

Plan Prospectivo y Estratégico Para el Centro de Industria y Servicios del
Meta al 2025

Faber Anselmo Ariza Bonilla
Mayo 2020

Universidad nacional abierta y a Distancia UNAD
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
ECACEN
Maestría en Administracion de Organizaciones

Nota de Aceptación:

Firma Presidente de Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

CONTENIDO

Introducción	1
Capítulo I Protocolo de Investigación	5
Planteamiento del problema	5
Sistematización del Problema	7
Justificación	9
Capítulo II Formulación de los Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Capítulo III Fundamento Teórico.....	13
Marco Teórico	13
Marco Conceptual	16
Capítulo IV Marco Metodológico	21
Metodología	21
Tipos de Investigación	22
Capítulo V Aplicación de Métodos Prospectivos	23
Definición del Sistema	23
Análisis Situacional	32
PESTEL Análisis del Entorno	39
Cinco Fuerzas de Porter	44
Matriz Relacional.....	52
Análisis Estructural	55
Actores Sociales.....	66
Análisis de Futuros	78
Delphi Método	78
Ejes de Peter Schwartz	88
Construcción de Escenarios.....	89
Capítulo VI Resultados de la Investigación	90
Direccionamiento Estratégico	90
Conclusiones	98
Lista de Referencias	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Área de Mercadeo Institucional	32
Tabla 2 Área de Administración	33
Tabla 3. Área de tecnología y Finanzas	34
Tabla 4. MEFI.....	35
Tabla 5. Analisis de Atractividad	37
Tabla 6. Análisis Politico	39
Tabla 7. Análisis Económico	39
Tabla 8. Análisis social, tecnológico y ambiental	41
Tabla 9. MEFE.....	42
Tabla 10. Selección de Estrategia.....	54
Tabla 11. Variables Endógenas	55
Tabla 12. Variables Exógenas	56
Tabla 13. Matriz Análisis Estructural.....	57
Tabla 14. Variables de Influencia directa	58
Tabla 15. Variables de Influencia Indirecta	59
Tabla 16. Variables Estratégicas.....	60
Tabla 17. Fichas técnicas Variables Estratégicas.....	61
Tabla 18. Fichas técnicas Variables Estratégicas	62
Tabla 19. Fichas técnicas Variables Estratégicas	63
Tabla 20. Fichas técnicas Variables Estratégicas	64
Tabla 21 Actores Sociales.....	67
Tabla 22. Campo de Batalla.....	68
Tabla 23 Resumen de Objetivos Asociados.....	69
Tabla 24. Actores por Objetivos Matriz	70
Tabla 25. Objetivos Conflictivos.....	71
Tabla 26. Alianza entre los Actores Sociales Indentificación	72
Tabla 27. Convergencias entre actores.....	73
Tabla 28. Actores Sociales Poder	74
Tabla 29. Negociación de objetivos	76
Tabla 30. Definición de eventos.....	78
Tabla 31. Eventos 1 y 2.....	79
Tabla 32. Evento 3, 4, 5 y 6	79
Tabla 33. Evento 7 y 9	80
Tabla 34. Evento 8 y 10	81
Tabla 35. Perfil Expertos	82
Tabla 36. Justificación eventos.....	84
Tabla 37. Consenso Expertos	85
Tabla 38. Identificación Eventos probables	85
Tabla 39. Escenario Tendencial.....	86
Tabla 40. Agrupacion de Variables.....	88
Tabla 41. Construcción de escenarios.....	89
Tabla 42. Formulación Objetivos Estratégicos	90
Tabla 43. Análisis de Objetivos Estratégicos	91
Tabla 44. Acciones de Ejecución inmediata	95
Tabla 45. Acciones de mediano Plazo	96

Tabla 46. Acciones de Largo Plazo	96
Tabla 47. Árbol de Pertinencia	97

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2. Principios Corporativos.....	31
Ilustración 3. Matriz Cinco fuerzas de Porter	44
Ilustración 4. Estrategia Genérica Competitiva.....	48
Ilustración 5. Matriz PEYEA.....	50
Ilustración 6. Matriz Externa- Interna	51
Ilustración 7. Plano de Influencia Directas.....	58
Ilustración 8. Plano de Influencias Indirectas.....	59
Ilustración 9. Plano de Desplazamiento.....	60
Ilustración 10. Objetivos Asociados.....	71
Ilustración 11. Relación de poder por actores.....	75
Ilustración 12 Ubicación acciones.....	94

Resumen

El Centro de Industria y Servicios del Meta Sena Regional Meta, ofrece formación gratuita con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que se enfocan en el desarrollo económico, tecnológico y social del departamento, este capital humano formado entra a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para mejorar la oferta de mano de obra calificada que contribuya en el mejoramiento de la competitividad y productividad.

El plan estratégico y prospectivo, desarrollado al Centro de Formación, busca la identificación, anticipación y proyección de variables, tendencias y escenarios, que permitirán garantizar el cumplimiento del objetivo Misional y afrontar los retos nacientes en un futuro cambiante y dinámico.

Dentro del estudio prospectivo se desarrolló un análisis situacional, en las principales áreas de la organización identificando fortalezas y debilidades identificando 20 variables internas que se priorizaron para su análisis, para la identificación de la posición estratégica del centro en el entorno y las variables exógenas se aplicó un análisis Pestel y un análisis de las 5 fuerzas de Porter identificando las 20 variables externas para el estudio. Para el análisis estructural se aplicó la herramienta MICMAC, que arroja como resultado la identificación de 10 variables estratégicas sobre las cuales se realiza todo el análisis prospectivo, el planteamiento de escenario apuesta y la definición de la estrategia que le permitirá al Centro de Formación ser un actor de cambio y desarrollo en el departamento.

Palabras Claves: Prospectiva, Estrategia, Sena, Organización, Desarrollo

Introducción

La construcción del plan prospectivo y estratégico para el Centro de Formación de Industria y Servicios del Meta de la Regional Meta al 2025, se realiza como respuesta a la necesidad de dar atención anticipada a los cambios y requerimientos estructurales de las dinámicas del sector productivo en un contexto local y Regional, donde la entidad aporta desde su función misional para la articulación de acciones conjuntas con las organizaciones del sector productivo, entes territoriales, organizaciones sociales, esto para cumplir con su objetivo social, focalizar y priorizar sus acciones que le permita la mejor prestación del servicio y la proyección, de frente a las necesidades de un país competitivo en una economía de mercado, a las nuevas realidades del mercado y a los avances tecnológicos exigidos en el nuevo mundo laboral.

El valor fundamental del Sena como Institución es su capacidad de transformación educativa y productiva a las necesidades de la economía del País, siendo la entidad encargada de la formación de los trabajadores y la formación para el trabajo, con un alto impacto público en el conocimiento y valor social y económico, es por esto que la Institución debe definir su direccionamiento estratégico continuamente, de tal forma que le permita seguir alcanzado los objetivos trazados por la estrategia definida, enmarcada en las políticas sociales del Gobierno toda vez que es una Institución pública del Estado, esto le permitirá potencializar las ventajas competitivas, toda vez que cuenta con el conocimiento absoluto del entorno donde se hace presencia con los programas de formación y servicios adicionales, esto permite contar con insumos para dar respuestas Institucionales a

decisiones estratégicas lo que permite garantizar la oferta de formación profesional a partir de contar con la información de inteligencia corporativa y de mercado, esto le permite al Sena la anticipación a los requerimientos de los sectores productivos a las necesidades de formación, contribuyendo a la competitividad y productividad de las personas y empresas del País.

El Plan prospectivo y estratégico, surge así en un contexto de cambio de la política Institucional, que contribuye con la visualización de oportunidades que facilitan la anticipación de la toma de decisiones garantizando al Centro de Industria y Servicio del Meta, una adecuada gestión de su recurso humano y alineación y ejecución de la Formación Profesional a las necesidades del sector productivo. El Plan plantea la búsqueda y aplicación herramientas y metodologías prospectivas a nivel ocupacional, como insumo básico en el proceso de toma de decisiones frente a los objetivos misionales del SENA, en el departamento del Meta en las áreas de Industria y Servicios.

Es por esto que podemos identificar diferentes planteamientos de la prospectiva, definida por (Rodríguez, 2014), “como una variedad de condiciones alcanzables en el tiempo, sujetas a las acciones antrópicas” (p.115). (Godet, 2007), “de ahí que, la capacidad pensante del ser humano influye en la creación y planteamiento de los escenarios deseables, por tanto, podemos concebir la prospectiva como una disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro, período con mucho camino por recorrer” (p.189). En este sentido, los estudios prospectivos cobran gran importancia en la vida institucional, viendo las posibilidades que tiene las organizaciones de preparar escenarios favorables e ideales en una cronología de tiempo.

El SENA Servicio Nacional de Aprendizaje, cuenta con una herramienta Institucional llamada PREVIOS, sistema de vigilancia e inteligencia Organizacional y sistema de prospectiva, convirtiéndose en un Instrumento clave para apalancar el desarrollo de los objetivos de la Dirección de planeación y direccionamiento corporativo de la entidad, situando la modernización y actualización de los centros de Formación, los perfiles ocupacionales, los servicios tecnológicos, ambientes ideales de formación, foco de la oferta Institucional. Impactando la productividad de las empresas y las personas toda vez que se realizara una oferta con un alto grado de pertinencia elevando los estándares de la calidad de la Formación Profesional, además de los servicios prestados por la institución, esto solo se puede lograr si estos planteamientos de carácter Nacional se ajustan y aplican en el orden local al Centro de Industria y Servicios del Meta de la Regional Meta que le permita una gestión estratégica y el cumplimiento del modelo planteado a nivel nacional que está orientado a garantizar que todas las acciones y recursos de la entidad estén alineadas al direccionamiento estratégico y enfocadas a atender el propósito fundamental, logrando así el cumplimiento de los compromisos establecidos en los documentos CONPES en los que el SENA ha venido participando, y el desarrollo de los ejes prioritarios que ha establecido el Gobierno Nacional: “legalidad, emprendimiento, equidad, transparencia y construyendo país”.

La construcción del plan prospectivo y estratégico del Centro de formación Industria y Servicios del Meta, permitió identificar como se encuentra el centro frente a los retos planteados por la dirección general, en lo referente al cambio institucional, la innovación en el cambio del entorno evolución educativa y productiva fundamentales para el desarrollo económico y social, convirtiéndose la respuesta Institucional de la entidad en

este caso del centro de formación a la aplicación de las políticas públicas, ajustadas a un cambio de paradigmas organizacionales. Esto determinando que la anticipación es el factor clave y fundamental para el cambio productivo y socio-económico del país.

Capítulo I Protocolo de Investigación

Planteamiento del problema

El SENA Servicio Nacional de Aprendizaje, cumple la función que le corresponde al estado, invirtiendo en la generación de desarrollo técnico, social y económico en los Colombianos aptos para el trabajo, esta inversión es reflejada en la oferta y ejecución de acciones de Formación Profesional Integral, que permiten la integración e incorporación de esos Colombianos en actividades de producción que aportan al desarrollo social, tecnológico y económico del país.

El centro de Formación de Industria y Servicios del Meta, debe cumplir con las funciones:

- Ofrece y desarrolla programas de formación en los siguientes niveles:

No formal

Capacitación

Educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Integración técnica con la educación media.

Educación superior.

Especializaciones técnicas y tecnológicas.

- Evaluar y certificar competencias laborales.
- Presta servicios de Agencia Pública de Empleo.
- Realizar y promover la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico.
- Presta servicios técnicos y tecnológicos a las empresas.

- Promover y financiar el emprendimiento y empresarismo.
- Atender poblaciones especiales.
- Asesor y asistir técnicamente a las empresas.

La imposibilidad de ajuste y renovación de los programas de formación, además del portafolio de servicios del Centro, es una constante en la región lo que no ha permitido contextualizar los cambios productivos, sociales y políticos, con unas grandes necesidades de respuestas a las comunidades y poca efectividad de cumplimiento misional.

Es de tener en cuenta que el centro de Formación de Industria y Servicios, es la Institución que debe contribuir con el desarrollo regional en las áreas comerciales e industriales además de jalonar la innovación y el desarrollo tecnológico, lastimosamente esta tarea en los últimos años ha sufrido una serie de inconvenientes que no permiten el total cumplimiento misional e impacto a nivel social, económico y productivo de la región producido por la poca capacidad de gestión, corrupción, politiquería en la toma de decisiones.

Es por esto que se plantea la construcción del plan prospectivo y estratégico del Centro de Formación encargado del área de Industria y Servicios de la Regional Meta, que permita el reacomodamiento y ajuste al cumplimiento misional, derivado de la aplicación de estrategias que buscan ajustar e identificar las líneas de acción y la alineación de los objetivos del centro con el plan prospectivo como herramienta estratégica del centro de formación alineados con los planes de carácter regional, además de la construcción de los escenarios en el marco del nuevo plan de desarrollo Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022

“Pacto por Colombia, pacto por la equidad” (Planeación, 2019) con sus ejes focalizados por gobierno actual, garantizando la prestación de los servicios institucionales, identificando las principales líneas de acción para lograr el mejoramiento y posición operacional del Sena cumpliendo con su liderazgo aplicando la estrategia de formación para el trabajo.

¿Cuáles son las variables internas y externas claves que permitan el planteamiento de las estrategias elevando y mejorando la respuesta institucional por parte del Centro de Formación en las áreas de Industria y Servicios del Meta, la construcción de su plan prospectivo y estratégico en el marco de la política de desarrollo, “Pacto Por Colombia, Pacto por la Equidad” y el cumplimiento Misional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en el Departamento del Meta, en las áreas de Industria y Servicios?

