual involucra: Identificar los puntos de vulnerabilidad de la infraestructura de TIC; Reconocer en los servicios críticos los CI de cada servicio y tener un conocimiento amplio de la infraestructura de TIC.</p> <p>La información recolectada en el análisis de riesgos es utilizada para determinar los requerimientos de una estrategia de continuidad apropiada, la cual provee el balance adecuado entre las medidas de mitigación y la contingencia.</p>
3	<p>Una vez se ha establecido una política y alcance, se han evaluado los impactos y riesgos, y se han establecido unas estrategias de recuperación, es necesario asignar los recursos requeridos para la continuidad.</p> <p>Luego se procede a planear, probar y poner en práctica los planes de recuperación permitirá al SENA una mayor velocidad en la normalización de la operación en caso de un evento.</p> <p>El plan de prevención de riesgos está enfocado en minimizar o eliminar el impacto de un evento en la infraestructura de TIC, este plan debe contener por lo menos: Políticas de back up, Centros de respaldo para aplicaciones críticas, Sistemas eléctricos de contingencia y plan de Recuperación.</p> <p>Posterior a la planeación de la organización y de la implementación, se elabora el plan de recuperación el cual debe especificar cómo se organiza al personal involucrado; el mecanismo para poner nuevamente operativos el software y hardware necesarios para la operación; la recuperación de los datos y el reinicio de los servicios; la ejecución de pruebas iniciales (es la forma de asegurar que la estrategia seleccionada, la logística y los planes de recuperación y procedimientos funcionarán).</p>
4	<p>Una vez se han ejecutado las pruebas iniciales se deben establecer las pruebas y las revisiones con los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia semestral o anual.</li> <li>• Cada vez que se presente un desastre</li> </ul>

**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO DE TI**

- Las pruebas deben ser realizadas bajo ambientes que simulen la realidad de la operación.
- Revisión de los cambios en el Plan de continuidad debido a cambios en la infraestructura de TI del SENA

Todo el personal del SENA incluidos funcionarios y contratistas deben ser conscientes de su rol en caso de un desastre. Todos los involucrados en las operaciones de recuperación requieren el entrenamiento adecuado sobre las responsabilidades y los procedimientos que hacen parte del plan de recuperación.

Una vez establecidos el alcance, las políticas y los planes de gestión y recuperación es indispensable establecer una frecuencia para la revisión y auditorias con el fin de asegurar la correcta implementación y validez.

**PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE LA DISPONIBILIDAD**
**PROCESO: GESTION INFORMÁTICA**  
**PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE LA DISPONIBILIDAD**

**Objetivo del Procedimiento:** asegurar que las entregas de los servicios de TIC están dentro de los niveles acordados de disponibilidad requeridos por el SENA para satisfacer los objetivos del Plan Estratégico Institucional, y para entregar una calidad de servicio demandada por sus clientes. La medición y el monitoreo de la disponibilidad de las TIC es una actividad clave para asegurar que los niveles de disponibilidad se alcanzan constantemente.

Este procedimiento exige que continuamente se evalúe la optimización de la disponibilidad de la infraestructura TIC, los servicios, y el soporte al interior del SENA, en función de proveer mejoras financieramente efectivas de disponibilidad que puedan entregar mejoras al SENA a los usuarios.

**Responsables:**

- Jefe de la Oficina de Sistemas y su equipo
- Proveedor de Servicios

**Alcance:**

Este procedimiento incluye el pronóstico, planeación y administración de la disponibilidad de los servicios, para asegurar que:

- Todos los servicios de TIC tienen como base ítems de configuración (CI) actualizados y apropiados.
- Para los ítems de configuración no soportados al interior del SENA, la existencia de acuerdos apropiados con terceros.
- Los cambios son sugeridos para evitar futuras caídas del servicio
- Asegurar que los ANS son alcanzados

**Proceso/Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros.

**Proceso/Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros.

**Entradas:**

- Requerimientos del SENA de servicios nuevos o mejoras a servicios actuales de TIC en cuanto a Disponibilidad, confiabilidad y mantenibilidad.
- Evaluación de Impacto de SENA o [Business Impact Assessment (BIA)] para cada función vital del SENA soportada por la infraestructura de TIC

**Salidas:**

- Disponibilidad y diseño de los criterios de recuperación para servicios nuevos o mejoras en los servicios de TIC.
- Técnicas de disponibilidad que serán implementadas para entregar la capacidad de infraestructura adicional.
- Disponibilidad de reportes para reflejar el SENA, el soporte TIC y las perspectivas del usuario.

- Información del servicio de TIC y los componentes de fallas que provienen de incidentes y problemas.
- Datos de configuración y monitoreo.
- Logros en ANS
- Requerimientos de monitoreo para los componentes de TIC que permitan la detección de desviaciones en la disponibilidad.
- Plan de disponibilidad para el mejoramiento proactivo de la infraestructura de TIC disponible.

**Indicadores:**

- % Disponibilidad (Medido por Tiempo medio entre fallas MTBF (Mean Time Between Failures))
- % Indisponibilidad
- Confiabilidad (Medido por Tiempo medio entre incidentes del sistema (MTBSI))
- Duración de indisponibilidad en horas
- Frecuencia de falla
- Impacto de la falla

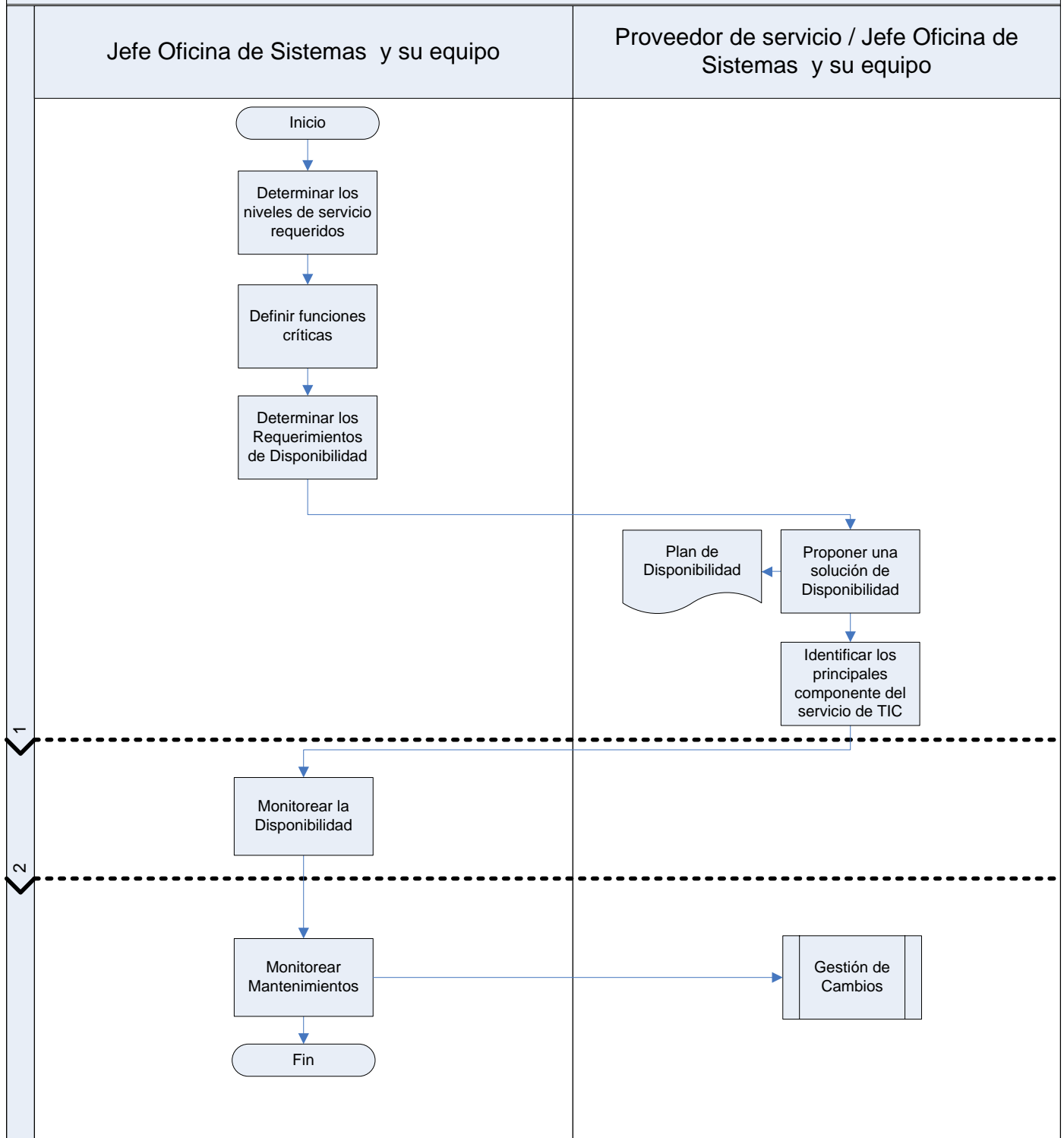
**Riesgos:**

- Que los ANS tengan una medición subjetiva y no permitan valorar las actividades de optimización de la disponibilidad de los servicios frente a los requerimientos institucionales.

**REQUISITOS BASICOS MINIMOS**

- Este procedimiento requiere el conocimiento de las causas y las razones por las cuales los servicios de TI del SENA pueden fallar y los tiempos necesarios para reanudar los servicios. La Gestión de Incidentes y la Gestión de Problemas deberán proveer de la información clave para asegurar que las acciones correctivas sean apropiadas en cada caso y entren en ejecución.
- Para la Gestión de la Disponibilidad, el SENA a través de la oficina de Sistemas necesita caracterizar y clasificar las diferentes funciones que hacen parte del servicio general de TIC e identificar cuales servicios son los más críticos para la institución.
- Este procedimiento involucra un elemento de concientización y negociación entre el SENA y los proveedores así como la necesidad de acordar cómo definir y articular los requerimientos de disponibilidad.

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA DISPONIBILIDAD





Fase	Descripción
1	<p>La gestión de la Disponibilidad inicia con el acuerdo de los objetivos de disponibilidad entre el SENA y el proveedor del servicio y establece a través del proceso de Gestión de los Niveles de Servicio (SLM) los pasos para negociar estos ANS.</p> <p>Este proceso involucra un elemento de concientización y negociación de ambas partes SENA-proveedor así como las necesidades para entender cómo definir y articular los requerimientos de disponibilidad. El SENA a través de la oficina de Sistemas debe identificar y establecer las diferentes funciones que hacen parte del servicio general de TIC y cuales servicios son los más críticos para la organización.</p> <p>Una vez se han establecido los niveles de servicio requerido, cada una de las funciones más críticas dentro del SENA deben ser identificadas y priorizadas en orden de importancia.</p> <p>Cada uno de los servicios de TIC incluyen funciones y algunos de estos podrán tener requerimientos de disponibilidad variables dependiendo del impacto en la operación SENA.</p> <p><b>Determinar los Requerimientos de Disponibilidad</b></p> <p>Los requerimientos de disponibilidad son establecidos según las actividades anteriores. Es necesario identificar y negociar periodos de fuera de servicio para actividades planeadas de mantenimiento, actualizaciones y otros; la cantidad de tiempo planeado en el que el servicio no estará disponible (Downtime) y que puede ser tolerado por el usuario es un factor de importante en la definición de requerimientos de disponibilidad.</p> <p>Una vez que los objetivos de disponibilidad para las funciones más críticas de la operación y su importancia relativa e implicaciones en la operación claramente entendidas, se puede dar inicio a la tarea de diseñar una infraestructura general que entregue los niveles requeridos de disponibilidad.</p> <p>El diseño del proceso de disponibilidad involucra iteraciones entre la fase precedente de definición de requerimientos y las fases de análisis y diseño. Las metas de disponibilidad y las restricciones de presupuesto pueden ser inalcanzables y puede ser necesaria una renegociación entre el SENA y el proveedor.</p> <p>El primer paso en el proceso de diseño de la disponibilidad es identificar los principales componentes, infraestructura, recursos humanos, y procesos de TIC que soportan el servicio para cada una de las funciones críticas.</p> <p>El Resultado de la actividad de diseño es el Plan de Disponibilidad.</p> <p>Esta actividad está involucrada en el proceso de diseño de la disponibilidad e involucra el desagregar en diferentes dominios la infraestructura general, estos dominios pueden ser como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardware</li> <li>• Software</li> </ul>

- Servicios
- Aplicaciones
- Redes
- Instalaciones

**2**

Una vez se ejecuta el servicio el Jefe de la Oficina de Sistemas del SENA y su equipo deben velar por el monitoreo de la disponibilidad del servicio y la entrega de los informes correspondientes.

Desde el evento de la interrupción hasta su restitución o "tiempo de parada" el incidente pasa por distintas fases que deben ser individualmente analizadas:

- Tiempo de detección: tiempo desde el inicio de la falla hasta que se inicia la respuesta.
- Tiempo de respuesta: tiempo que transcurre desde la detección del hasta que se realiza un registro y diagnóstico del incidente.
- Tiempo de reparación: tiempo utilizado para reparar la falla o determinar una solución temporal a la misma y devolver el sistema a la situación anterior a la interrupción del servicio.

Se deben incluir en los informes de disponibilidad de los servicios los siguientes parámetros:

- Tiempo Medio de Parada (*Downtime*): tiempo promedio de duración de una interrupción de servicio, e incluye el tiempo de detección, respuesta y resolución.
- Tiempo Medio entre Fallos (*Uptime*): tiempo medio durante el cual el servicio está disponible sin interrupciones.
- Tiempo Medio entre Incidentes: es el tiempo medio transcurrido entre incidentes que es igual a la suma del Tiempo Medio de Parada y el Tiempo Medio entre Fallos.

**3**

Los mantenimientos deben ser monitoreados de acuerdo al plan establecido por el proveedor del servicio. Estos deben ser gestionados de acuerdo a los ANS definidos.

Si se identifican incumplimientos en los ANS para la gestión de disponibilidad se deben ejecutar los ajustes necesarios de acuerdo al proceso de Gestión del Cambio.

**PROCESO: GESTIÓN INFORMÁTICA**  
**PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE NIVELES DE SERVICIOS**

**Objetivo del Procedimiento:** administrar los contratos con los proveedores y organizaciones internas para mejorar la relación con el cliente SENA, mejorar las especificaciones y el entendimiento de requisitos del servicio, obtener mayor flexibilidad y respuesta en la provisión de servicio, equilibrar las exigencias de los funcionarios, contratistas, empresarios y aprendices con el costo de la provisión de servicio, logrando una mejora de calidad continua. Así mismo, mantener y mejorar la calidad del servicio a través de un ciclo constante de acuerdo, monitoreo, reportes y mejoramiento de los ANS (Acuerdos de Niveles de Servicios) actuales. Este procedimiento está enfocado en el SENA y en mantener la orientación entre el SENA y las TIC.

**Responsable:**

- Proveedor de servicios
- Comité de Dirección
- Jefe Oficina de Sistemas y su equipo

**Alcance:**

La Gestión de niveles de servicio abarca el establecimiento de ANS (SLAs) para todos los Servicios TIC proveídos. También deben estar los datos del proveedor (externo e interno), en aquellos en los que la entrega del servicio es dependiente de los mismos.

Este procedimiento abarca la coordinación y gestión de actividades dirigidas al establecimiento, monitoreo y control de los niveles de servicio en los servicios de TI en el SENA.

Los siguientes puntos están dentro del alcance del procedimiento:

- La relación de servicio entre el SENA y el proveedor.
- Conocimiento de las demandas de servicio y mejora en la especificación.
- Alta flexibilidad y disposición a la reacción en la provisión del servicio.
- Balance entre las demandas del SENA y el costo del servicio.
- Nivel de servicio medible.
- Objetiva solución a conflictos.
- Mejoramiento de la calidad (revisiones periódicas).

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros.

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros.

**Entradas**

- Metas y objetivos de desempeño
- ANS actuales o anteriores
- Requerimientos de niveles de servicio
- Catálogo de servicios

**Salidas**

- ANS medidos y gestionados
- Informes de seguimiento a ANS

**Indicadores:**

- Calificación de la satisfacción del cliente/usuario final
- Tiempo promedio de implementación de un ANS solicitado
- Número de ANS en negociación
- Número de ANS que requieren cambio (objetivos no alcanzables, etc.)
- Número de ANS monitoreados
- Número de ANS que no cumplen
- Número de ANS en alerta de incumplimiento
- Costo actual por usuario de los servicios entregados
- Número de personas del equipo de operación certificados ITIL