Sistematización del Problema

Cuáles son las iniciativas estratégicas potenciales para enfrentar los cambio que demandan un mundo productivo centrado en el conocimiento y la información, por parte del Centro de Formación, que genere los cambios deseados y enmarcados en los escenarios posibles que permitan la existencia Institucional y el cumplimiento Misional.

Como se puede enmarcar en la estrategia los actores claves y más relevantes de acuerdo al diagnóstico Institucional estratégico interno y externo, que le permita a la Regional Meta y su Centro de formación, convertirse en un dinamizador del sector productivo regional, cumpliendo con su función social.

Dentro de las funciones Institucionales, la estructura Organizacional y el entorno, que cosas están cambiando, cuáles son las principales tendencias, que cosas se deben cambiar, quienes pueden hacer estos cambios, cuáles son las implicaciones de estos cambios, las respuestas a estos interrogantes le permitirán al centro de Formación de las áreas de Industria y Servicios, definir los escenarios deseables, posibles que sean probables que le permitan determinar los impactos de las nuevas políticas, el diseño de nuevos productos y servicios, la determinación de nuevas alianzas estratégicas, nuevos modelos de hacer las cosas (procesos), la identificación y priorizaciones de los stakeholder como eje esencial del desarrollo Institucional.

Justificación

El proyecto aplicado que se llevara a cabo plantea la construcción del Plan Prospectivo y Estratégico para el Centro de Formación del Sena Regional Meta encargado de las áreas Industria y Servicios, determinando que la prospectiva es una disciplina basada en el método científico que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él, logrando entender el comportamiento a mediano y largo plazo de factores negativos y positivos que implican a su vez la construcción de líneas de acción en beneficios de la organización, en este sentido cobra importancia el desarrollo del proyecto, ya que involucra la prospectiva como un conjunto de reglas o normas de visión global, sistémica, dinámica y abierta que genere en el Centro de Formación mayor confianza para poder ser competitivo y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, grupos interés y partes interesadas, además de elevar la efectividad en el cumplimiento de sus funciones.

El plan prospectivo organizacional permitirá construir los escenarios de desarrollo, en cuanto al territorio, el sector, la tecnología, y la ocupación en los que puede encontrarse el Centro de Formación de las áreas Industria y Servicios del Meta, a fin de comparar, analizar, y elegir las tendencias del contexto en el que se desenvuelve, trazando los espacios posibles en el marco de las líneas de desarrollo planteadas en Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018- 2022, “El Pacto por Colombia pacto por la equidad” (Planeación, 2019), al año 2025, para permitir visualizar un futuro próximo donde se cuente con las mejores opciones, iniciando la consolidación y construcción a través del corto plazo en un proceso estratégicamente propicio.

Hay que mencionar, además que el plan prospectivo organizacional, se identifica como un instrumento mediante el cual el centro plantea las alternativas de futuro de su desarrollo institucional en el marco del territorio, anticipándose a la dinámica de transformación de los sectores económicos apoyados de las tecnologías de la información y comunicación permitiendo conocer la nueva oferta pertinente de formación para el trabajo y las tendencias ocupacionales.

La oferta y prestación de los servicios de Formación Profesional Integral, recae en los Centros de Formación de la entidad, los servicios en el desarrollo empresarial, normalización y evaluación de competencias laborales, servicios tecnológicos, relacionamiento entre instituciones públicas y privadas articulando las cadenas productivas y los sectores de la economía, para esta tarea los centros de formación deben contar con la infraestructura y herramientas tecnológicas estratégicas, garantizando el incremento en su desempeño, teniendo en cuenta las necesidades de los empresarios Nacionales y proyectando los requerimientos de acuerdo a las tendencias con el objetivo de aportar a la productividad y competitividad de los sectores que conforman el PIB Nacional.

La construcción del plan prospectivo y estratégico del Centro de Industria y Servicios del Meta, se convierte en instrumento necesario para la gestión estratégica, fundamental para la transformación productiva y educativa a nivel Regional y de sociedad, generando valor económico, social y de conocimiento, para la sociedad Colombiana, toda vez que la entidad es líder nacional en la formación para el trabajo.

Capítulo II Formulación de los Objetivos

Objetivo General

Formular el Plan Prospectivo y Estratégico para el Centro de Formación del área de Industria y Servicios del Meta, que permita el crecimiento en el cumplimiento de los principios misionales y el mayor impacto en el mejoramiento de la cualificación de los trabajadores de los sectores servicios e industria en el departamento del Meta al año 2025.

Objetivos Específicos

Identificar la situación actual del Centro de Formación del área de Industria y Servicios del Meta, mediante diagnóstico estratégico interno y externo.

Identificar los factores de cambio que inciden en el Centro de Industria y Servicios del Meta, mediante la aplicación de análisis estructural.

Analizar el impacto de los actores sociales que influyen en el centro de Formación del área de Industria y Servicios del Meta.

Definir los escenarios probables y escenarios alternos del Centro Formación del área de Industria y Servicios del Meta para el año 2025, utilizando las herramientas prospectivas pertinentes.

Determinar los planes tácticos y operativos para el Centro Formación del área de Industria y Servicios del Meta, conforme al análisis estratégico y la aplicación de las herramientas prospectivas.

Capítulo III Fundamento Teórico

Marco Teórico

El presente proyecto aplicado toma como fundamento teórico el modelo de Prospectiva estratégica propuesto por Francisco Mojica: establece que “La prospectiva es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas” (Mojica, Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica, 2006, pág. 95).

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos (Godet M. , 2007, pág. 110).

El Instituto de prospectiva estratégica quien define, la prospectiva como: "Una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que reduce la probabilidad de fracaso, conduciendo a la construcción de un futuro aceptable, conveniente o deseado centrada en la disminución de la incertidumbre iluminando la acción presente, que conduce a la explicación y construcción del futuro posible, esto centrado en la evaluación de las variables cuantitativas y cualitativas del sistema, la vigilancia constante de los

comportamientos de los actores y análisis de los datos del pasado. En lo referente a la prospectiva (Mera R, 2011), citando a Balbi (2008) la determina como la herramienta clave de en la construcción del futuro deseado y posible, para ser llamada Prospectiva Estratégica por los avances de los últimos años, lo que la convierten en el eje fundamental del liderazgo y la administración moderna. Esto permite a las Organizaciones definir, proyectar y construir el futuro deseado sin dejar de lado el análisis interno y externo que disminuye el nivel de incertidumbre sin dejar al azar o en manos de terceros el rumbo y su proyección.

Lo esfuerzos hacia procesos anticipados, generalizados y sistemáticos en búsqueda de concretar los objetivos y planes Institucionales focalizados en la oferta de formación Profesional integral para el trabajo es la finalidad de la aplicación de la Planeación estratégica, desarrollando un equilibrio y coherencia de todos los procesos y procedimientos con un fuerte análisis interno y externo que permita determinar las acciones que respondan a las demandas y necesidades de los colaboradores y clientes.

Dentro de las principales características a tener en cuenta de la planeación estratégica se identifican las siguientes (Michel Godet, 2000, pág. 145):

“Prospectiva; proyectando un futuro donde se tengan las condiciones esperadas, qué, quién, cómo, cuándo y acciones a tomar con los resultados.

Integral; contiene unos componentes organizados que definen el proceso, fundamentado en un entorno determinado.

Participativa; es fundamental en su formulación y ejecución la intervención de todos los actores relacionados con la institución.

Alternativa; con los resultados obtenidos y los cambios que se presentan en el entorno, se direccionan las acciones Institucionales.

Indicativa; para lograr el compromiso Institucional se deben adoptar principios claros de acuerdo a la naturaleza y características Institucional.

Opcional; define opciones para impulsar los cambios necesarios para el desarrollo de las Organizaciones.

Operativa; el planteamiento de acciones permiten impactar positivamente y lograr los objetivos misionales y estratégicos, fundamentados en la operación institucional.

Las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas (Michel Godet, 2000).

Dentro del Análisis de Escenarios según (Godet M. , 1993) “un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura”.

El análisis Morfológico hace parte de las herramientas fundamentales en la prospectiva y según (Godet M. , 2007) “Tiende a explorar de manera metódica los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. El objetivo del análisis morfológico evidencia la conducta de los nuevos productos en previsión tecnológica pero también la construcción de escenarios”.

El método Delphi es una técnica muy versátil, ya que hace uso de la información que proviene tanto de la experiencia como de los conocimientos de los participantes de un grupo, normalmente compuesto por expertos (Torrado-Fonseca, 2016).

Se puede entender su utilidad frente a situaciones de incertidumbre o cuando se carece de información objetiva. Se trata de circunstancias en las que es apropiado utilizar el juicio experto, que con esta técnica aumenta su fiabilidad, ya que supera los sesgos y limitaciones de un solo individuo y permite basarse en el juicio intersubjetivo (Torrado-Fonseca, 2016)

El SENA Servicio Nacional de Aprendizaje, no es ajeno a la aplicación de estas herramientas, que le permiten modelar y sistematizar las posibilidades de la oferta actual frente a la oferta futuras de programas de formación, teniendo la necesidad de realizar un trabajo continuo de vigilancia tecnológica y tendencial, además de una lectura del entorno productivo, priorizando los asuntos fundamentales para los diferentes centros de formación, para este caso el Centro de Formación del área de Industria y Servicios del Meta, de este modo la prospectiva prevé ser un herramienta para convertir al SENA a nivel regional que permita prever y atender las necesidades de acuerdo a la función misional.

Marco Conceptual

Las alertas anticipadas son fundamentales y necesarias, permitiendo la disminución de los tiempos de reacción y el incremento de la capacidad de respuesta, del Centro de

Formación frente a temas claves y fundamentales de carácter misional, lo que es fundamental como capacidad de reacción Institucional frente a esas señales del entorno. La necesidad de la identificación de los cambios tecnológicos en la actualidad deben ser anticipadas por parte de las organizaciones y esto se fundamenta en la identificación de señales nuevas. Estas señales nuevas tienen baja visibilidad para el mercado, además son esporádicas y aisladas, que al paso del tiempo se observa una convergencia hasta convertirse en tendencias en ese momento se puede desarrollar un seguimiento cualitativo y cuantitativo rastreando su comportamiento hasta que se configuran en Oportunidades y Amenazas, señales organizadas y realidades existentes en el entorno de las organizaciones.

El valor de oportunidad de las respuestas de los programas ofertados y desarrollados de Formación Profesional Integral desciende con el paso del tiempo. Con la aplicación de herramientas de estrategia y prospectiva permite que el Centro de formación de Industria y Servicios del Meta, en el corto, mediano y largo plazo anticipe los cambios en el entorno y pueda tomar decisiones que le garanticen margen de maniobra frente a los retos generados. Al lograr que el centro de formación cuente con una vigilancia permanente de los factores externos y externos, y aplique estas herramientas se garantice el análisis y seguimiento de los factores críticos o señales del entorno, que se pueden llegar a convertir en tendencias pesadas o emergentes, lo que impactaría estructuralmente los sectores económicos a todo nivel es por esto que se hace necesario tener claridad sobre los conceptos de:

La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados.

Dentro de la lógica del triángulo griego, el color azul de la anticipación sólo puede

transformarse en el verde de la acción con el amarillo de la adaptación de los actores implicados (Godet M. , 2007).

En la prospectiva, el pensamiento prospectivo es igual a la anticipación, ya que se realizan análisis sistémicos para integrar contextos, contenidos y procesos que conecten las variables y los diferentes actores con sus múltiples interrelaciones, en busca de discriminar con certeza dentro de grandes volúmenes de información, con el propósito de extraer, mediante procesamientos adecuados, aquellas informaciones principales, pertinentes y útiles que permitan realizar una apropiación y contextualización de la información para dar mejores respuestas dentro de los procesos de toma de decisiones (Rodríguez, Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro, 2014).

En la comprensión de la planificación estratégica por escenarios, hay que comenzar conceptualizando lo que entendemos por prospectiva estratégica -que según Godet y Durance- “pone la anticipación al servicio de la acción” (Godet M. ., 2007). Seguidamente, se especifica que consideramos por escenario: un “conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura” (Godet M. ., 2007).

El sentido de anticipación se vincula directamente con un pensamiento a largo plazo y esto lo puedo enmarcar en un sentido prospectivo. En ese futuro próximo donde se verá reflejado de forma tangible los impactos y consecuencias de las decisiones que se toman hoy frente temas como infraestructura, ambiente, políticas sociales, energía.

La planeación prospectiva estratégica cuenta con dos fases de actuación: pensar escenarios y planear futuros escenarios, aunque debe partir del análisis de varios escenarios pasados. Se podría creer que el planeador prospectivo estratégico cuenta con un “pensamiento anticipatorio”, pero no únicamente esto, sino debe tener también un pensamiento analítico y por supuesto estratégico, pues no sólo se trata de anticiparse a los hechos del futuro, sino planear escenarios específicos, sobre los que se aplicará el plan estratégico concebido (Fernández-Carrión, 2017).

En el ámbito del desarrollo tecnológico la innovación, la investigación y la educación superior una herramienta fundamental es la prospectiva que busca identificar las prioridades, teniendo en cuenta que se deben considerar las características socio-económicas y políticas del país. Los actores sociales de un determinado sector son considerados en los ejercicios prospectivos, donde se consideran sus metas, posiciones y alianzas. Estas acciones generan una gran posibilidad de oportunidades para la creación y el dominio de respuestas tecnológicas al sector productivo y a la necesidad de formación de mano de obra calificada, con la formulación y diseño de estrategias de respuesta. Los diversos actores generan redes de comunicación y procesos de cooperación que permiten incrementar el nivel de respuesta a los escenarios futuros, visualizando los principales acontecimientos y hechos más probables fundamentados en actividades de pronóstico, que diseña múltiples escenarios o caminos hacia el futuro.

La construcción de futuro, es una actividad permanente que permite generar imágenes de futuro de alta calidad (anticipación), estimular la participación y asimilación de escenarios y desafíos futuros (apropiación), la puesta en marcha de proyectos pertinentes

(acción) y la retroalimentación constante que facilite examinar las brechas entre las imágenes de futuro propuestas y el cumplimiento de metas en el presente (Ortegón, 2006).

Los escenarios sencillamente se pueden definir como herramientas de planeación, cuyo fin es visualizar múltiples futuros, algunos de ellos tendenciales lo que sucederá, si no se realizan cambios en el presente y otros normativos el futuro que debe ser: un futuro construido (Godet M. , 2000); (De Jouvenel, 2000).

Los escenarios se consideran como parte de la planeación estratégica, relacionada con las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro. Los escenarios por si solos no son una estrategia, los escenarios tienen el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones y reducir el riesgo en las organizaciones (Ávila, 2010, pág. 125) .

Los escenarios posibilitan diferentes formas de analizar perspectivas y ópticas sobre el desarrollo futuro, posibilitando visualizar una situación particular y organización. La toma de decisiones y direccionamiento estratégico en organizaciones públicas y privadas establecen los escenarios con una combinación de metodologías que busca aprender y definir el futuro, en la búsqueda del mejor desarrollo y accionar de acuerdo a sus objetivos. Estos procesos definen a las a las organizaciones o sociedades como abordar sus opciones futuras estratégicamente, forjando el éxito a corto y mediano plazo, con las acciones del contexto de hoy, basado en una adecuada toma de decisiones encaminadas con los propósitos y sentidos sociales, culturales, tecnológicos y económicos. La construcción de los escenarios en un método prospectivo se enfoca en dos elementos principales; construir los escenarios e involucrar el contexto de los escenarios en la toma de decisiones.

Capítulo IV Marco Metodológico

Metodología

La metodología adoptada para el desarrollo de la presente investigación y alcanzar los objetivos propuestos, está bajo el enfoque mixto cuantitativo y cualitativo tipo análisis documental, con un estudio descriptivo y exploratorio, descriptivo que permita conocer y detallar los fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, que se someten a un análisis de los perfiles y características en la búsqueda de especificar sus propiedades de comunidades, procesos, grupos, personas, objetos o cualquier tipo de personas (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista, 1991). Estos tipos de estudio permiten lograr la observación de lo que ocurre, describiendo situaciones caracterizando las propiedades del tema con el objetivo de determinar y establecer líneas de acción estratégicas para el Centro de Formación DE Industria y Servicio del Meta, la investigación se desarrolló aplicando el modelo de prospectiva estratégica propuesto por Mojica (2008) que contiene las siguientes etapas:

“Estado del arte, identificación de las variables del sistema claves que lo determinan, el grado de poder e influencia entre actores sociales involucrados, analizando los conflictos entre sí, esto permite el diseño de un escenario probable o tendencial escenarios alternos u opciones de futuro y poder definir los escenarios apuesta, seleccionando las estrategias que permitan alcanzar esos objetivos estratégicos propuestos en estos escenarios” (Mojica, Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica., 2008, pág. 45).

Tipos de Investigación

El tipo de investigación utilizado para el presente proyecto se fundamenta en un análisis social, especialmente diseñado para identificar tendencias futuras aplicando un modelo avanzado de prospectiva estratégica, adaptado al contexto colombiano y latinoamericano propuesto por Mojica (2008), y cada una de sus etapas: 1) Revisión de las fuentes secundarias y elaboración del estado del arte relacionado con el objeto de estudio; 2) Información de las fuentes primarias a través de una encuesta a expertos Delphi; 3) Identificar los factores de cambio con la ayuda de la matriz de cambio de Michel Godet; 4) Seleccionar las variables estratégicas utilizando el método Micmac o de análisis estructural; 6) Juego de actores; 7) Construir los escenarios posibles, probables, alternos y los “escenarios apuesta”; la herramienta seleccionada para esta construcción fueron los ejes de Peter Schwartz; 8) Diseñar estrategias pertinentes para lograr el “escenario apuesta”, y mostrar así la importancia de las variables claves o estratégicas de las divergencias y convergencias entre actores en la construcción de los diferentes escenarios y el diseño del plan estratégico prospectivo (Rodríguez, Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro, 2014).

Capítulo V Aplicación de Métodos Prospectivos

Definición del Sistema

Reseña

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa; Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia. Ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados.

El SENA nació durante el gobierno de la Junta Militar -posterior a la renuncia del General Gustavo Rojas Pinilla-, mediante el Decreto Ley 118, del 21 de junio de 1957. Su función, definida en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, fue brindar formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería. Su creador fue Rodolfo Martínez Tono.

Así mismo, siempre buscó proporcionar instrucción técnica al empleado, formación complementaria para adultos, y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. La Entidad que tiene una estructura tripartita, -en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno-, se llamó Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que se conserva en la actualidad y que muchos años después, busca seguir conquistando nuevos mercados, suplir a las empresas de mano calificada utilizando para ello métodos modernos y lograr un cambio de paradigma en cada uno de los procesos de la productividad (SENA S. N., 2017).

Misión

El SENA, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa; adscrito al Ministerio del Trabajo, de Colombia.

El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país (Ley 119/1994) (SENA S. N., Servicio Nacional de Aprendizaje, 2017).

Visión

En el año 2025 el SENA se consolidará como una entidad referente de formación integral para el trabajo, por su aporte a la empleabilidad, el emprendimiento y la equidad, que atiende con pertinencia y calidad las necesidades productivas y sociales del país (SENA S. N., Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2017).

Valores y compromisos Institucionales

1. Honestidad. Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.
2. Respeto. Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
3. Compromiso. Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
4. Diligencia. Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

5. Justicia. Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.
6. Solidaridad. Brindo mi ayuda a las personas cuando lo necesitan sin esperar algo a cambio, entendiendo que hago parte de una comunidad.
7. Lealtad. Obro de acuerdo a los principios éticos, morales, culturales, ecológicos y a las normas colombianas e institucionales (SENA S. N., Servicio Nacional de Aprendizaje , 2017).

Funciones Competencias Esenciales

Según la Ley 119 de 1994, en el artículo 4.

1. Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación profesional integral, para hacer de él un ciudadano útil y responsable, poseedor de valores morales éticos, culturales y ecológicos.
2. Velar por el mantenimiento de los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, relacionadas con el contrato de aprendizaje.
3. Organizar, desarrollar, administrar y ejecutar programas de formación profesional integral, en coordinación y en función de las necesidades sociales y del sector productivo.

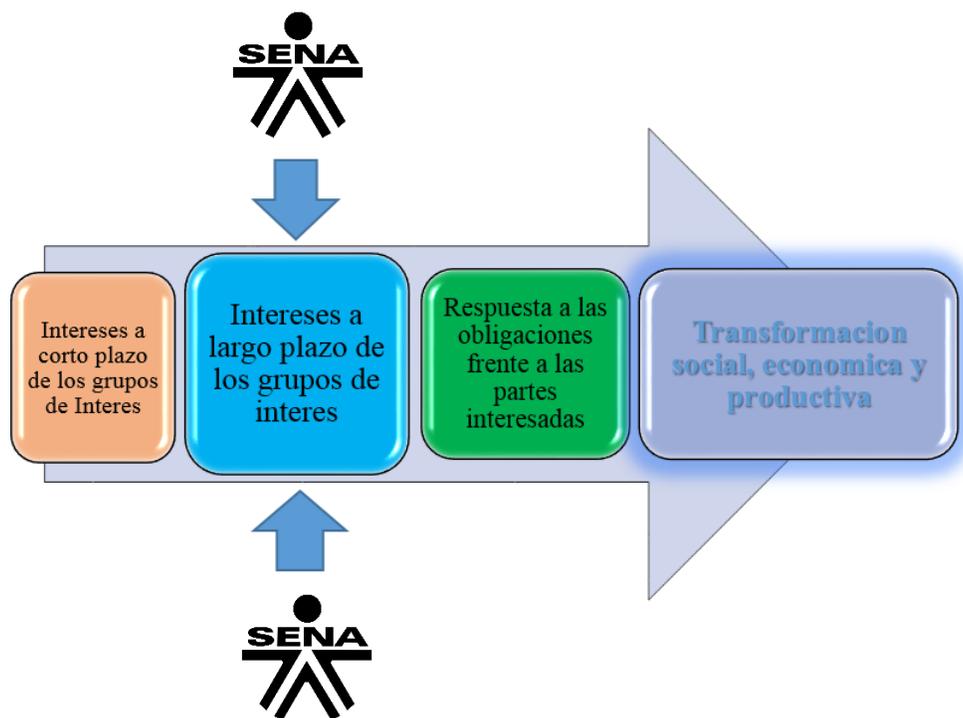
4. Velar porque en los contenidos de los programas de formación profesional se mantenga la unidad técnica.
5. Crear y administrar un sistema de información sobre oferta y demanda laboral.
6. Adelantar programas de formación tecnológica y técnica profesional, en los términos previstos en las disposiciones legales respectivas.
7. Diseñar, promover y ejecutar programas de formación profesional integral para sectores desprotegidos de la población.
8. Dar capacitación en aspectos socioempresariales a los productores y comunidades del sector informal urbano y rural.
9. Organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas, y programas de readaptación profesional para personas en situación de discapacidad.
10. Expedir títulos y certificados de los programas y cursos que imparta o valide, dentro de los campos propios de la formación profesional integral, en los niveles que las disposiciones legales le autoricen.
11. Desarrollar investigaciones que se relacionen con la organización del trabajo y el avance tecnológico del país, en función de los programas de formación profesional.
12. Asesorar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la realización de investigaciones sobre recursos humanos y en la elaboración y permanente actualización de la clasificación nacional de ocupaciones, que sirva de insumo a la planeación y elaboración de planes y programas de formación profesional integral.

13. Asesorar al Ministerio de Educación Nacional en el diseño de los programas de educación media técnica, para articularlos con la formación profesional integral.
14. Prestar servicios tecnológicos en función de la formación profesional integral, cuyos costos serán cubiertos plenamente por los beneficiarios, siempre y cuando no se afecte la prestación de los programas de formación profesional (SENA S. N., Servicio Nacional de Aprendizaje , 2017).

Postura Ética

Para el Centro de Formación de Industria y Servicios del Meta su línea de respuesta misional está enmarcada en la Ley 119 de 1994, enfocada en la respuesta que se debe dar por parte del estado a la formación de trabajadores para atender las necesidades de los sectores productivos, el Sena es una entidad pública que está enmarcada en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo (PND), ‘Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad’ que traza el curso de acción para remover los obstáculos y transformar las condiciones que hagan posible acelerar el crecimiento económico y la equidad de oportunidades del país, y que se fundamenta en la ecuación del bienestar (Planeación, 2019), priorizados por el gobierno Nacional, garantizando la continuidad misional, la prestación de los servicios institucionales con estos fines se toma la siguiente postura Ética

Ilustración 1. Postura Ética



Fuente: Autor

Con esta premisa el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA establece, como eje estratégico la creación de cultura de servicio focalizado y centrado en el ciudadano, con un enfoque en objetivos y resultados, priorizando la gestión integral de todos los miembros de organización, simplificando los procesos y procedimientos lo enmarca en la postura Ética; Intereses a largo plazo de los grupos de interés, reconocimiento del beneficio a largo plazo para la sociedad regional.

La justificación de la acción social es que la reputación y reconocimiento de la Institución importante y fundamental para la satisfacción de las necesidades, el cumplimiento de las expectativas de los usuarios y la satisfacción de sus necesidades e intereses, se logre bajo las premisas de eficiencia, eficacia y efectividad, impactando los stakeholders, su éxito misional a largo plazo y los resultados de buenas relaciones evidencian esta relación.

Con esta postura Ética el Centro de Formación de las Áreas de Industria y Servicio de la regional Meta, espera fortalecer y alcanzar lo siguiente:

- Cumplir con los marcos legales procedimientos y guías definidos por la Ley y la Institución en el cumplimiento de su Objeto.
- Contribuir al mejoramiento y al incremento de la efectividad de los procesos y procedimientos de la Institución.
- Cumplir con la función asignada con compromiso, eficiencia y responsabilidad que aporte un gran valor a la respuesta misional.
- Utilizar la capacidad productiva, aprovechando al máximo el tiempo contribuyendo a la productividad del Sena.
- Actuar de buena fe, guardar la debida reserva de la información institucional, con un alto grado de sentido de pertinencia y fidelidad a la institución.