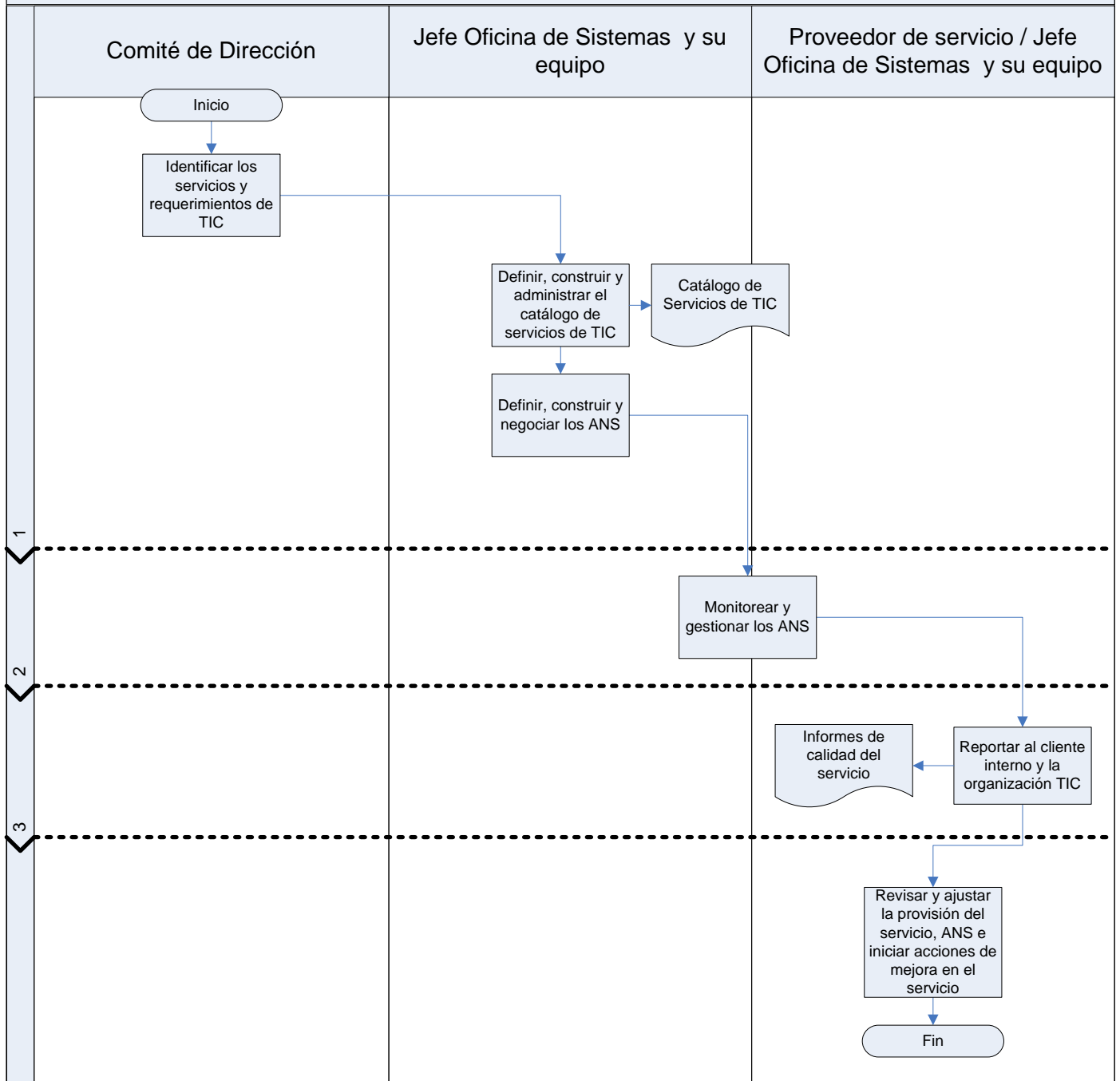
**Riesgos:**

- Que las dos partes no dispongan de los mismos parámetros y criterios de medición para determinar el desempeño de los ANS acordados.

**REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:**

- Los ANS (Acuerdos de Niveles de Servicios) con proveedores externos deben haber sido previamente identificados para ser negociados y también establecidos los medios de verificación a fin de hacer una gestión eficiente de los niveles de servicios solicitados.
- La Gestión de Niveles de Servicio requiere identificar los componentes que combinados entregan un servicio, que a su vez esté pactado o acordado en un ANS.
- Para la Gestión del Nivel de Servicios debe mantenerse en todo momento la unidad entre el soporte de servicios y la entrega de servicios, puesto que no pueden actuar en forma aislada de la misma manera que la confiabilidad, la efectividad y la eficiencia actúan y son resultados de la interrelación otros procedimientos.

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE NIVELES DE SERVICIO



Fase	Descripción
1	<p>El procedimiento inicia con la identificación de los servicios y requerimientos de TIC en el SENA por parte del Comité de Dirección.</p> <p>Una vez el Comité de Dirección a identificado los servicios TIC se procede a definir y diseñar el catálogo de servicios. El catálogo de servicio es un registro de todos los servicios en uso dentro del SENA. El registro puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios</li> <li>• Componentes de servicio de TI (CI) utilizados en la entrega de los servicios de TI</li> <li>• La prioridad del servicio para los usuarios del SENA</li> <li>• El número de usuarios SENA</li> <li>• Acuerdos de provisión y mantenimiento pertinentes al servicio TI</li> <li>• Contratos de soporte</li> </ul> <p>Esta actividad involucra las siguientes tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los tipos de ANS</li> <li>• Definir los ANS</li> <li>• Negociar y acordar los ANS</li> <li>• Documentar los ANS</li> </ul> <p>Cuando los requerimientos de los ANS han sido identificados se debe determinar si estos pueden ser entregados a un costo razonable para el SENA y la Oficina de sistemas.</p> <p>El resultado esperado de cualquier negociación de ANS es que todas las partes se benefician. En los contratos de soporte con terceros el resultado debe estar enfocado a generar sociedad entre los grupos involucrados.</p> <p>Se debe tener en cuenta que mientras que el proveedor del servicio tenga claro que puede proveer el ANS - incluyendo las capacidades de monitoreo y reporte- la negociación debería finalizar exitosamente. Es importante recalcar que el enfoque a largo plazo de la gestión de niveles de servicio es mejorar el servicio y existirán momentos durante las fases iniciales en las cuales este no alcanza las expectativas y los acuerdos. Esto no es necesariamente una falla, pero puede significar que la meta del ANS ha sido establecida demasiado alta y debe ser ajustada mientras el servicio gradualmente mejora.</p>
2	<p>Una vez los ANS han sido acordados y están claros entre el SENA y el proveedor, el próximo paso en una la gestión efectiva de los ANS es monitorear el desempeño de los servicios contra los objetivos.</p> <p>Existen diversos métodos para monitorear la gestión de niveles de servicio, la actividad de monitoreo debe estar enfocada en prevenir la ocurrencia de incumplimientos a través de acciones definidas cuando los ANS entran en riesgo. Si una acción corrige y ajusta el ANS, la actividad de monitoreo está gestionando en tiempo real.</p> <p>Se debe tener en cuenta claramente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar las posibilidades de monitoreo de los ANS</li> <li>• Definir los criterios para el desempeño de monitoreo</li> <li>• Defina responsables de notificación y escalamiento</li> <li>• Asegurar que el SENA recibe información que es útil en términos de negocio</li> </ul>

3	<p>Las actividades para el reporte de ANS son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la herramienta de reporte para el ANS</li> <li>• Planear el reporte</li> <li>• Programar y acordar los tiempos del reporte</li> <li>• Distribución del reporte</li> <li>• Reportes de revisión.</li> </ul>
4	<p>El objetivo de la revisión de ANS es evaluar y mejorar los servicios TIC entregados al SENA a través de la revisión del desempeño contra los objetivos de los ANS. El procedimiento de revisión incluye las alternativas a través de las cuales el servicio puede ser mejorado.</p>

**PROCESO: GESTIÓN INFORMÁTICA**  
**PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PROBLEMAS**

**Objetivo del Procedimiento:** administrar los problemas que afectan la ejecución de un servicio de las TIC del SENA, promoviendo su rápida resolución con el objetivo primordial de restaurar el servicio. Adicionalmente, busca minimizar el impacto adverso de incidentes y problemas en la operación normal, que son generados por errores dentro de la infraestructura de TIC y prevenir la recurrencia relacionada a estos errores.

**Responsable:**

- Agente de Mesa de Ayuda
- Responsable de Interventoría
- Jefe Oficina de Sistemas y su equipo

**Alcance:**

La gestión de problemas abarca el control de problemas, el control de errores y la gestión proactiva de problemas.

**Proceso / Procedimiento Proveedor:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros.

**Proceso / Procedimiento Cliente:**

- Proceso de Inteligencia Organizacional
- Proceso de Planeación Estratégica
- Proceso de Mejora Continua
- Proceso de Ejecución de la Formación Profesional
- Proceso de Gestión Administrativa
- Proceso de Gestión de Recursos Financieros.

**Entradas**

- Incidentes clasificados en la esa de Ayuda
- Tendencias de incidentes
- Información de la CMDB
- Soluciones alternativas a incidentes
- Información de cambios realizados al sistema con problema

**Salidas**

- Solicitudes de cambios a través de la gestión de cambios.
- Solución a errores
- Información del estado de los errores
- CMDB actualizada
- Informes de gestión de problemas
- Errores conocidos
- Registros de errores cerrados
- Contenido para la base de datos de conocimiento para usar en la solución de incidentes

**Indicadores:**

- Número de problemas resueltos
- Número de problemas detectados
- Número de errores conocidos
- Número de problemas detectados proactivamente.

**Riesgos:**

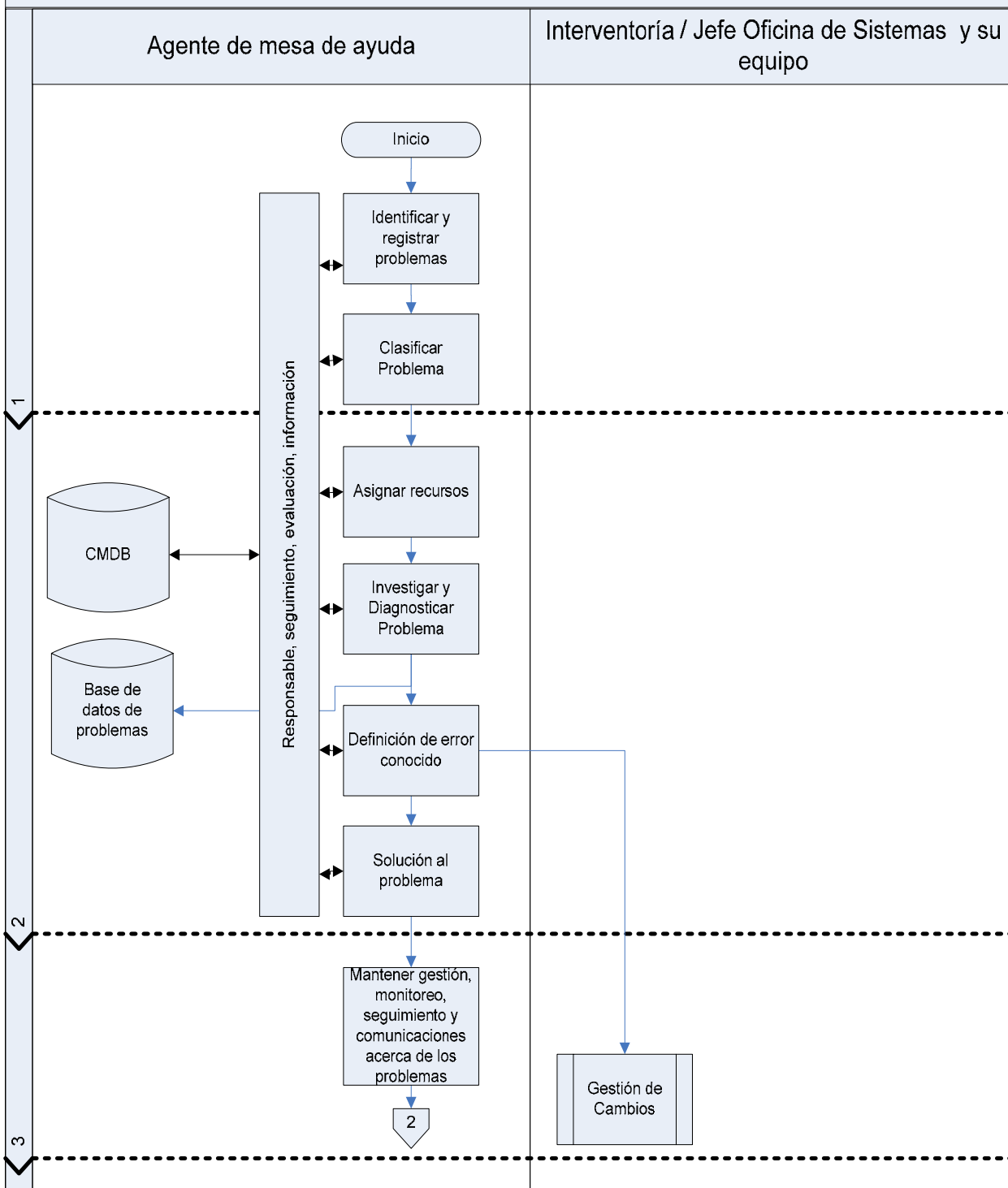
- Que los incidentes y problemas gestionados no se analicen en el contexto organizacional para tomar las acciones preventivas necesarias



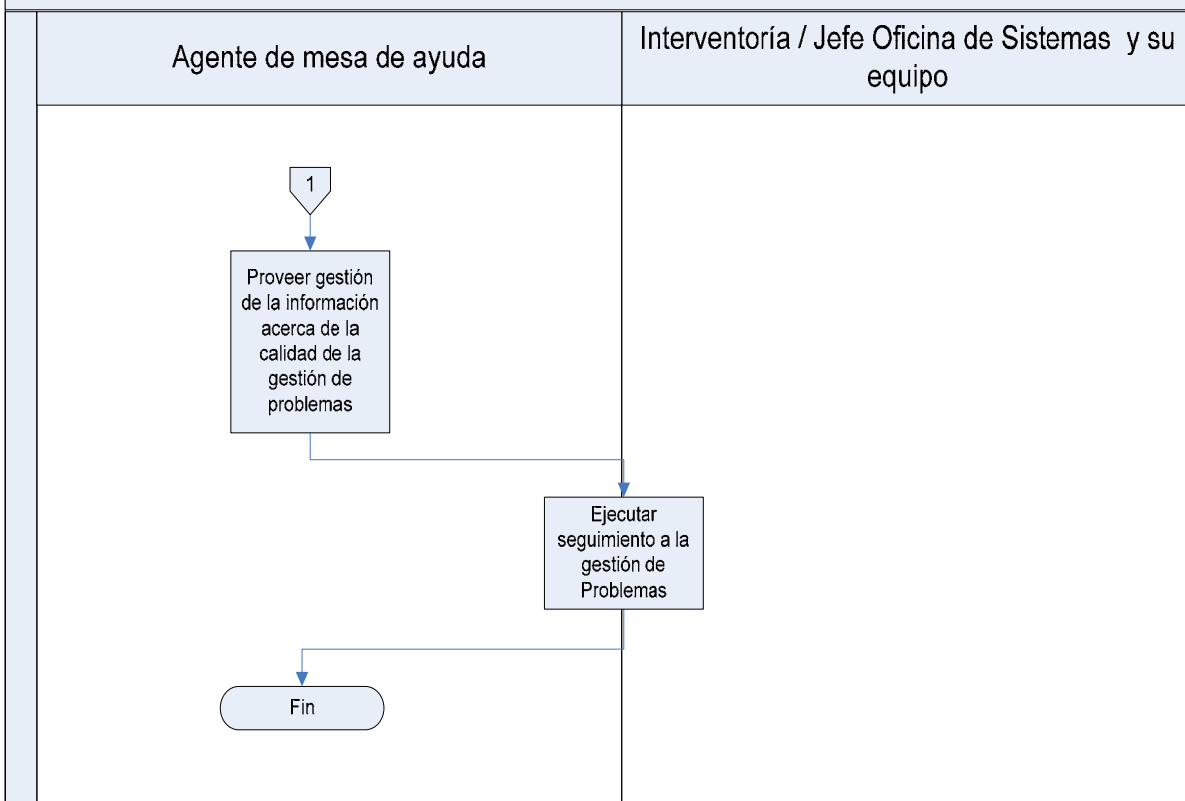
## REQUISITOS BÁSICOS MÍNIMOS:

- Este procedimiento requiere que los registros de gestión de incidentes sean precisos y explícitos para identificar la causa raíz de los incidentes reportados, así como las tendencias de los posibles problemas que puedan ocurrir
- Así mismo el procedimiento de Gestión de Problemas requiere de una relación e interacción con el procedimiento de Gestión de la Disponibilidad para identificar las tendencias y obtener acciones correctivas.
- Es necesario controlar la interfase entre la Gestión de Problemas, la Gestión de Incidentes y la Gestión de Cambios puesto que si no se controla las soluciones implementadas, los cambios realizados pueden generar nuevos incidentes.

## DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE PROBLEMAS



**DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE PROBLEMAS**



Fase	Descripción
1	<p>El procedimiento busca hallar la causa o raíz de los problemas, iniciar una acción correctiva y reducir permanentemente el número y la severidad de incidentes y problemas identificando mejoras en la infraestructura.</p> <p>Existen dos aspectos relevantes en la manera de ejecutar la gestión de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivo: Identificar y resolver problemas en respuesta a uno o más incidentes</li> <li>• Proactivo: Analizar tendencias de incidentes, e identificar y resolver problemas antes que estos ocurran.</li> </ul> <p>El soporte de la Mesa de Ayuda analiza los incidentes reportados en el proceso de Gestión de Incidentes y analiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias de comportamiento de incidentes</li> <li>• Monitoreo de equipos</li> </ul> <p>Una vez se identifica y registra el problema se procede a establecer el esfuerzo requerido para restablecer el CI. La CMDDB Ayuda a determinar categoría, impacto, urgencia y prioridad</p>
2	<p>De acuerdo a los protocolos establecidos, se procede a dar un soporte de primer nivel con base en la base de datos de conocimiento (KD) para determinar si el incidente se había presentado anteriormente y ejecutar el procedimiento necesario.</p> <p>Si no se puede resolver el incidente por parte de la Mesa de Ayuda en este primer nivel, el encargado escala a un nivel superior para dar solución y a su vez se continúa el proceso de escalamiento hasta llegar al fabricante del equipo o servicio.</p>
3	<p>La investigación y diagnóstico de los problemas involucra el asignar el recurso necesario para corregirlo De acuerdo a la información proveída por el usuario, u otras fuentes se realiza un diagnóstico para determinar si existe correlación con otros incidentes reportados. En este punto se conecta el proceso con el de Gestión de Problemas y se alimenta la base de datos de problemas.</p> <p>Una vez se conoce el diagnóstico del problema se procede a ejecutar la solución.</p> <p>Durante todo el ciclo de vida del problema, se debe mantener actualizada la información en la base de datos de problemas para que todo el personal de la Mesa de Ayuda y los involucrados disponga de la información sobre el estado</p>
4	<p>La Mesa de Ayuda es la responsable por la entrega de los informes de gestión de la calidad y los planes de mejora en el proceso de gestión de problemas.</p> <p>Una vez se ejecuta el proceso, la supervisión es la encargada del seguimiento para determinar acciones preventivas o correctivas. La entrada a este seguimiento son los informes de gestión de problemas. La Mesa de Ayuda, la interventoría y el Jefe de la oficina de Sistemas son responsables por el monitoreo del progreso en la solución a problemas y errores conocidos.</p>

## 5. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La revisión y actualización de este manual, se realizará como mínimo una vez al año teniendo en cuenta las iniciativas de modificaciones o adiciones a los procesos y procedimientos que cada dependencia presente. La Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo será la responsable de ajustar el documento y presentar al Director General la propuesta de resolución de adopción. Además será responsable de la distribución de las actualizaciones.

## ANEXO

### DEFINICIONES

Para facilitar el uso de este Manual se hace un listado de las principales definiciones asociadas al Modelo de operación por procesos y se publican conceptos relacionados en Wikisena, enlace ([172.16.221.93/wikisena](http://172.16.221.93/wikisena))

**Actividad:** conjunto de tareas que permiten obtener un subproducto para contribuir a generar un resultado al final del proceso, que generan valor agregado al mismo. Cada actividad consta de uno o más procedimientos.