Principios Corporativos

Ilustración 2. Principios Corporativos



Fuente: Autor

Análisis Situacional
Árbol de Competencias
Área de mercadeo

Tabla 1 Área de Mercadeo Institucional

AREAS	RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
MERCADERO	Conocimiento de los usuarios finales de la FPI: Empresas, Instituciones Educativas, recién egresados de educación media, mano de obra no calificada	NA	El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, con el Centro de Industria y Servicios de Meta y sus sedes de Puerto Gaitán, barrio Popular y Taladro Escuela tiene el papel de impartir Formación Profesional Integral con capacidad instalada en la cadena de valor del sector abarcando todo el departamento del Meta, lo que proporciona disponer de programas de formación de acuerdo a los requerimientos del sector productivo.	La disminución de articulación y capacidad estratégica de plantear e identificar la pertinencia de la oferta de formación en los diferentes municipios del departamento del Meta	Por ser la entidad encargada de la obligación que tiene el estado de retribuir socialmente a los trabajadores en el departamento del Meta, cuenta con un posicionamiento de Marca, lo que genera un grado de confiabilidad en la gran mayoría de población de la región.	Baja capacidad de comunicar la oferta de los programas de formación en todos los niveles así como la prestación de otros servicios que cumple el centro de formación
	Experiencia de mas de 60 años en el mercado y mas de 50 años impartiendo formación en la región y el departamento del Meta.	NA	El Centro de formación y sus sedes hacen parte de los 117 centros de formación con los que cuenta la entidad a nivel nacional, cuentan con una excelente ubicación y vías de acceso que le dan la posibilidad de fácil concentración	Perdida de capacidad de intercomunicación con las demás instituciones que hacen presencia en el departamento así como con los entes territoriales	NA	Poca capacidad de acoplarse y dar respuesta a las nuevas necesidades del sector productivo y requerimientos del mercado
	Aplicación de herramientas tecnológicas para abrir nuevos mercados	NA	Dentro de la estrategia comercial que ha establecido SENA con su Centro de Formación, tiene un plan anual de atención y verificación de quejas y reclamos estructura e imagen , con el fin de ofrecer confiabilidad a los usuarios de los servicios Institucionales	Las sedes no cuentan con la totalidad de la capacidad instalada tecnológicamente lo que hace que se presenten muchas inconformidades en la prestación de los servicios	NA	NA
	Experiencia en el manejo de un amplio portafolio de programas de formación, servicios de apoyo institucional y emprendimiento	NA	Programas de formación a nivel tecnológico con registro calificado aprobado por Ministerio de educación, capacidad instalada y equipamiento	El servicio al cliente es calificado regular, dado que no ha establecido dentro de su estrategia una cultura de servicio al cliente.	NA	NA
	NA	NA	NA	El Centro de formación no cuenta con un plan estratégico que le permita determinar sus potencialidades y capacidades para trazar las estrategias necesarias y alcanzar el escenario apuesto .	NA	NA
	NA	NA	NA	No existe una herramienta de medición de satisfacción del cliente.	NA	NA

Fuente: Elaboración propia

Área de administración

Tabla 2 Área de Administración

ADMINISTRACION	Ampliación plaza de personal mediante concurso así como la suplencia de vacancias de personal lo que permite mayor capacidad de respuesta institucional	NA	Disponibilidad importante de recursos en bienestar corporativo, a través del programa de bienestar al funcionario: regalo de cumpleaños para hijos y colaboradores, celebración de integración anual, fiesta de fin de año colaboradores y niños, condecoración a los graduados, reconocimiento a los quinquenios. Realiza una inversión importante en programas de capacitación en liderazgo y coaching.	El proceso de Gestión de los Recursos (compras) no es eficiente, no hay oportunidad en las compras ni en la celebración de contratos, no hay poder de negociación y el interés del área no está enfocado en las necesidades del cliente interno.	Contratación de personal idóneo para la prestación del servicio	Poco o nulo mantenimiento de la infraestructura física
	Experiencia y certificación en sistemas de gestión de calidad. Política Ambiental, Política Seguridad y Salud en el Trabajo – Empresa Laboralmente Saludable, Política del Subsistema Gestión de Seguridad de la Información, Política de MECI	NA	Canales de comunicación que permiten el buen relacionamiento con los diferentes grupos de interés de forma asertiva, con el fin de contribuir con el compromiso de responsabilidad social empresarial.	Demoras en los procesos de contratación de materiales de formación e instructores lo que eleva el traumatismo en el desarrollo del proceso de formación, establecen fechas de contratación no acordadas para un área que soporta la operación de la institución	NA	La cultura organizacional es dependiente y centralizada, lo que retrasa la toma de decisiones en todos los niveles de la compañía
	Enfoque Administrativo Centrado en las Personas. Enfoque en Resultados (servicios - productos). Integralidad en la gestión. Simplificación.	NA	Articulación de los procesos de forma transversal, logrando desarrollar un enfoque de gestión por procesos con el fin de dar cumplimiento con los objetivos estratégicos de la compañía	No se cuenta con un proceso de gestión de riesgos.	NA	Se presenta un alto desgaste dado la lenta disposición y simplificación de los procesos, baja capacidad de comunicación de los lineamientos a toda la estructura organizacional
	NA	NA	Desarrollo de competencias de colaboradores, a través de programas de entrenamiento con el fin de entregar una herramienta a los colaboradores para medir su desempeño.	Burocratización de los procesos, que retrasan la ejecución de la estrategia de la Institución. Los procesos son lentos lo que origina pérdidas de usuarios y proveedores	NA	El sistema de gestión de calidad no es la garantía de la prestación de un buen servicio, sino una documentación de los procesos.

Fuente: Elaboración propia

Área de tecnología y finanzas

Tabla 3. Área de tecnología y Finanzas

TECNOLOGIA	Alta capacidad de servicios tecnológicos y disponibilidad de multiservicios	El equipo de tecnología cuenta con alta experiencia en el soporte técnico en las plataformas para la prestación del servicio de la formación	Dentro del plan de inversión de estructura física y tecnológica, la entidad cuenta con la prestación de servicios por parte de la compañía Movistar que es la encargada del soporte para toda la entidad esto le da oportunidad al servicio	baja capacidad de respuesta a las múltiples necesidades	NA	la baja capacidad de cambio tecnológico impacta de forma negativa la oportunidad en el desarrollo del proceso de formación.
	Nivel de Tecnología utilizado en los servicios institucionales y Nivel de coordinación e integración con otras áreas		Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Comunicación y control gerencial por parte de los directores y subdirectores de la regional y centro de formación		Habilidad para responder a la tecnología cambiante
FINANZAS	Presupuesto garantizado por ley e incremento igual o superior al IPC causado año a año	Disposición del presupuesto para atender políticas que no están alineadas con la función misional	NA	Baja ejecución por parte del centro de algunos rubros presupuestales que afectan la gestión		No se cumple con las metas y el nivel de gestión y satisfacción de la calidad de la formación

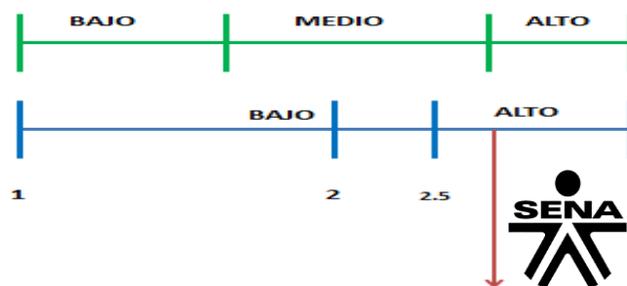
Fuente: Elaboración propia

MEFI Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Tabla 4. MEFI

	Variables	Peso	Calificación	Ponderación
Esferas	Fortalezas			
Reconocimiento Institucional	Imagen corporativa	5%	4,00	0,20
Áreas de Apoyo	Habilidad para atraer y retener personal idóneo	4%	3,00	0,12
Áreas de Apoyo	Habilidad para responder a la tecnología cambiante	5%	3,00	0,15
Áreas de Apoyo	Alianzas estratégicas con otras entidades	5%	3,00	0,15
Áreas de Apoyo, Comercial y Mantenimiento	Flexibilidad en la prestación de servicios institucionales	5%	4,00	0,20
Financiera	Nivel de coordinación e integración con otras áreas	3%	3,00	0,09
Áreas de Apoyo	Nivel académico de talento humano	5%	4,00	0,20
Áreas de Apoyo	Experiencia técnica	6%	4,00	0,24
Abastecimiento	Nivel de Remuneración	5%	4,00	0,20
Áreas de Apoyo	Inversión en Investigación y desarrollo para nuevos productos o	3%	3,00	0,09
Áreas de Apoyo	Uso de la curva de experiencia	3%	3,00	0,09
Reconocimiento Institucional	Ejecución de Recursos	3%	4,00	0,12
Áreas de Apoyo	Producción de centros	3%	3,00	0,09
Esferas	Debilidades			
Financiera	Uso de planes estratégicos, análisis estratégico	4%	2,00	0,08
Reconocimiento Institucional	Uso de vigilancia estratégica	5%	2,00	0,10
Áreas de Apoyo	Realización de prospectiva estratégica para fundamentar las	4%	2,00	0,08
Áreas de Apoyo	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	4%	1,00	0,04
Comercial	Comunicación y control gerencial	5%	1,00	0,05
Reconocimiento Institucional	Orientación organizacional	4%	2,00	0,08
Reconocimiento Institucional	Nivel de Tecnología utilizado en los servicios institucionales	3%	3,00	0,09
Áreas de Apoyo	Bajos costos de operación	2%	2,00	0,04
Áreas de Apoyo	Fortaleza de buenos proveedores y disponibilidad de materiales	4%	1,00	0,04
Comercial	Acceso a recursos cuando se requieren	5%	1,00	0,05
Organizacional	Concentración de beneficiarios	5%	2,00	0,10
	Sumatorias	100%		2,69

Calificaciones	1 = Debilidad grave	Calificación interna	0.0 y 0.99 = Baja
	2 = Debilidad menor		1.0 y 1.99 = Media baja
	3 = Fortaleza menor		2.0 Y 2.99 = Media Alta
	4 = Fortaleza importante		3.0 y 4.0 = Alta



Fuente: Elaboración propia

La regional Meta y su Centro de Formación de Industria y Servicios del Sena se encuentra en un intervalo medio alto, con oportunidades de mejora en sus procesos internos que hacen parte del Core misional, entre los cuales se encuentra, desarrollo tecnológico e innovación; en procesos misionales de mejoramiento de la calidad de la formación, pertinencia de la oferta de programas, servicio centrado en las personas, articulación con la educación media la gestión de los servicios que logren mantener e incrementar el reconocimiento del Sena como una entidad de alto impacto a nivel social. Lo anterior soportado en las fortalezas importantes como experiencia y trayectoria en procesos de formación para el trabajo, incremento de presupuesto año, bienestar a funcionarios.

Análisis de la Atractivita

El análisis de atractividad generalmente se aplica a sectores o industria, este modelo de M Porter análisis fue desarrollado para analizar y constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada, en esta investigación se aplicó este modelo al sector de Instituciones de formación para el trabajo, por La atractividad del mercado de la demanda de requerimientos de formación para el trabajo, así como los requerimientos y pertinencia de programas que permita atender las necesidades del sector productivo que este enmarcado en la transformación del país y en las apuestas estratégicas del gobierno Nacional, plasmadas en el plan de desarrollo 2018-2022, la atractividad del mercado para una organización que planea competir e ingresar en el mercado de la formación para el trabajo es de 1,84 sobre 4, lo que indica que es un sector donde se puede incursionar por su alto grado de atractividad.

Su alto impacto social permite, cuantificar estos costos e inversión con un alto poder de retribución para el país, es por esto que se cuenta con un alta regulación, control que ejercen entes gubernamentales tales como el Ministerio de educación y ministerio del trabajo, y la Superintendencia de Industria y Comercio; y los contratos de ampliación cobertura que se realizan con el Sena, además de identificar las necesidades de formación de las empresas y su contratación directa los resultados de la aplicación del modelo son los siguientes.

Tabla 5. Analisis de Atractividad

ANALISIS DE LA ATRACTIVIDAD
MODELO DE M. PORTER

Análisis del sector economico: Instituciones de formación para el trabajo

	Factores Competitivos		Atractividad					Observaciones
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
Barreras a la entrada	Economías de escala	Pequeña				x		Grande
	Diferenciación de producto	Escasa					x	Grande
	Identificación de marca	Baja					x	Elevada
	Costo de cambio	Bajo			x			Elevado
	Acceso a canales de distribución	Amplo	x					Restringido
	Requerimientos de capital	Bajos				x		Elevados
	Acceso a tecnología avanzada	Amplo				x		Restringido
	Acceso a materias primas	Amplo			x			Restringido
	Protección del gobierno	Inexistente					x	Elevada
	Efecto de la experiencia	Sin importancia					x	Muy importante
Barreras de salida	Especialización de activos	Elevada	x					Baja
	Costo fijo de salida	Elevado	x					Bajo
	Interrelación estratégica	Elevada				x		Baja
	Barreras emocionales	Elevadas		x				Bajas
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas					x	Bajas
Rivalidad entre competidores	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande	x					Pequeño
	Crecimiento de la industria relativo a industria de	Lento				x		Rápido
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado	x					Bajo
	Características del producto	Genérico				x		Producto único
	Incrementos capacidad	Pequeños			x			Grandes
	Diversidad de competidores	Elevada		x				Baja
	Compromisos estratégicos	Grandes		x				Bajos
Cantidad de compradores importantes	Pocos	x					Muchos	
Poder de los compradores	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos				x		Pocos
	Costos de cambio del comprador	Bajos		x				Altos
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada		x				Baja
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	x					Elevada
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande				x		Pequeña
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande		x				Fracción pequeña
	Rentabilidad de los compradores	Baja	x					Elevada

Disponibilidad de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		x				Pequeña
	Costos de cambio de usuarios	Bajos		x				Elevados
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		x				Baja
	Precio-valor de sustitutos	Elevado	x					Bajo
Poder de los proveedores	Cantidad de proveedores importantes	Pocos	x					Muchos
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja		x				Elevada
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado	x					Bajo
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada		x				Baja
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	x					Elevada
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	x					Pequeña
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		x				Fracción pequeña
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña	x					Grande
Acciones de Gobierno	Protección a la industria	Desfavorable		x				Favorable
	Regulación de la industria	Desfavorable	x					Favorable
	Consistencia de políticas.	Baja		x				Elevada
	Movimientos de capital entre países	Restringido	x					Sin restricción
	Tarifas aduaneras	Restringidas	x					Sin restricción
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido	x					Sin restricción
	Propiedad extranjera	Limitada	x					Ilimitada
	Ayuda a competidores	Substantial	x					Ninguna

Factor Competitivo	Calificación General				
	Baja		Media		Alta
Barreras a la entrada	1	-	2	3	4
Barreras a la salida	2	1	-	1	1
Rivalidad entre competidores	2	2	1	2	-
Poder de los compradores	3	3	-	2	-
Poder de los proveedores	5	3	-	-	-
Disponibilidad de sustitutos	1	3	-	-	-
Acciones de gobierno	6	2	-	-	-
Sumatoria	20	14	3	8	5
Evaluación General	20	28	-	24	20
Total factores competitivos	50				
Total evaluación general	92				
Factor	1,84				

Fuente: Elaboración propia

PESTEL Análisis del Entorno

Análisis Político

Tabla 6. Análisis Político

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICO	Con la expedición de la Ley 1940 de noviembre del 2018, por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiación para la vigencia fiscal de 1 de enero al 31 de diciembre, la entidad cuenta con un presupuesto no inferior al del año 2018 e incrementado en el IPC causado en la vigencia, esto le permite a la entidad garantizar su inversión y cumplimiento de programas definidos en el plan de acción.*	Cambios en los modelos de ejecución y asignación de los presupuestos definidos para el desarrollo de programas de la entidad, tercerización de la función misional y la no disponibilidad de la totalidad del presupuesto asignado para ser ejecutado
	Consolidación firma e implementación del Proceso de Paz; estabilidad política del país, terminando el conflicto de más de 50 años logrando consolidar políticas de desarrollo agrario, participación política, solución del problema de las drogas ilícitas, la política de víctimas e implementación, verificación y refrendación de los acuerdos; generando desarrollo regional que impacta positivamente el que hacer de la entidad y fortalece el proceso misional**	La no implementación del acuerdo final para la terminación del conflicto y la no repetición

Fuente: Elaboración propia

Análisis Económico

Tabla 7. Análisis Económico

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONOMICO	Colombia goza de reconocimiento mundial como un país que ha sabido llevar la resiliencia en turismo a su punto más alto, por su capacidad de sobreponerse a circunstancias difíciles y adversas. En palabras del Secretario General de la Organización Mundial del Turismo, "Colombia es un país con un futuro maravilloso, que está en el mapa del turismo mundial, donde en los últimos años ha generado grandes inversiones en infraestructura turística, en la calidad de los productos que ofrece y en el desarrollo del capital humano para atender al sector, y esto se ve traducido en la identificación de destinos nacionales priorizados entre ellos el departamento del Meta con todos sus productos turísticos, su cercanía con Bogotá y su potencialización con la construcción de la doble calzada****	la redirección de recursos por más de 600 mil millones de pesos, que puede dejar de asignarse al SENA, por conceptos de recaudo de impuestos, recursos que le corresponden por derecho a la entidad según las proyecciones del Marco Fiscal de Mediano Plazo (Ley 1819 de 2016 y el Estatuto Tributario).
	Desarrollo y explotación agroindustrial en la altillanura de la región, el PND reconoce que la Orinoquia se proyecta como una oportunidad de crecimiento para el país y que aprovechar dicha oportunidad requiere un esfuerzo importante por parte de los gobiernos nacional y territorial. El Plan también reconoce la existencia de brechas en términos de crecimiento económico, capacidad institucional, desarrollo productivo y social. Por tanto, para un aprovechamiento real de este potencial, se requiere un desarrollo incluyente y sostenible que genere las condiciones para que sus pobladores cuenten con los elementos necesarios para mejorar sus condiciones de vida y sean ellos los primeros beneficiados de un desarrollo integral de la Orinoquia.	Posibles nuevos participantes y reducción de márgenes. Dadas las condiciones de desarrollo de infraestructura vial, de alternativas económicas de la región y de las barreras de entrada del mercado hace atractiva la llegada de nuevos competidores de mano de obra calificada proveniente de otras regiones del país

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONOMICO	La alianza estratégica con mayoristas permite realizar negociaciones que facilitan la reducción de costos, el incremento de ventas y la apertura de nuevos mercados.	
	Requerimientos de mano de obra calificada en los diferentes sectores de la economía del departamento del Meta y la necesidad de contar con personal con las competencias a nivel local	Devaluación del Peso Frente al Dólar. Colombia es uno de los países de América Latina que registran una mayor devaluación. Esto se explica por razones externas que se ya se conocen, como la caída en el precio del petróleo, pero en caso del país hay factores internos que han llevado a la tasa de cambio a los niveles actuales, la devaluación a la que ha llegado Colombia se debe a que el país se había atrasado en la depreciación. Por ello, la caída en los precios de los commodities fue más lenta que en resto de la región. La economía local no tiene forma a corto plazo para contrarrestar la fortaleza del dólar y esto lleva a que hoy tengamos una de las monedas más devaluadas, esto afectando directamente el negocio del GNV, dado que el costo del producto está directamente relacionado con la TRM.
	La Formación para el Trabajo ejecutada en el centro de Industria y servicios del Meta, y sus sedes cuenta con alto reconocimiento lo que permite determinar que debemos crecer en la oferta ya que la demanda esta asegurada, en cuanto numero de aprendices	El comportamiento ascendente de la inflación de Enero - Julio/2019 es de 3,26%, lo que indica un alza en los precios al consumidor y la desaceleración de la economía nacional que afecta a todos los sectores de la economía.
	Diversificación económica de la región. El Meta se ha venido constituyendo como uno de los departamentos con más dinamismo de Colombia. Su desarrollo económico tiene como base económica los sectores agrícola, ganadero, minero, agroindustria, comercio y servicios. Dentro de éste último, han comenzado a desarrollarse nuevos frentes de trabajo y diversificación productiva, como es el turismo, en sus modalidades de agroturismo y ecoturismo, dadas las características propias que posee esta región, basado en la importancia que ha tomado el departamento con la construcción de la nueva vía al llano por su cercanía a la capital del país, así como múltiples proyectos de interés nacional lo que requiere mano de obra calificada y competente que atienda estas necesidades	El no crecimiento económico que permita la contratación de nuevo personal lo que afecta directamente los procesos formativos del SENA

Fuente: Elaboración propia

Análisis Social, Tecnológico y Ambiental

Tabla 8. Análisis social, tecnológico y ambiental

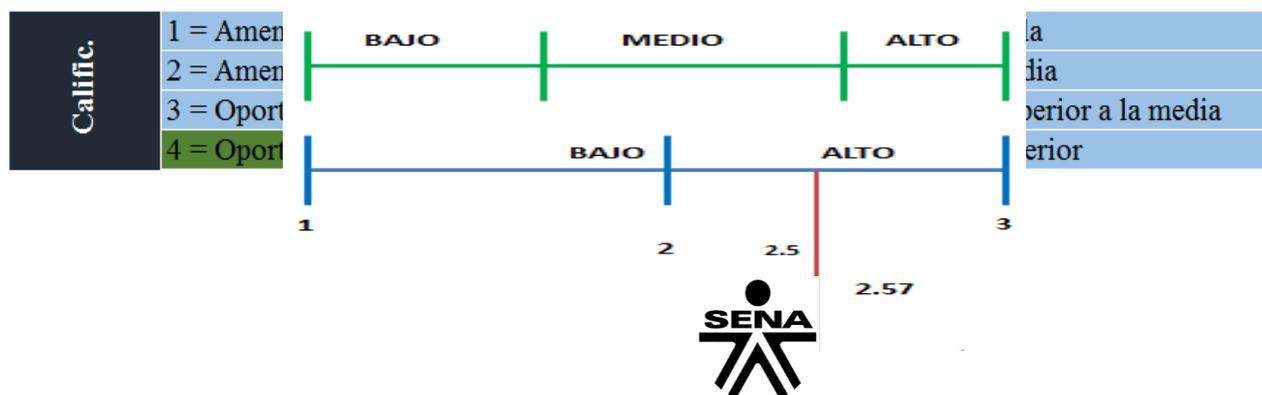
FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
SOCIAL	Fortalecimiento de la Seguridad Nacional. Las inversiones, políticas y planes de defensa y seguridad desarrollados por el sector en los últimos años han permitido importantes avances en diversos y fundamentales aspectos de la vida nacional. El país se ha transformado en la última década y media, con lo que se ha dado forma a una nueva Colombia, más próspera, equitativa y segura.	Desestabilización social del país, producto de la inestabilidad económica nacional, traducida en paros camioneros que afectan directamente la distribución de los combustibles, los paros agrarios y el cierre de las vías nacionales.
	Crecimiento económico y demográfico, las proyecciones del DANE apuntan al 2020 que la población del país será de 50.912.419 que representan un crecimiento del 18.5%, lo que traduce en un crecimiento de la población en la región y un crecimiento en la demanda de servicios de empresas y trabajadores.	La inestabilidad de la vía al llano que afecta directamente la operación normal de las actividades económicas de la región lo que genera disminución en la contratación de personal y despidos
	Incremento del 12% a 25% el número de estudiantes que van a la jornada única y proyección para el 2022 el incremento a 600.000 estudiantes graduados con doble titulación, para que por un lado reciban el título de bachiller y del otro, el grado de técnicos del Sena.	La cercanía con la república Venezuela hace que se presente con mayor incidencia en la presencia de emigrantes que han desplazado mano de obra, abaratando y precarizando las condiciones laborales.
TECNOLOGICO CIENTIFICO	La implementación de la estrategia SENNOVA tiene el propósito de fortalecer los estándares de calidad y pertinencia, en las áreas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, de la formación profesional impartida en la Entidad.	
	SENNOVA es el Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico a través del cual se ejecuta la política de contribución del SENA a la Ciencia y Tecnología del País; fortaleciendo capacidades locales en productividad, competitividad, generación de conocimiento y pertinencia de la Formación Profesional Integral impartida en la institución	
	La Institución reúne las diferentes líneas programáticas: Apropiación Cultura de la Innovación y la Competitividad, Fomento de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en las Empresas, Investigación Aplicada y Semilleros de Investigación en Centros de Formación, Parques Tecnológicos- Red Tecnoparque, Tecnoacademias, Fortalecimiento de la oferta de Servicios Tecnológicos, Extensionismo Tecnológico, Gestión del Conocimiento y Actualización y Modernización Tecnológica de los Centros de Formación, esto le permite a la entidad su integración con el sector productivo y los procesos de formación desarrollados por los centros de formación	
AMBIENTALES	El SENA desde su Subsistema de Gestión Ambiental maneja de manera sostenible sus aspectos e impactos significativos. En articulación con la Promesa de Valor del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol – SIGA, lo que permite estar a la altura de las exigencias ambientales nacionales e internacionales	Los diferentes niveles de exigencia y cumplimiento normativo de las corporaciones ambientales regionales no permiten una estandarización de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

Tabla 9. MEFE

Esferas	VARIABLES	Peso	Calificación	Ponderación
Esferas Oportunidades				
Economica	Crecimiento economico y emprendimiento	6%	4	0,24
Politica	Infraestructura vial	4%	3	0,12
Social	Politica disminucion de la pobreza	5%	4	0,20
Economica	Turismo	6%	3	0,18
Social	Crecimiento demografico	3%	3	0,09
Economica	Doble certificacion de aprendices	4%	3	0,12
Economica	Desarrollo de la altillanura	7%	4	0,28
Politica	Implementacion procesos de Paz	6%	4	0,24
Economica	Alianzas estrategicas	4%	4	0,16
Economica	Formalizacion laboral	5%	4	0,20
Esferas Amenazas				
Economica	Monetizacion de las empresas	6%	1	0,06
Economica	Reforma tributaria	6%	2	0,12
Economica	Estabilidad de la via Bogota Villavicencio	6%	2	0,12
Social	Informalidad laboral	4%	2	0,08
Social	Movilidad laboral	4%	2	0,08
Social	Desestabilización social	6%	1	0,06
Economica	Desestimulacion de contrato de aprendizaje	4%	1	0,04
Economica	Tercerizacion y ampliacion de cobertura	4%	2	0,08
Social	Migracion	4%	1	0,04
Economica	reforma laboral	6%	1	0,06
Sumatoria		100%		2,57