**Anexo:** documento o elemento que complementa el cuerpo del trabajo, que se relaciona directa o indirectamente con el procedimiento documentado. Ejemplo: Formatos, tablas, figuras, diagramas y otros documentos de apoyo.

**Alta dirección:** persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una entidad.

**Ambiente de trabajo:** conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

**Auditoria interna:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permitan determinar la extensión en que se cumplen los criterios para la auditora interna

**Caracterización del proceso:** descripción detallada de los procesos.

**Capacidad de una entidad:** aptitud de una entidad, sistema o proceso para realizar un producto o prestar un servicio que cumple los requisitos para ese producto o servicio.

**Cliente:** “Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio”.

**Código:** identificación numérica o alfanumérica que se asigna a un documento para diferenciarlo de los demás de la organización, dándole un carácter único. El código responde a un formato acordado consensualmente, es asignado por una autoridad competente dentro de la empresa.

**Diagrama de flujo:** representación gráfica de los procedimientos de cada actividad.

**Diseño y desarrollo:** conjunto de procesos que transforma los requisitos de una política, programa, proyecto o cliente en características especificadas o en especificación de un proceso o sistema, producto y/o servicio.



Servicio Nacional de Aprendizaje

Modelo de Mejora Continua

# **INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN Y CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS**

Versión 2.0

**Código: I16- 3030 - 001**

Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo  
Diciembre de 2008

**Control del Documento**

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autores	Rosario del Pilar Ramos Díaz	Profesional Grado 06. Coordinadora	Grupo de Mejora Continua de la Gestión Institucional - Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo	Octubre de 2008.
Revisión	Líderes de Mejora Continua, en Regionales y Centros de Formación		Despachos regionales y Centros de Formación Profesional	Noviembre de 2008.
Aprobación	Mireya López Chaparro	Directora	Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo	Diciembre de 2008.

**Control de los Cambios**

Versión No.	Fecha de Aprobación	Descripción de los Cambios	Solicitó
2.0		Ajustes generales al instructivo, al contenido de los documentos, el orden de las referencias documentales, precisiones para encabezado de los formatos y eliminación de los Anexos A, C, D, E y F.	Revisión y actualización de la documentación – Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo



## CONTENIDO

1	OBJETIVO	4
2	DESCRIPCIÓN	4
2.1	ESTRUCTURA GENERAL DE LA DOCUMENTACIÓN	4
2.2	PRESENTACIÓN Y CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS	5
2.2.1	En cuanto a su forma:	5
2.2.2	En cuanto al contenido:	6
2.2.1	Objetivo del procedimiento	10
2.2.2	Responsables	10
2.2.3	Alcance	10
2.2.4	Proceso/procedimiento proveedor	10
2.2.5	Proceso/procedimiento cliente	10
2.2.6	Entradas	10
2.2.7	Salidas	10
2.2.8	Indicadores	11
2.2.9	Riesgos	11
2.2.10	Requisitos básicos mínimos	11
2.2.11	Descripción Gráfica	11
2.2.12	Descripción Detallada	12
2.2.13	Documentos asociados	12
2.3	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	12
2.4	CODIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS	13
2.5	FORMATOS	14
3	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	15
4	REFERENCIAS DOCUMENTALES	15
5	ANEXOS	15

1 OBJETIVO

Definir los parámetros para la elaboración y codificación de los documentos requeridos por la entidad para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y que le permitan asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, que afecten la calidad del servicio y que se enmarquen en el Modelo de Mejora Continua correspondientes a manuales, caracterizaciones, procedimientos, guías, instructivos y formatos

El control de dichos documentos se establece en el procedimiento de Control de Documentos y Registros. En aquellos casos donde existan metodologías o estructuras de presentación de documentos definidos por instancias diferentes al SENA, el documento se ajustará a las mismas sin perder en lo posible la connotación que la entidad le da a este tipo de documento. Los documentos relacionados con los Procesos y Procedimientos del SENA deben contener como mínimo lo establecido en este instructivo, con algunas variaciones o excepciones en la descripción o contenido.

Se exceptúa de utilizar lo establecido en este instructivo, a los Manuales o Instructivos de aplicativos u otros documentos cuyos contenidos hayan sido elaborados por los entidades externas al SENA.

2 DESCRIPCIÓN

2.1 ESTRUCTURA GENERAL DE LA DOCUMENTACIÓN

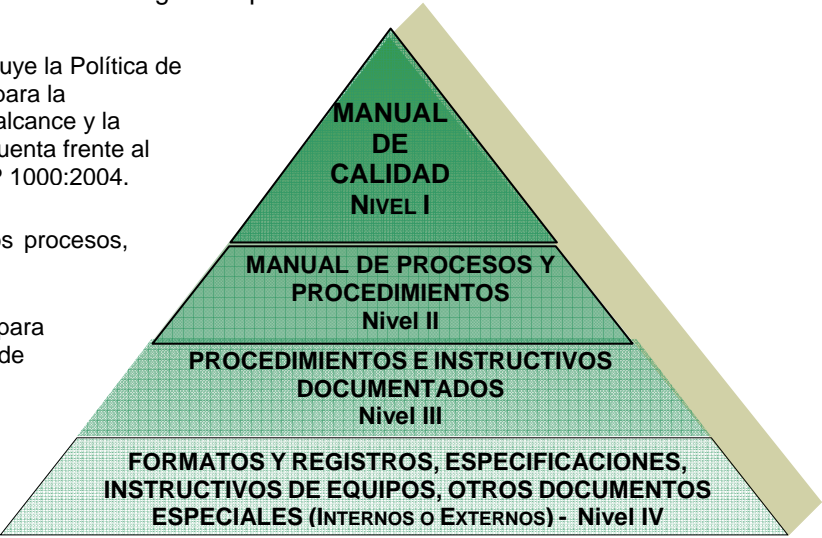
La estructura general de la documentación se ilustra en la siguiente pirámide documental:

Descripción del Sistema de Gestión de Calidad. Incluye la Política de Calidad y los Objetivos de la Calidad, las premisas para la implementación del Modelo de Mejora Continua, el alcance y la descripción de los principales aspectos a tener en cuenta frente al cumplimiento de los requisitos de la Norma NTC GP 1000:2004.

Cadena de valor, documentos que caracterizan los procesos, sus actividades y Procedimientos generales.

Documentos de trabajo específico que se requiere para dar pautas de lo que se debe hacer en la ejecución de una labor.

Formatos, trámites, registros, fichas técnicas de productos o servicios, Planes de Calidad, Trámites, Manual técnico para la operación o mantenimiento de una máquina o hardware, Manual del usuario de una aplicación o software, Manual de Funciones y Requisitos etc. Otros



Dependiendo el nivel en el que se encuentra el documento a elaborar es necesario tener en cuenta el siguiente contenido:

Contenido	Manual de Procesos y Procedimientos	Procedimientos	Instructivos	Registros	Otros Documentos (de origen interno)
Título	X	X	X	X	X
Portada	X		X		X

Contenido	Manual de Procesos y Procedimientos	Procedimientos	Instructivos	Registros	Otros Documentos (de origen interno)
Encabezado	X	X	X	X	X Opcional
Tabla de Control del documento y control de cambios	X		X		
Tabla de Contenido					X Opcional
Introducción	X		X Opcional		X Opcional
Objetivo	X	X	X		X
Alcance	X	X			X
Referente Teórico y principales definiciones	X	X Opcional			X Opcional
Descripción Gráfica (Diagrama de flujo)		X	X Opcional		
Descripción Detallada o desarrollo (abierto)		X	X* Opcional	X* Opcional	
Revisión y Actualización	X				X* Opcional
Anexos	X Opcional	X Opcional	X Opcional	X Opcional	X Opcional

\* El desarrollo abierto corresponde a las pautas de lo que se debe hacer en la ejecución de una labor

## 2.2 PRESENTACIÓN Y CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS


### 2.2.1 En cuanto a su forma:

No hay restricción para el tamaño del papel, ni el tipo de fuente, siempre y cuando se mantengan las proporciones de los componentes de cada documento y la imagen institucional.

Todos los documentos tendrán en cuenta las siguientes características:

- Títulos de los capítulos: Se escriben centrados, en mayúsculas fijas y en negrilla.
- Subtítulos: Se escriben contra el margen izquierdo, en mayúsculas fijas y en negrilla. Siguen un orden secuencial, precedidos del número del capítulo.
- Interlineado: Espacio sencillo.
- Encabezado: Las páginas internas de los documentos, a excepción de los formatos, procedimientos y las caracterizaciones, llevarán el siguiente encabezado:

2 cm.

 Modelo de Mejora Continua	Servicio Nacional de Aprendizaje <b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>	Fecha: Versión: Página ____ de ____
---	---	---

2.5 cm.