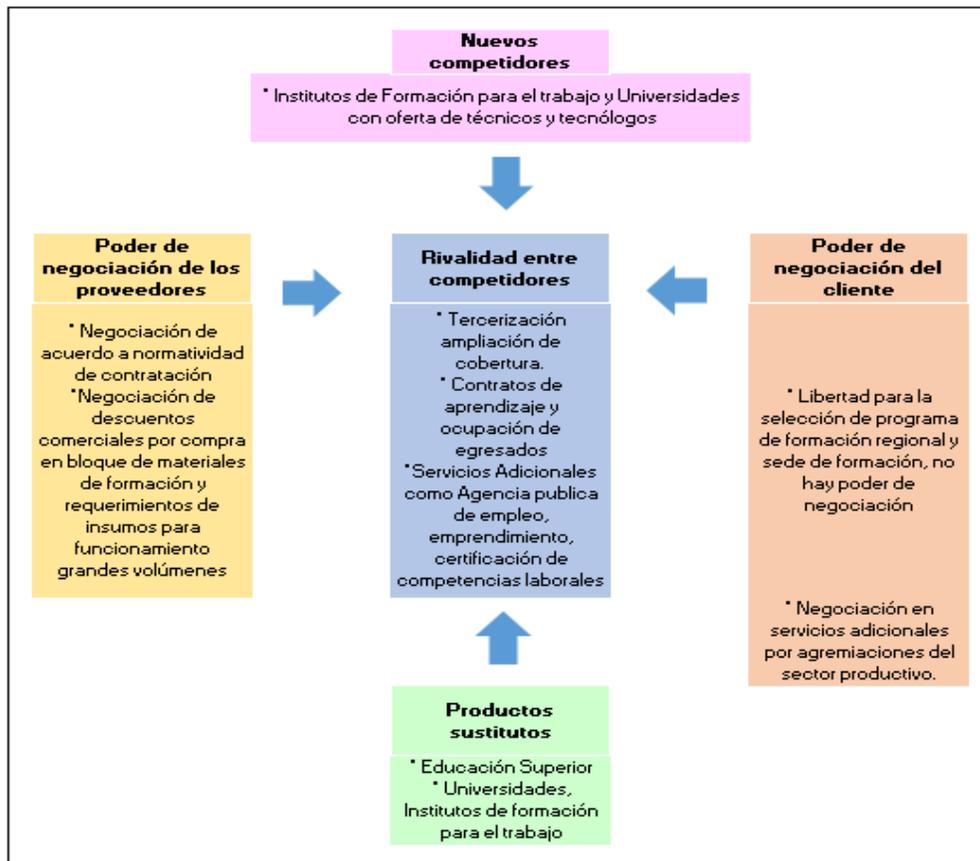
Fuente: Elaboración propia

El resultado del análisis MEFE para el Centro de Formación del área de servicio e industria del Sena regional Meta es de 2.57, que nos indica que tiene un resultado medio-Alto, teniendo en cuenta que las estrategias implementadas por el SENA, han estado centralizadas en aprovechar la evolución del plan de seguridad nacional, desarrollo de la atillanura, procesos de paz, alianza con mayoristas y contratación estatal, además de buscar la doble titulación de los aprendices, la implementación del sistema nacional de cualificaciones, la transformación empresarial y convertirse en el soporte operativo de la economía naranja, para el Sena en la Regional Meta, específicamente el centro de formación unos de los factores predominantes que afectan el buen desempeño de la institución es la articulación con el sector productivo, dado la situación económica del país, dado que los factores externos como la fluctuación de la TRM, la desestabilización social, inflación no controlada y la volatilidad en los precios del petróleo son variable coyunturales por las que se ha visto afectado el departamento del Meta, donde su principal actividad económica es la Exploración y Explotación de petróleo, es por esto que se hace necesario las iniciativas implementadas por la Institución que permita el desarrollo y consolidación de otros sectores económicos entre ellos el turismo y el sector agropecuario donde esta actividad cuenta con una amplia posibilidades dado el auge de ingreso de inversión y la posibilidad de ampliar la frontera agrícola. Es importante que el Centro de Formación del área de servicio e industria del Sena regional Meta centre y pueda centrar sus esfuerzos en un plan de acción que este fundamentado en sus fortalezas importantes como experiencia y capacidad presupuestal y poder de ejecución y articulación con el sector productivo.



Cinco Fuerzas de Porter

Ilustración 3. Matriz Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

a) Barreras de Entrada

Las barreras de entrada en el desarrollo Institucional del Centro de Industria y Servicios del Meta, Sena Regional Meta son:

- Presupuesto de inversión y mantenimiento para la operación de las sedes de formación, instalaciones equipamiento y materiales de formación.

- Alianzas estratégicas y convenios con entes territoriales, Instituciones Educativas, gremios, organizaciones sociales.
- Pertinencia de los programas de formación ofertados en el departamento y su alineación con la propuesta de desarrollo para la región.

b) Barreras de salida

- Disminución del número de contratos de aprendizaje
- Liquidación de alianzas y convenios con entes territoriales y organizaciones sociales.
- Disminución de la calidad de la formación e incremento en el nivel de deserción.
- Bajo nivel de dominio de manejo de inglés por parte de los egresados.

c) Productos sustitutos

- Educación Superior
- Universidades, Institutos de formación para el trabajo

d) Poder de negociación de los proveedores

- Negociación de acuerdo a normatividad de contratación
- Negociación de descuentos comerciales por compra en bloque de materiales de formación y requerimientos de insumos para funcionamiento grandes volúmenes.

e) Poder de negociación de los clientes

- Libertad para la selección de programa de formación regional y sede de formación, no hay poder de negociación.
- Negociación en servicios adicionales por agremiaciones del sector productivo.

f) Rivalidad entre los competidores

- Tercerización ampliación de cobertura.
- Contratos de aprendizaje y ocupación de egresados.
- Servicios Adicionales como Agencia pública de empleo, emprendimiento, certificación de competencias laborales.

g) Acciones del Gobierno

- Reformas tributarias que contribuyan en el detrimento del incremento del presupuesto y tercerización de los procesos misionales de la Institución.
- Politización de los centros de Formación y las regionales.
- Posibles traslado del Servicio Nacional de Aprendizaje Sena del Ministerio del Trabajo hacia el ministerio de educación.

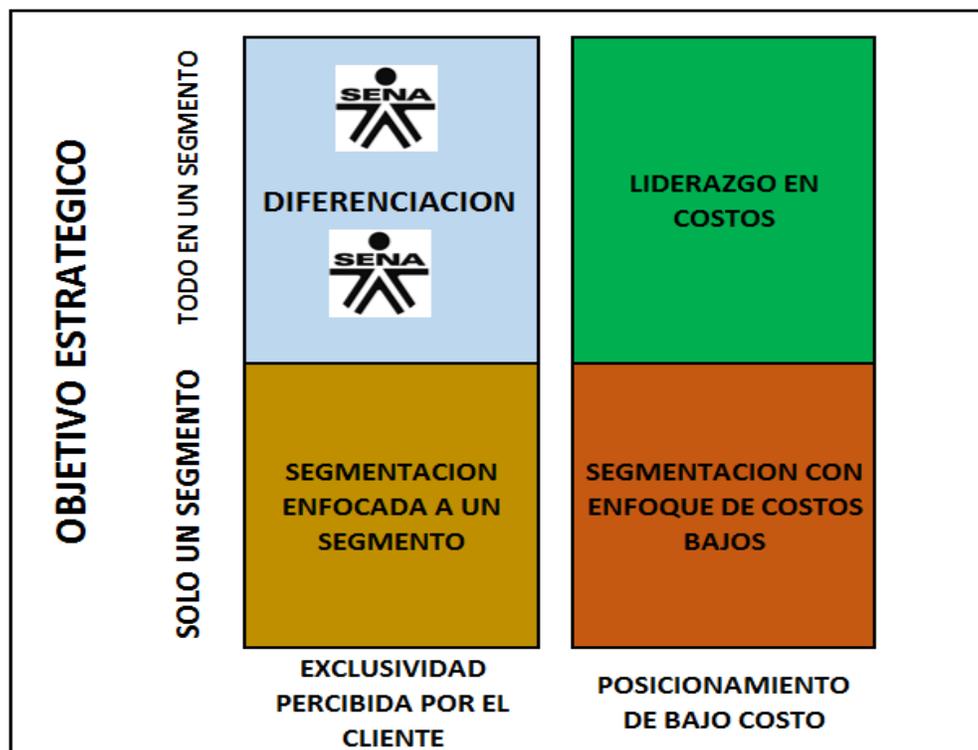
Estrategia Genérica Competitiva

La rivalidad entre competidores requiere un análisis juicioso que se logra mediante la aplicación de la estrategia competitiva aplicada a cualquier organización y a sus competidores.

Porter (1985) define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores” (Porter, 1980)

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: El liderazgo en costos, La diferenciación y El enfoque (Monge, 2010). Clasifica no solo al Centro de Formación del área de industria y servicios de la regional Meta, con su línea misional de ofrecer e impartir acciones de Formación Profesional Integral, ubicándolo en el cuadrante superior derecho “DIFERENCIACION”, dado que el Centro de Formación, busca una diferenciación que tenga unas características muy definida y que se enfoque en la creación de cultura centrada en el servicio, la empleabilidad, la innovación y el desarrollo tecnológico, atacando todo un sector del mercado y generando un alta exclusividad percibida por el cliente, al momento de ser entregada la propuesta de valor.

Ilustración 4. Estrategia Genérica Competitiva



Fuente: Elaboración propia

Matriz PEYEA

La matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acción)

Posición Estratégica Interna

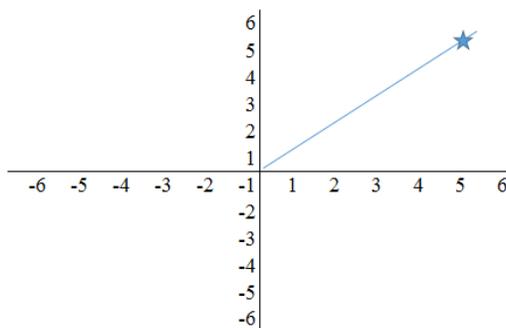
La posición estratégica es fundamental para cualquier organización y sus miembros la deben identificar y para esto se elabora un diagnóstico interno, esto le permitirá visualizar sus fortalezas y debilidades a la luz de sus competidores teniendo en cuenta que uno de los factores fundamentales para la supervivencia de cualquier organización en un entorno de cambio es su fortaleza financiera o presupuestal.

Posición Estratégica Externa

Los grupos de interés o Stakeholders reciben un poder o influencia por parte de los sectores de interés sobre ellos que permite de acuerdo a su nivel de negociación tener ventajas impositivas, menores precios de adquisición, adquisición de nuevas tecnologías, imposición de barreras para la entrada de competidores, esta posición estratégica externa determina el potencial de generación de utilidades monetarias o sociales además de su crecimiento, estos elementos son conocidos y se les denomina fuerza industrial.

Ilustración 5. Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Capacidad de Endeudamiento	0	Crecimiento demografico	4
Rotación de Cuentas por Cobra	0	Proceso de paz	5
Rotación de Inventarios	0	seguridad Nacional	4
Margen de Rentabilidad	0	Turistico	5
Poder de Apalancamiento	0	Desarrollo de la altillanura	5
Ebitda	0	Infraestructura vial	5
Sumatoria	0	Sumatoria	28
Promedio	0,00	Promedio	4,00
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Experiencia	5	No hay productos sustitutos	2
Desarrollo de competencias	4	Oportunidad de expansion	3
Imagen corporativa	5	Diversidad de competidores	3
Bienestar de colaboradores	3	Barrera de entrada	2
Abastecimiento	2	Competencia agresiva	1
Gestion del desempeño	3	Posicion dominante del proveedor	0
Sumatoria	22	Sumatoria	11
Promedio	2,67	Promedio	2,50



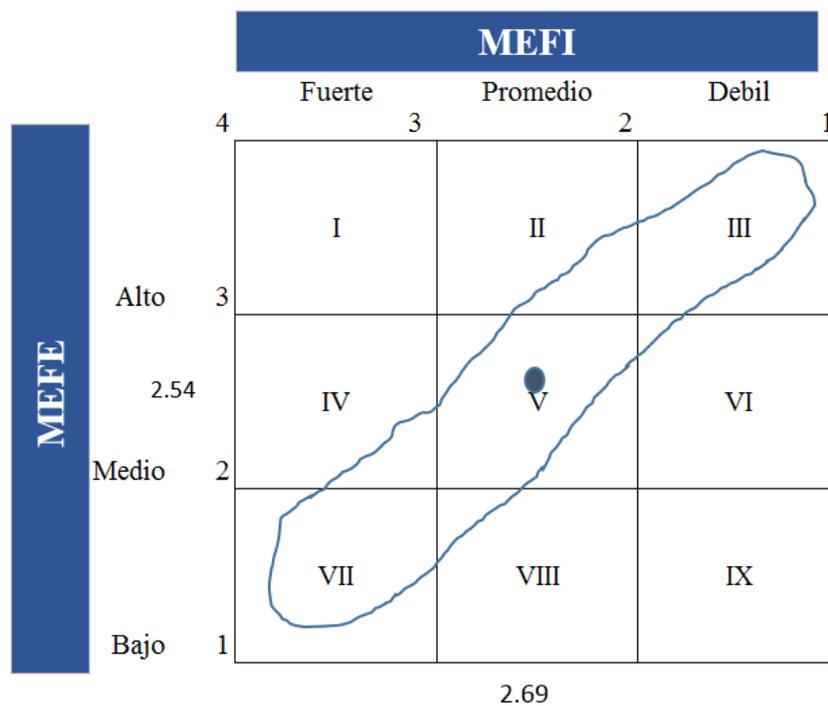
Fuente: Elaboración propia

Posición estratégica agresiva, centrada en el servicio al cliente, la empleabilidad y el mejoramiento de las competencias de los colaboradores, muestran que de acuerdo al resultado de la matriz PEYEA, para el Centro de Formación de Industria y Servicios del Meta del Sena Regional Meta en su línea misional de Ofertar e impartir acciones de Formación Profesional Integral se identifica su fortaleza en la estabilidad del entorno su creciente y consolidación.

Matriz Interna – Externa

La Matriz Interna- Externa representa una herramienta para evaluar al Centro de Formación de Industria y Servicios del Meta del Sena Regional Meta, tomando sus factores Interno (Fortalezas y Debilidades) y sus factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se ubica y nos muestra la posición de acuerdo al análisis realizado.

Ilustración 6. Matriz Externa- Interna



Fuente: Elaboración propia

Matriz Relacional

Para la selección de la estrategia, la identificación de las variables endógenas y exógenas que permitirán realizar el análisis estructural del sistema, es necesario el análisis de la relación existente entre la sistematización del problema, los objetivos y el análisis situacional del Centro de Industria y Servicios del Meta, en sus áreas críticas.