En el caso de los procedimientos, el encabezado es más sencillo y se presentará a partir de la segunda página, así:

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA <b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>	 Modelo de Mejora Continua
--	---

Los formatos tendrán el siguiente encabezado:

<b>NOMBRE FORMATO</b> Código y Versión  Nombre proceso al que está asociado Nombre procedimiento al que está asociado	 Modelo de Mejora Continua
---	---

- Pie de página:  
Todas las hojas de los procedimientos llevarán en el pie de página la siguiente tabla alineada a la derecha, indicando el número de versión, el código y la página:

Versión	#	Código	Página
---------	---	--------	--------

- Codificación: Todo documento correspondiente al Manual de Calidad, a los procesos y procedimientos, a los instructivos, formatos y otros de origen interno, que estén dentro del Sistema de Gestión de Calidad tendrán un código de identificación. El código del documento se asigna de acuerdo a lo descrito en el numeral 2.5. de este instructivo

2.2.2 En cuanto al contenido:

- Portada: La portada de los documentos se utiliza para el Manual de Calidad, Manual de Procesos y Procedimientos, guías e Instructivos. La portada tiene las siguientes características:
  - o Marco con línea doble.
  - o Logotipo del SENA: Centrado en la parte superior en color verde institucional o negro, de 2 cm. de alto por 2 cm. de ancho, dentro del marco. En la base del logotipo se escribe Servicio Nacional de Aprendizaje y Modelo de Mejora Continua, cada una en un renglón y separadas por 2 interlíneas.
  - o Título del documento: Se escribe centrado horizontalmente con relación al marco, en negrilla y en mayúscula fija. No se dividen las palabras.
  - o Número de la versión: Centrada horizontalmente se escribe la palabra “Versión” seguida del número correspondiente.

- Código: Posterior al número de la versión, se ubica en negrilla dentro de un recuadro que se centra horizontalmente. Los caracteres alfabéticos se escriben en mayúsculas.
- Área que produce el documento: A varios espacios después del Código se escribe el Área, la Dirección o su equivalente, en el caso de los Centros de Formación se indica el nombre del centro y la regional. Se debe escribir el nombre completo, sin abreviaturas.
- Fecha: A un espacio después del área que produce el documento, se indica el mes y el año en que la versión del documento ha sido aprobada.

- Cuadro de Control del Documento y Control de Cambios

En la segunda página del documento se ubicarán los cuadros del control de documentos y control de cambios.

El título del cuadro de Control del Documento va en negrilla centrado horizontalmente, ocupa la parte superior de la misma, en él se indican las personas responsables de la elaboración, la revisión y la aprobación del documento. Sus datos se colocan en columna, va seguido de la fecha en que se termina el documento, se elabora, revisa o se aprueba.

#### Control del Documento

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor				
Revisión				
Aprobación				

Cuando el documento haya sido elaborado, revisado o aprobado por más de una persona, se adicionarán en la tabla los correspondientes espacios.

El título del cuadro de Control de los Cambios va en negrilla centrado horizontalmente, en él se describen los cambios correspondientes realizados al documento frente a su versión precedente y se indica quién solicitó el cambio. Los ajustes a los documentos, solo podrán ser realizados por el responsable de la elaboración del documento.

#### Control de Cambios

Versión No.	Fecha de Aprobación	Descripción del Cambio	Solicitó
01	Enero de 2007	Se incorporan los términos Guía y Manual del Instructivo.	Representante de la Alta Dirección

- Tabla de Contenido

En formato de tabla, se relacionan aquí las grandes divisiones temáticas del documento y sus correspondientes subdivisiones, indicando en cada caso la página en la cual se encuentran. Ocupará la tercera página del documento después de la Portada y de los cuadros de control del documento y control de los cambios.

Tendrá tres componentes:

- El primero, en el extremo izquierdo, presenta verticalmente, en estricto orden, los números de los capítulos y sus divisiones.
- El segundo reproduce en mayúsculas fijas y sin negrilla los títulos de los capítulos y los de sus divisiones.
- El tercero indica la página en que se encuentra cada capítulo y cada una de sus respectivas divisiones. Esta parte va justificada a la derecha, de manera que las unidades y las decenas se alineen verticalmente.

El título va centrado en la parte superior de la página, en mayúscula fija y negrilla.

- Introducción

Es esta sección se establece el propósito y los objetivos de todo el contenido del documento y en general va seguido del cuerpo o desarrollo del tema, y de las conclusiones; en este aparte se describe el alcance del documento, y se da una breve explicación o resumen de éste. También puede explicar algunos antecedentes o contexto que son importantes para el posterior desarrollo del tema central.

- Objetivo del Documento

El objetivo describe el propósito del documento que se está elaborando, su redacción inicia con un verbo en infinitivo. Los objetivos deben ser claros y en lo posible breves, la descripción del objetivo debe ser comprensible para quien desconozca el procedimiento; sólo de esta manera es posible asegurar que un nuevo funcionario durante la fase de Inducción al puesto de trabajo, un visitante externo, o un Auditor puedan formarse una idea adecuada del objetivo que se busca y que se presenta en el documento.

- Alcance

El Alcance describe el escenario en el cual se aplican los documentos, su descripción debe arrojar claridad sobre cuales actividades, personas, dependencias, territorios, etc. están comprendidos por el procedimiento y cuáles (por exclusión) están fuera de su cobertura. Cuando se considere procedente, pueden enumerarse de manera expresa las áreas, dependencias, etc. que no están contempladas dentro del alcance del procedimiento que se está documentando.

- Normatividad

Este apartado es de carácter opcional y aplica únicamente para los documentos generados en los centros de formación profesional y direcciones regionales, aquí se relaciona la descripción puntual del artículo, numeral o inciso de las normas que soportan el desarrollo de los contenidos técnicos del documento en el siguiente orden: Leyes, Decretos, Resoluciones. Se debe transcribir textualmente y entre comillas el aparte que se relaciona con el tema del documento. El ámbito normativo que regula el quehacer institucional se relaciona en el normograma, cuya elaboración es liderada por el Equipo MECI y en el caso del SENA se asocia a los procesos establecidos en la cadena de valor.

- Referente teórico y principales definiciones

En este apartado se presenta la descripción breve de la teoría o teorías que sustentan el desarrollo de los contenidos técnicos del documento en los casos que sea requerido; en los demás casos se presentan en orden alfabético, los principales términos técnicos o aquellos que tienen una connotación particular dentro del contexto del documento. Esta terminología es complementaria a la relacionada en la Wikisena, espacio virtual que contiene un diccionario terminológico en línea sobre las definiciones, los conceptos, las nociones, las noticias y las prácticas institucionales relacionadas con la formación profesional integral, que deben ser de amplio conocimiento por la comunidad del SENA

Si la definición es tomada, en todo o en parte, de otro documento, se debe colocar el texto entre comillas, indicando la fuente en una nota de pie de página<sup>1</sup>.

- Descripción del documento

Este numeral se desarrolla de acuerdo al numeral 2.3.11 de este instructivo; si corresponde a un procedimiento, en caso contrario su descripción es libre.

- Revisión y Actualización

En este componente se indican los pasos en la revisión y el ajuste del documento, así como la instancia o las instancias responsables y la periodicidad con que debe hacerse. Si es pertinente, se indicará también el procedimiento que se deberá seguir para oficializar la versión revisada y para establecer la vigencia de la misma.

En el caso de los procedimientos por ser de carácter dinámico, estarán sujetos a revisión permanentemente por parte de los servidores públicos y contratistas de la entidad que identifiquen oportunidades de mejora, quienes presentan sus observaciones a los Equipos de Trabajo de Mejora Continua, para que sean retomadas en el Comité de Mejora Continua de la Gestión Institucional para su análisis, teniendo en cuenta los conceptos que sobre el mismo hayan remitido las dependencias que lo hayan utilizado.

El grupo de Mejora Continua de la Gestión Institucional de la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo será responsable de la distribución y divulgación de la nueva versión del Manual de Procesos y Procedimientos a las Direcciones Regionales y Centros de Formación Profesional y los representantes de la Dirección en cada nivel de la entidad, serán los responsables del conocimiento y aplicación del procedimiento por parte de todos los funcionarios. Como resultado de la revisión, se producirá una nueva versión del procedimiento.

- Referencias Documentales

En este capítulo opcional, para documentos de origen interno diferentes a procedimientos, registros e instructivos, se relacionan alfabéticamente las fuentes documentales registradas en cualquier soporte (impreso, medio magnético, audiovisual, etc.) que fueron consultadas por los autores del documento y que permiten ampliar la comprensión del documento que se está elaborando.

Una referencia documental consta, en su orden, de los siguientes elementos: autor, título, subtítulo, número de la edición (si no se trata de la primera), lugar de publicación, nombre del editor, año de publicación, número del volumen o tomo, serie o colección, ciudad y año. (Se excluyen aquellos elementos que no apliquen en un caso determinado).

El apellido del autor corporativo se escribe en mayúsculas fijas; a continuación, seguido de coma, se escribe el nombre con mayúscula inicial solamente. El nombre de la obra se escribe a continuación del nombre del autor separado de éste por un punto. Ejemplo:

MONTERO LEITE, Elenice. El rescate de la Calificación. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1996.

Si se trata de un autor institucional, se escribe su nombre completo en mayúscula fija. Ejemplo:

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA. División de Investigación y Desarrollo Técnico Pedagógico. Proceso curricular de la Formación Profesional Integral basado en Competencias Laborales. Orientaciones Generales. Santafé de Bogotá, 2000.

<sup>1</sup> Para los pies de página se utilizarán números arábigos (1, 2, 3, ...). El tipo de letra será Arial, en tamaño 10. No se utilizarán negrillas ni letra cursiva sino en los casos en que haya necesidad de resaltar alguna parte del texto. Los documentos de referencia que se citen deben contener únicamente: autor o autores, título y fecha. La cita completa debe ir en "Referencias Documentales".



- Anexos

En este apartado cuando se requiera, se presentan los documentos adicionales y complementarios al principal, que dan soporte o integran las actividades u otro componente del documento. Los Anexos se ubican al final del documento, después de desarrollados todos los demás componentes y en el caso de los procedimientos se relacionan como documentos asociados.

Cuando se decide transcribir el documento que se presenta como anexo, se coloca en la parte superior de la caja tipográfica el título "ANEXO" seguido de la numeración correspondiente (en caso de ser más de uno), y el título del documento que se transcribe.

## 2.2 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS.

Cuando se requiera documentar un Procedimiento se deberá realizar teniendo en cuenta lo establecido en la "plantilla para documentar procedimientos" que se muestra en el Anexo A, de acuerdo con:

### 2.2.1 Objetivo del procedimiento

Hace referencia a los propósitos o intencionalidad por los cuales se lleva a cabo determinado procedimiento, en el contexto de la misión institucional, a partir del análisis de su contribución y aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos

### 2.2.2 Responsables

Cargos, grupos y equipos de trabajo que deben garantizar el desarrollo e implementación del procedimiento y que se responsabilizan de liderar al talento humano necesario para el desarrollo de las actividades y tareas requeridas para cumplir con los objetivos planteados

### 2.2.3 Alcance

Expresa los límites del procedimiento y orienta el desarrollo del mismo definiendo el punto esperado hasta donde se espera aplicar. Este se puede determinar a partir de la identificación de variables de cobertura regional, de dependencias o niveles institucionales, de tipologías y/o modalidades de formación, etc.

### 2.2.4 Proceso/procedimiento proveedor

En el marco de la cadena de valor institucional, se identifican los procesos y/o procedimientos que generan información, resultados o productos que sirven de insumo para el desarrollo del procedimiento cliente.

### 2.2.5 Proceso/procedimiento cliente

En el marco de la cadena de valor institucional, se identifican los procesos y/o procedimientos a quienes se les transmite información, resultados o productos, como salidas del procedimiento proveedor.

### 2.2.6 Entradas

Corresponden a los factores que ingresan al procedimiento, procedentes de los proveedores tales como información, métodos estandarizados, y ambiente de trabajo, entre otras, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos para llevar a cabo el procedimiento.

### 2.2.7 Salidas

Son el resultado de la transformación de las entradas, proporcionado después de implementar el procedimiento. Suelen ser productos, servicios o información que generalmente es recibida por los clientes del procedimiento.



#### 2.2.8 Indicadores

Denotan las mediciones cuantitativas o la observación cualitativa del funcionamiento y los resultados del procedimiento; pueden ser de eficacia cuando miden lo bien o lo mal que se cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo, de eficiencia cuando miden el consumo de recursos o de efectividad en la medida que se analice el impacto obtenido.

Un indicador es siempre el resultado de un proceso de medición, lo que significa que es necesario recoger datos y por lo tanto emplear tiempo en hacerlo, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generó.

#### 2.2.9 Riesgos

Se refiere a la posibilidad de ocurrencia de un evento asociado al procedimiento, que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.

#### 2.2.10 Requisitos básicos mínimos

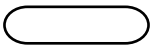
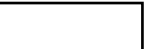






Son el conjunto de condiciones, restricciones y/o precisiones relevantes a tener en cuenta en el desarrollo e implementación del procedimiento.



#### 2.2.11 Descripción Gráfica

El Diagrama de Flujo muestra gráficamente el procedimiento que se está documentando, en el caso del Manual o instructivo se usa solo cuando este lo requiera ya sea por su tamaño o su complejidad, debe presentarse en forma vertical. En la parte superior de la caja tipográfica se escribe el título en mayúsculas fijas, en negrilla, centrado y sin dividir las palabras.

Si por razones de espacio resulta insuficiente el área tipográfica de la hoja para presentar el diagrama completo, se debe optar por el uso de conectores para continuar en la página adyacente el diagrama de flujo.

Se utilizarán los siguientes símbolos en los Diagramas de Flujo:

Símbolo	Nombre	Observación
	Inicio o Fin	La palabra INICIO o FIN se escribe dentro del símbolo.
	Tarea	Al interior del rectángulo se redacta la tarea, iniciando con verbo infinitivo
	Toma de decisión	Tiene por lo menos dos salidas (Sí/No; Aprobado/ Rechazado, etc.).
	Documento o registro	En su interior se escribe el nombre o el tipo de documento o registro.
	Multidocumento	Se utiliza cuando de una Actividad o Decisión se genera más de un documento.
	Conector de actividades	Se coloca a la salida y a la llegada de las actividades que se desean conectar.
	Conector de páginas	Se utiliza para indicar que el Diagrama continúa en otra página.
	Proceso o procedimiento	Indica que se da una interacción con otro proceso o procedimiento.

	Base de datos	Indica que la información debe registrarse o conservarse en un sistema de información.
	Flecha de conexión entre actividades, o de destino	Indica la conexión entre dos tareas u otros elementos del Diagrama de Flujo.

Para aquellos instructivos que requieran de una descripción a través de un diagrama de flujo específico, diferente al propuesto, por ejemplo diagramas de: Diseño de base de datos, casos de uso, bloques, diseños de web, ingeniería de procesos, ingeniería eléctrica, ingeniería mecánica, diseño de redes Intranet, diseño de software, etc., se usarán los códigos gráficos propios de dichos diagramas.

#### 2.2.12 Descripción Detallada

Los Procedimientos o instructivos se describen siguiendo el orden secuencial del Diagrama de Flujo, redactando en forma clara paso a paso cada una de las tareas y actividades planteadas de tal forma que indiquen las pautas específicas sobre el desarrollo de los mismos. Se agrupan en fases de acuerdo al ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar - Actuar) y a las características propias de cada labor y especifican qué se hace, quién lo debe hacer, cuándo, donde y cómo se debe hacer.

Las tareas que se apartan del eje central del Diagrama de Flujo (por corresponder a caminos surgidos de una decisión) se describen a continuación de las que anteceden a la correspondiente decisión.

Excepcionalmente, las aclaraciones relacionadas con una actividad y diferente de su descripción se podrá realizar con una nota adicional sobre el flujograma.

#### 2.2.13 Documentos asociados

Corresponde a la información complementaria relacionada con el procedimiento.

### 2.3 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Se ha establecido que los procesos tendrán una descripción gráfica ilustrada en la cadena de valor, mediante un diagrama de bloques y serán documentados utilizando el formato “Caracterización del Proceso” que se muestra en el Anexo A, en el cual se describen los siguientes campos:

- (1) Nombre del Proceso: Relacionar el nombre del proceso, el cual debe coincidir con los nombres asignados en la cadena de valor.
- (2) Responsable: Escribir el cargo, grupo o equipo de trabajo que responde por el proceso ante la alta dirección.
- (3) Objetivo del Proceso: Debe iniciar con un verbo y muestra la razón de ser del proceso, indica lo que busca lograr el proceso o la meta esperada y por la cual existe el proceso en la institución.
- (4) Alcance: Definir los límites del proceso y en donde se debe aplicar
- (5) Proceso Proveedor: En esta casilla se menciona qué proceso o parte interesada, entrega la entrada para poder ejecutar la actividad.
- (6) Actividad: Definir la actividad que se realiza. Debe iniciar con un verbo y es lo que se ejecuta. Ejemplo: Recibir solicitudes, afiliar, vender, medir, analizar, etc.
- (7) Proceso Cliente: En esta casilla se menciona qué proceso o parte interesada, recibe la salida, después de ejecutada la actividad.

Se presume que los indicadores, riesgos y controles de los procesos identificados en la entidad, corresponden a los señalados en la documentación especificada para los procedimientos que se asocian a cada uno de estos procesos.

## 2.4 CODIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

Se ha establecido la asignación de un código a los documentos para su identificación y control, esta codificación está relacionada con el proceso al cual soporta el documento y a la dependencia que lo elabora. Aplica para el manual de calidad y de procesos y procedimientos y para las guías, instructivos y formatos a los que se refiere este documento.

La estructura general de la codificación consta de 14 caracteres alfanuméricos asignados de la siguiente manera:

- El primer caracter es de tipo alfabético y corresponde a la identificación del tipo de documento así:

M: Manual  
P: Procedimiento  
I: Instructivo  
C: Caracterización  
G: Guía  
F: Formato

Los diseños curriculares son un tipo especial de documentos, cuya codificación corresponde a la identificación del programa en el sistema de información correspondiente y se construye a partir de la información suministrada en la Clasificación Nacional de Ocupaciones.

- El segundo y tercero carácter son de tipo numérico y corresponden a los dígitos relacionados con el proceso al cual se asocia el documento, así:

01 = INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL  
02 = CONVENIOS Y ALIANZAS  
03 = PLANEACION ESTRATÉGICA  
04 = MEJORA CONTINUA  
05 = NORMALIZACION DE COMPETENCIAS LABORALES  
06 = ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
07 = DISEÑO CURRICULAR  
08 = EJECUCION DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL  
09 = EJECUCIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS  
10 = CERTIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES  
11 = GESTIÓN PARA EL EMPLEO  
12 = GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
13 = GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
14 = GESTIÓN JURIDICA  
15 = GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS  
16 = GESTIÓN DOCUMENTAL  
17 = GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES  
18 = GESTIÓN INFORMÁTICA

- El cuarto, quinto, sexto y séptimo carácter son de tipo numérico y corresponden a la dependencia que lidera el desarrollo del procedimiento y es equivalente a los códigos asignados a cada una de las dependencias, de acuerdo a la resolución 806 de 2004 "Por la cual se establecen los códigos de las Regionales y áreas de Gestión del SENA establecidas por el Decreto 249 de 2004 y se modifican normas anteriores", y la Resolución 02428 del 2 de septiembre de 2008. "Por la cual se establecen los nombres y códigos de identificación de los Centros de Formación Profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA".

- Los caracteres octavo, noveno y décimo son de tipo numérico y corresponden al consecutivo en la elaboración del documento dentro del proceso, iniciando con el 001. No aplica para las caracterizaciones

En el caso de los formatos y las caracterizaciones, el código debe incluir:

- Los caracteres décimo primero y décimo segundo son numéricos del 01 al 12 e indican el mes en que se elaboró el documento.
- y los dos últimos caracteres numéricos indican el año respectivo en el cual se diseñó o rediseño el documento.

Para los demás documentos, estos últimos cuatro dígitos son opcionales.

Esta codificación se ubicará en la portada del documento o en la parte superior derecha debajo del encabezado si es un formato.

Ejemplo: Un Formato para el “Ingreso de Alumnos” se codificará: F09-6060-001/01-05, donde:

F09:	Es un formato correspondiente al proceso: Ejecución de la Formación Profesional
6060:	Fue elaborado por la Dirección de Formación Profesional
001:	Es el primer formato asociado a este proceso y elaborado por esa dependencia
01-05:	Se elaboró en el mes de enero del año 2005

- Codificación del Manual de Calidad

La codificación del Manual de Calidad será:

MQ – 3030 – 01, en donde:

MQ:	Manual de Calidad.
3030:	Fue elaborado por la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, dependencia responsable de la elaboración del Manual de Calidad Institucional
01:	Corresponde a la versión del manual

Para cada Centro de Formación, se tendrá en cuenta el código del centro y la versión correspondiente

- Codificación del Manual de Procesos y Procedimientos

El Manual de Procesos y Procedimientos del SENA. Es un documento único y su codificación en todos los casos será MPP-3030, en donde MPP es la identificación del Manual de Procesos y Procedimientos y 3030 el Código de la Dependencia responsable de la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos Institucional que es la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo.

## 2.5 FORMATOS

Son documentos diseñados expresamente para facilitar la captura de información o datos relacionados con los procedimientos. El número de sus componentes, así como el tipo y la cantidad de información a registrar, pueden eventualmente requerir un área mayor o menor; y podrán ser transitorios en la medida en la que se incorporen en los sistemas de información institucionales, procurando que se manejen en formato digital o como parte de un aplicativo, en cumplimiento de las políticas de oficina sin papel.

De cada formato se debe presentar la siguiente información:

- Encabezado: Cuenta con 2 columnas, en las que se indica: en la primera parte el nombre o título del formato, el código, versión, proceso y procedimiento al cual está asociado; y en la segunda columna el logotipo SENA y se escribe Modelo de Mejora Continua
- Componentes: Nombre o título de cada una de las casillas, columnas o partes que componen el formato, y en lo posible indicación del tipo de información que en ella deba consignarse.

El formato de Información general del programa, para la documentación de los diseños curriculares es un tipo especial de formato, cuya estructura corresponde a la definida por el Grupo de Innovación Pedagógica y Gestión de la Formación profesional de la Dirección de Formación Profesional.

### 3 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El Instructivo para la Elaboración y Codificación de Procesos y Procedimientos será revisado semestralmente por la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, encargada del mantenimiento y control de la información relacionada con los Procesos y Procedimientos de la Entidad. En esta revisión se tendrán en cuenta los conceptos que sobre el mismo hayan enviado los Centros de Formación u otras dependencias que lo hayan utilizado.

Como resultado de la revisión, la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, encargada del mantenimiento y control de la información relacionada con los Procesos y Procedimientos de la Entidad producirá una nueva versión del Instructivo, la cual será distribuida a los Centros de Formación y demás dependencias.

### 4 REFERENCIAS DOCUMENTALES

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, SENA. Instructivo para la elaboración, codificación y control de documentos de procesos y procedimientos del SENA, versión 01. Bogotá, junio de 2005.

ICONTEC. Norma NTC GP 1000:2004 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, versión 01. Bogotá, diciembre de 2004.

### 5 ANEXOS

Anexo A. F16-3030-001 /11-08 Plantilla para la documentación de procedimientos

Anexo B. F16-3030-002 /11-08 Formato Caracterización de Procesos

**Efectividad:** medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

**Eficacia:** grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** relación entre los resultados y los recursos utilizados.

**Enfoque basado en procesos:** identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en las entidades. En particular, las interacciones entre tales procesos se conocen como <<enfoque basado en procesos>>

**Entidades:** entes de la rama ejecutiva del poder público y otros prestadores de servicios cubiertos bajo la Ley 872 de 2003.

**Entrada:** insumos o recursos necesarios para el desarrollo del proceso (requerimientos de información, energía, suministro, materia prima).

**Formato:** documento diseñado para consignar datos o información sobre un proceso, una actividad o un procedimiento.

**Manual de procesos y procedimientos:** documento que tiene por objeto definir y unificar los procesos, actividades y procedimientos generales que se llevan a cabo en la Entidad para su aplicación.

**Mejora continua:** acción permanente y sistemática que se realiza sobre todos y cada uno de los procesos de innovación o estratégicos, misionales o de valor, de apoyo y de evaluación con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño general de la institución.

**Cadena de valor:** representación gráfica de la interrelación de los procesos que muestra su interconexión para la contribución a la creación de valor en el proceso misional principal de la entidad.

**Parte interesada:** organización, persona o grupo que tenga un interés en el desempeño de una entidad.

**Planificación de la calidad:** parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de la calidad

**Procedimiento:** “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”.

## ANEXO

### DEFINICIONES

Para facilitar el uso de este Manual se hace un listado de las principales definiciones asociadas al Modelo de operación por procesos y se publican conceptos relacionados en Wikisena, enlace ([172.16.221.93/wikisena](http://172.16.221.93/wikisena))

**Actividad:** conjunto de tareas que permiten obtener un subproducto para contribuir a generar un resultado al final del proceso, que generan valor agregado al mismo. Cada actividad consta de uno o más procedimientos.

**Anexo:** documento o elemento que complementa el cuerpo del trabajo, que se relaciona directa o indirectamente con el procedimiento documentado. Ejemplo: Formatos, tablas, figuras, diagramas y otros documentos de apoyo.

**Alta dirección:** persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una entidad.

**Ambiente de trabajo:** conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

**Auditoria interna:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permitan determinar la extensión en que se cumplen los criterios para la auditora interna

**Caracterización del proceso:** descripción detallada de los procesos.

**Capacidad de una entidad:** aptitud de una entidad, sistema o proceso para realizar un producto o prestar un servicio que cumple los requisitos para ese producto o servicio.

**Cliente:** “Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio”.

**Código:** identificación numérica o alfanumérica que se asigna a un documento para diferenciarlo de los demás de la organización, dándole un carácter único. El código responde a un formato acordado consensualmente, es asignado por una autoridad competente dentro de la empresa.

**Diagrama de flujo:** representación gráfica de los procedimientos de cada actividad.

**Diseño y desarrollo:** conjunto de procesos que transforma los requisitos de una política, programa, proyecto o cliente en características especificadas o en especificación de un proceso o sistema, producto y/o servicio.



**Efectividad:** medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

**Eficacia:** grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** relación entre los resultados y los recursos utilizados.

**Enfoque basado en procesos:** identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en las entidades. En particular, las interacciones entre tales procesos se conocen como <<enfoque basado en procesos>>

**Entidades:** entes de la rama ejecutiva del poder público y otros prestadores de servicios cubiertos bajo la Ley 872 de 2003.

**Entrada:** insumos o recursos necesarios para el desarrollo del proceso (requerimientos de información, energía, suministro, materia prima).

**Formato:** documento diseñado para consignar datos o información sobre un proceso, una actividad o un procedimiento.

**Manual de procesos y procedimientos:** documento que tiene por objeto definir y unificar los procesos, actividades y procedimientos generales que se llevan a cabo en la Entidad para su aplicación.

**Mejora continua:** acción permanente y sistemática que se realiza sobre todos y cada uno de los procesos de innovación o estratégicos, misionales o de valor, de apoyo y de evaluación con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño general de la institución.

**Cadena de valor:** representación gráfica de la interrelación de los procesos que muestra su interconexión para la contribución a la creación de valor en el proceso misional principal de la entidad.

**Parte interesada:** organización, persona o grupo que tenga un interés en el desempeño de una entidad.

**Planificación de la calidad:** parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de la calidad

**Procedimiento:** “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”.



**Proceso:** “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

**Producto:** Resultado de una tarea, un proceso o conjunto de procesos.

**Proveedor:** proceso, organización o persona que proporciona un producto y/o servicio.

**Responsable:** persona y/o dependencia encargada de ejecutar la actividad.

**Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita obligatoria.

**Responsabilidad:** derecho natural u otorgado a un individuo en función de su competencia para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho.

**Riesgo:** toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el desarrollo normal de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

**Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.

**Sistema de gestión de calidad:** herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

**Tarea:** operación mínima que con otras de la misma especie, en secuencia conjunta, conforman un procedimiento dentro de un proceso.