	Sistematización del Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Análisis Situacional	Fortalezas	Debilidades
				Áreas		
<p>Plan Prospectivo y Estratégico Para el Centro de Industria y Servicios del Meta al 2025.</p>	<p>Cuáles son las iniciativas estratégicas potenciales para enfrentar los cambios que demandan un mundo productivo centrado en el conocimiento y la información.</p>	<p>Formular el Plan Prospectivo y Estratégico para el Centro de Formación del área de Industria y Servicios del Meta, que permita el crecimiento en el cumplimiento de los principios misionales y el mayor impacto en el mejoramiento de la cualificación de los trabajadores de los sectores servicios e industria en el departamento del Meta al año 2025.</p>	<p>Identificar la situación actual del Centro mediante diagnóstico estratégico interno y externo.</p>	<p><i>Mercadeo</i></p>	<p>Experiencia de más de 60 años en el mercado y más de 50 años impartiendo formación en la región..</p>	<p>Baja capacidad de comunicar la oferta de los programas de formación en todos los niveles así como la prestación de otros servicios.</p>
					<p>Conocimiento de los usuarios finales de la FPI: Empresas, Instituciones Educativas, recién egresados de educación media, mano de obra no calificada.</p>	<p>Poca capacidad de acoplarse y dar respuesta a las nuevas necesidades del sector productivo y requerimientos del mercado.</p>
			<p>Identificar los factores de cambio que inciden en el Centro, mediante la aplicación de análisis estructural.</p>	<p><i>Administración</i></p>	<p>Experiencia y certificación en sistemas de gestión de calidad. Política Ambiental, Política Seguridad y Salud en el Trabajo - Empresa Laboralmente Saludable, Política del Subsistema Gestión de Seguridad de la Información, Política de MECI.</p>	<p>El proceso de Gestión de los Recursos (compras) no es eficiente, no hay oportunidad en las compras ni en la celebración de contratos, no hay poder de negociación y el interés del área no está enfocado en las necesidades del cliente interno.</p>
					<p>Desarrollo de competencias de colaboradores, a través de programas de entrenamiento con el fin de entregar una herramienta a los colaboradores para medir su desempeño.</p>	<p>La cultura organizacional es dependiente y centralizada, lo que retrasa la toma de decisiones en todos los niveles de la compañía.</p>
	<p>Como se enmarcan en la estrategia los actores claves y más relevantes de acuerdo al diagnóstico Institucional estratégico interno y externo, que le permita a la Regional Meta y su Centro de formación, convertirse en un dinamizador del sector productivo regional, cumpliendo con su función social.</p>		<p>Análisis del impacto de los actores sociales que influyen en el centro de Formación.</p>	<p><i>Tecnología</i></p>	<p>Ampliación de personal mediante concurso así como la suplencia de vacancias de personal lo que permite mayor capacidad de respuesta institucional.</p>	<p>Burocratización de los procesos, que retrasan la ejecución de la estrategia de la Institución. Los procesos son lentos lo que origina pérdida de usuarios y proveedores.</p>
					<p>Nivel de Tecnología utilizado en los servicios institucionales y Nivel de coordinación e integración con otras áreas.</p>	<p>Baja capacidad de respuesta a las múltiples necesidades.</p>
					<p>El equipo de tecnología cuenta con alta experiencia en el soporte técnico en las plataformas para la prestación del servicio de la formación.</p>	<p>La baja capacidad de cambio tecnológico impacta de forma negativa la oportunidad en el desarrollo del proceso de formación.</p>
	<p>Cuáles son las variables internas y externas claves que permitan el planteamiento de las estrategias elevando y mejorando la respuesta institucional.</p>		<p>Definir los escenarios probables y escenarios alternos del Centro Formación del área de Industria y Servicios del Meta para el año 2025, utilizando las herramientas prospectivas pertinentes.</p>	<p><i>Finanzas</i></p>	<p>Alta capacidad de servicios tecnológicos y disponibilidad de multiservicios</p>	<p>Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes</p>
					<p>Presupuesto garantizado por ley e incremento igual o superior al IPC causado año a año.</p>	<p>Baja ejecución por parte del centro de algunos rubros presupuestales que afectan la gestión.</p>
					<p>Disposición del presupuesto para atender políticas que no están alineadas con la función misional.</p>	<p>No se cumple con las metas y el nivel de gestión y satisfacción de la calidad de la formación.</p>

Selección de la estrategia

A partir de los resultados de la Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción “Peyea”, Matriz Interna- Externa, se puede concluir que la estrategia apropiada debe ser agresiva, en el sentido de la atención y servicio al cliente además del fortalecimiento interno y el mejoramiento de los procesos focalizados en los ejes fundamentales de Incremento de los estándares internacionales de calidad, orientación al cliente e innovación.

La estrategia además por ser una Institución del Estado que cumple una función social debe atender los pilares del Plan estratégico 2018- 2022 que oriente la institución a aportar de manera significativa al bienestar y la equidad del país mediante la productividad la equidad y la generación de empleo decente la formación para el trabajo y la generación de emprendimientos y creación de empresas.

Dentro del análisis la influencia de 40 variable internas y externa, se obtiene como resultado el saldo de Diez variables estrategias que le apuntan al desarrollo de la estrategia agresiva, en servicio al cliente, fortalecimiento interno y relación con el entorno. Estas variables son estratégicas, dado que tiene un alto grado de dependencia y motricidad, situándose en el cuadrante conflictivo, por lo que todas son de manejo interno.

Tabla 10. Selección de Estrategia

Estrategia Básica	Meta agresiva, en servicio al cliente, fortalecimiento interno y relación con el entorno, posicionándose como el vehículo para la transformación del país y su nuevo direccionamiento está fundamentado en cuatro pilares principales que enmarcan las apuestas estratégicas del Gobierno y se ven desplegadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Doble Titulación, Sistema Nacional de Cualificaciones, Transformación empresarial, El SENA como brazo operativo de la Economía Naranja, con la premisa ‘Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad’, la estrategia estará compuesta por el el mejoramiento de la Formación profesional Integral, Investigación y desarrollo e Innovación, Normalización de competencias laborales, Evaluación y Certificación de competencias laborales, gestión para el empleo y asesoría para la creación de empresas y desarrollo empresarial.
Posición Estratégica	La posición estratégico para el centro de industria y servicios del Meta es agresiva la cual hace énfasis en el valor publico, los procesos misionales, el desarrollo Institucional y la optimización de los recursos, esto con el fortalecimiento de las relaciones con el sector productivo.
Estrategia de Desarrollo	La estrategia de desarrollo esta enmarcada dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 ‘Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad’ que traza el curso de acción para remover los obstáculos y transformar las condiciones que hagan posible acelerar el crecimiento económico y la equidad de oportunidades del país, y que se fundamenta en la ecuación del bienestar de legalidad mas emprendimiento dará como resultado la Equidad

Fuente: Elaboración propia

Análisis Estructural

VARIABLES ESTRATÉGICAS

VARIABLES ENDÓGENAS

Tabla 11. Variables Endógenas

Item	Variables Endógenas	Nombre Corto
1	Experiencia ejecución FPI	F1
2	Investigación desarrollo tecnológico e Innovación	F2
3	Normalización competencias laborales	F3
4	Evaluación y certificación de competencias laborales	F4
5	Gestión para empleabilidad	F5
6	Asesoría para la creación de empresa	F6
7	Desarrollo empresarial	F7
8	Capacidad infraestructura y tecnología	F8
9	Talento humano	F9
10	Imagen corporativa	F10
11	Doble titulación	D1
12	Pertinencia de la oferta de formación	D2
13	Cobertura	D3
14	Escuela Nacional de Instructores ENI	D4
15	Programa bilingüismo	D5
16	Formación Dual	D6
17	Contrato de aprendizaje	D7
18	Presupuesto	D8
19	Alianzas Estratégicas sector productivo	D9
20	Intermediación laboral	D10

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES EXÓGENAS

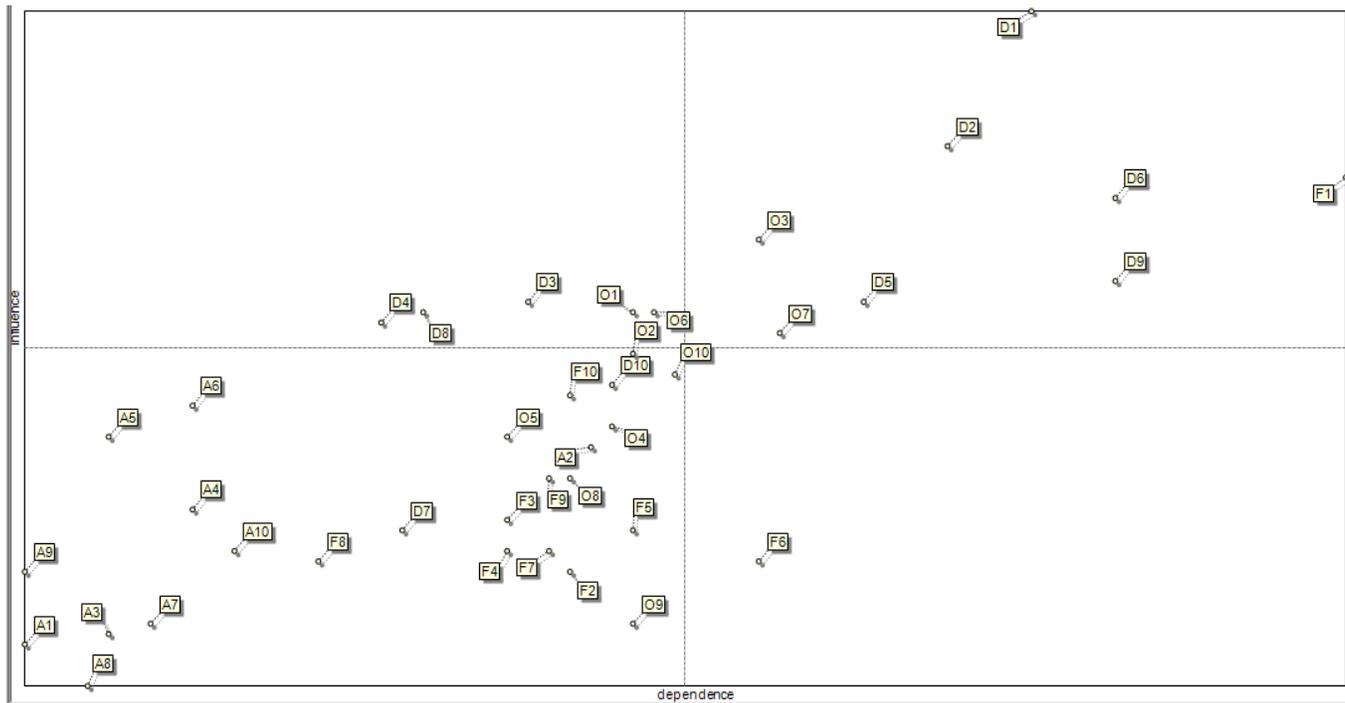
Tabla 12. Variables Exógenas

Item	Variables Exógenas	Nombre Corto
1	Crecimiento económico	O1
2	Infraestructura vial	O2
3	Seguridad Nacional	O3
4	Turismo	O4
5	Crecimiento demográfico	O5
6	Estrategia Worldskills	O6
7	Desarrollo de la altillanura	O7
8	Proceso de Paz	O8
9	Alianza con Entes gubernamentales	O9
10	Contratación estatal	O10
11	Desestabilización social	A1
12	Tercerización de la FPI	A2
13	Decrecimiento económico	A3
14	Politiquería	A4
15	Reforma laboral	A5
16	Reforma Tributaria	A6
17	Creación de centros de FP	A7
18	Desmonte de contratos de aprendizaje	A8
19	Aplicación de políticas económicas internacionales	A9
20	Vinculación ministerio de educación	A10

Fuente: Elaboración propia

MICMAC Plano Directo

Ilustración 7. Plano de Influencia Directas



Las variables de influencia directa son muy motrices y muy dependientes. Los cambios en estas variables producen fuertes impactos en la función misional del Centro de formación a su vez estas variables son muy impactadas a los cambios de otras variables, son fundamentales su importancia estratégica, para este análisis las variables de influencia directas son:

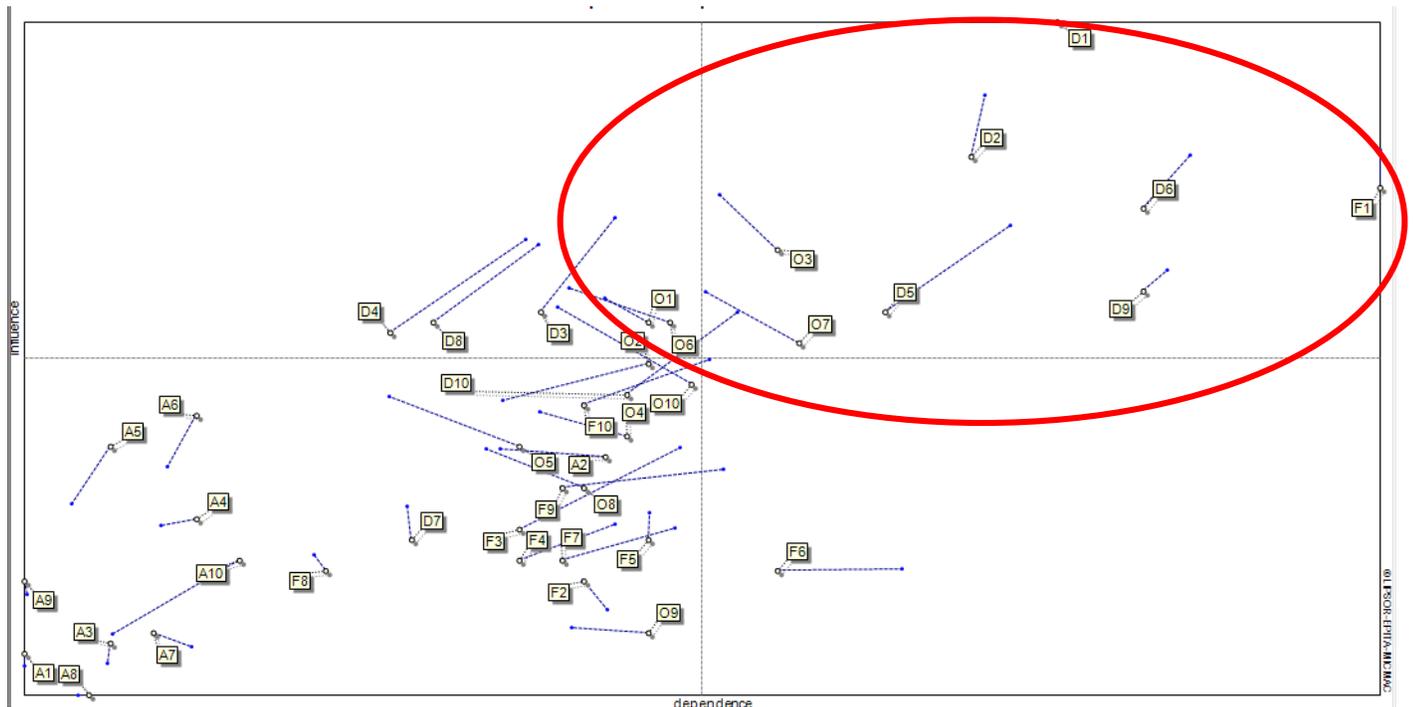
Tabla 14. Variables de Influencia directa

Item	Variables Influencia Directa	Nombre Corto
1	Experiencia ejecución FPI	F1
2	Doble titulación	D1
3	Pertinencia de la oferta de formación	D2
4	Formación Dual	D6
5	Alianzas Estratégicas sector productivo	D9
6	Programa bilingüismo	D5
7	Seguridad Nacional	O3
8	Desarrollo de la altillanura	O7

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES ESTRATÉGICAS – PLANO DE DESPLAZAMIENTO

Ilustración 9. Plano de Desplazamiento



Las variables identificadas como estratégicas es la relación de las variables de influencia directa y las variables de influencia indirecta que son variables con un alto grado de dependencia, también se les denomina las variables reto del sistema, son muy motrices, pueden perturbar el funcionamiento normal del sistema, estas variables determinan la dinámica estratégica sobre la cual se debe trazar la estrategia del Centro de Formación de Industria y Servicios del Meta del Sena Regional Meta. Las variables reto son:

Tabla 16. Variables Estratégicas

Item	Variables Estratégicas	Nombre Corto
1	Experiencia ejecución FPI	F1
2	Doble titulación	D1
3	Pertinencia de la oferta de formación	D2
4	Formación Dual	D6
5	Alianzas Estratégicas sector productivo	D9
6	Programa bilingüismo	D5
7	Escuela Nacional de Instructores	D4
8	Capacidad infraestructura y tecnología	F8
9	Estrategia Worldskills	O6
10	Evaluación y certificación de competencias laborales	F4

Fuente: Elaboración propia

Fichas Técnicas Variables Estratégicas

Tabla 17. Fichas técnicas Variables Estratégicas (Experiencia Ejecución FPI–Doble titulación)

EXPERIENCIA EJECUCION DE LA FORMACION PROFESIONAL INREGAL	
	Descripción
En que consiste?	Conjunto de conocimientos adquiridos en mas de 60 años de impartir y ejecutar programas de formación para el trabajo en cumplimiento de actividades definidas, (Saber Hacer) acumulando conocimientos y capacidades, que permite cumplirlas de una manera mas eficiente.
Como se manifiesta?	Disminución de probabilidad de ocurrencia de errores en la operación de las estaciones de servicio, comprender necesidades y motivaciones de los clientes
Como se podría medir cada	Numero de egresados legresados contratados
Que tendencia presenta el	Creciente
Que rupturas se opondrán a la	Cambio de Ministerio adscrito
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Factor fundamental para el crecimiento en el cumplimiento misional, conocimiento acumulado en la gestión de la labor social, lo que permite conocer las motivaciones y necesidades de las comunidades y sectores económicos que permita el mejoramiento en la innovación y desarrollo tecnológico, cobertura y servicios complementarios
DOBLE TITULACION	
	Descripción
En que consiste?	Adecuar los programas de formación los cuales deben ser flexibles, modulares y responder con gran velocidad e inmediatez a los requerimientos de nuevos aprendizajes y competencias del talento humano requerido por los empresarios en este mundo de la Cuarta Revolución Industrial con su robótica avanzada, internet de las cosas e inteligencia artificial, para incrementar sustancialmente la doble titulación en especialidades que les permitan a los jóvenes obtener un empleo digno, estable, decente y formal e insertarse exitosamente en los empleos del futuro
Como se manifiesta?	Incremento en los puestos de trabajo, disminución de índice de desempleo de los jóvenes
Como se podría medir cada manifestación?	ajuste de los programas de articulación encaminados a favorecer la doble titulación de los egresados de la educación media, con desarrollo de las competencias habilidades digitales, emprendimiento, nueva ruralidad y desarrollo sostenible en el marco de las necesidades e intereses de los jóvenes actuales.
Que tendencia presenta el	Creciente
Que rupturas se opondrán a la tendencia?	La perdida de pertinencia de los programas ofertados y la desmotivación de los jóvenes a titularsen en programas de baja demanda laboral
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Este indicador puede mejorarse, partiendo del posicionamiento y reconocimiento de los egresados con doble titulación y su incursión en el primer empleo y la nueva aplicación de habilidades y destrezas para la vida.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Fichas técnicas Variables Estratégicas (Pertinencia de la oferta de formación- Formación Dual)

PERTINENCIA DE LA OFERTA DE FORMACION	
	Descripción
En que consiste?	El propósito institucional contribuye a la formación de la sociedad y la competitividad del sector productivo a través del desarrollo de estrategias encaminadas a mejorar la calidad y pertinencia de la formación profesional integral que permitan atender las necesidades de las empresas y las comunidades.
Como se manifiesta?	Mayor aceptación de los programas de formación ofertados, incremento en los niveles de empleabilidad y aceptación de egresados de programas priorizados por los sectores económicos.
Como se podría medir cada	Incremento en el volumen de ventas, Ventas ejecutadas/ventas proyectadas
Que tendencia presenta el factor	Creciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Ineficiente entrega de la propuesta de valor y el incumplimiento de los atributos en la prestación del servicio
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Identificación de las líneas de formación específica de acuerdo a los requerimientos puntuales de los empresarios en formación laboral.

FORMACION DUAL	
	Descripción
En que consiste?	Formación dual, formación-desarrollo laboral, se apoya directamente a emprendimientos de las industrias creativas, atención a población víctima, certificación y fortalecimiento de las habilidades blandas en los aprendices, dado que la formación se aplica en el hacer directamente fortaleciendo la actividad económica. pretendemos que las empresas terminen de formar a los jóvenes y los enganchen laboralmente, necesitamos posicionar ciertos oficios entregándoles la certificación para que, de esta forma, podamos abrirles el campo de acción
Como se manifiesta?	Incremento en el numero de trabajadores formados por las empresas e incremento en la cualificación de los trabajadores
Como se podría medir cada	Incremento en los indicadores de productividad
Que tendencia presenta el factor	Crecimiento.
Que rupturas se opondrían a la	Desaceleración de la economía
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Los trabajadores formados por las propias empresas bajo programas dual que cuentan con una amplia experiencia en el hacer laboral se conviertan en los instructores que se requieren.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Fichas técnicas Variables Estratégicas (Alianzas Estratégicas sector productivo- Programa bilingüismo)

ALIANZAS ESTRATEGICAS SECTOR PRODUCTIVO	
Factor	Descripción
En que consiste?	Consolidar las alianzas estratégicas existentes, generar nuevas alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales, así como apalancar recursos financieros en especie a través de éstas para fortalecer la formación profesional integral y los temas estratégicos que permitirán cumplir la misión y alcanzar la visión institucional. En el marco del fortalecimiento del SENA para la atención al sector productivo, el Centros de Formación destina parte de su oferta de programas de nivel técnico y tecnológico a grupos de trabajadores que hayan certificado sus competencias laborales, reconociendo sus aprendizajes ya adquiridos y certificados en nivel avanzado.
Como se manifiesta?	El proceso de formación titulada del SENA busca desarrollar las competencias técnicas, tecnológicas y socioemocionales que requiere el sector productivo, con el propósito de facilitar la inserción laboral de la población formada en las estructuras formales del mercado de trabajo.
Como se podría medir cada manifestación?	Mejoramiento en la calidad y pertinencia de la formación profesional integral que permitan atender las necesidades de las empresas y las comunidades.
Que tendencia presenta el	Creciente
Que rupturas se opondrán a la	Cambios en la política empresarial
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Dentro de la organización, los índices de satisfacción de los clientes pueden tener efectos de gran alcance. Enfocando a los empleados sobre la importancia del cumplimiento de las expectativas de los clientes.
PROGRAMA DE BILINGUISMO	
Factor	Descripción
En que consiste?	Negociar alianzas estratégicas con organismos que faciliten el mejoramiento de la competencia de una lengua extranjera como el inglés, el francés, el portugués, alemán y las demás que se consideren pertinentes para fortalecer las competencias comunicativas en lenguas extranjeras de acuerdo con los procesos de internacionalización además del incremento en la manejo de una segunda lengua por parte de los trabajadores.
Como se manifiesta?	Manejo de segunda lengua mayor participación en procesos de internacionalización
Como se podría medir cada manifestación?	Aprendices contratados / Aprendices con dominio de segunda lengua
Que tendencia presenta el	Creciente
Que rupturas se opondrán a la	La no asignación de presupuesto para implementar la estrategia
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Mayor internacionalización participación en procesos productivos e incremento en la presencia de mano de obra calificada como de oferta de productos y servicios a nivel global fortaleciendo las exportaciones de la economía colombiana

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Fichas técnicas Variables Estratégicas (Escuela Nacional de Instructores- Capacidad infraestructura y tecnología)

ESCUELA NACIONAL DE INSTRUCORES	
	Descripción
En que consiste?	Es la estrategia de la Dirección de Formación Profesional del SENA que tiene como Promover la excelencia de la docencia, de allí que busca atraer, retener e incentivar a los mejores colombianos, para que sean instructores de excelencia de la entidad. La Escuela ejecuta principalmente la política de mejoramiento de la calidad de la formación, para ello se desarrolla como estrategia en materia de formación, acompañamiento pedagógico, desarrollo profesional, retención, promoción, investigación pedagógica y sistema de bibliotecas. Con esta premisa, la Escuela define planes y proyectos a desarrollar mediante ejes, que en su conjunto, promueven la cualificación del instructor para su excelencia.
Como se manifiesta?	Incremento en la competitividad y crecimiento en la efectividad y capacidad de los instructores en la ejecución de la FPI, además del fortalecimiento de sus competencias pedagógicas y técnicas.
Como se podría medir cada manifestación?	Cualificación en competencias básicas, transversales, técnicas y pedagógicas, con herramientas de auto, hetero y diagnóstico, como mecanismos para alcanzar el desarrollo profesional y la calidad en la formación profesional integral
Que tendencia presenta el factor	Creciente
Que rupturas se opondrían a la	Disminución de presupuesto para desarrollo tecnológico e innovación
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Diseña el plan de gestión del talento humano de los instructores, que incluye mecanismos que les permite avanzar en su desarrollo hacia la excelencia y la profesionalización, en acuerdo con las demás áreas relacionadas.
CAPACIDAD INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA	
	Descripción
En que consiste?	El SENA a través del proceso de transformación en su infraestructura así como la aplicación de nuevos procesos tecnológicos investigación e innovación, forma ciudadanos con mayores capacidades de innovación y de adopción de nuevas tecnologías para colocarse laboralmente, generar emprendimientos y mejorar los procesos de formación, impactando significativamente su calidad de vida. Para lograr con este objetivo, se debe contar con elementos de TI habilitadores que permitan prestar un mejor servicio basado en la identificación y diseño de nuevas líneas de negocio de la entidad enmarcadas en la formación profesional, la certificación de competencias laborales y el empleo.
Como se manifiesta?	Incremento en las respuestas al sector productivo
Como se podría medir cada	Capacidad de respuesta y oferta de programas a nivel técnico y tecnológico
Que tendencia presenta el factor	Creciente
Que rupturas se opondrían a la	Ofrecer un mejor lugar para el desarrollo de la formación
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Disminución del índice basado en el fortalecimiento de las competencias de colaboradores y Construcción de un modelo tecnológico y la contribución a la solución de problemas reales de los sectores económicos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Fichas técnicas Variables Estratégicas (Estrategia Worldskills- Evaluación y certificación de competencias laborales)

ESTRATEGIA WORLDSKILLS	
	Descripción
En que consiste?	Es un espacio donde estudiantes técnicos y tecnólogos de todo el mundo compiten en campeonatos nacionales, continentales y mundiales, para demostrar su destreza en habilidades para el trabajo. Con esta estrategia se promueve el desarrollo de habilidades vocacionales y se intercambian conocimientos que aportan a una mejor cualificación del talento humano.
Como se manifiesta?	Posicionamiento de la entidad a nivel mundial como ente de formación para el trabajo
Como se podría medir cada	Numero de Participantes y habilidades en competencia
Que tendencia presenta el factor	Decreciente
Que rupturas se opondrían a la	La no participación en los ciclos América y Mundial
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Participación a nivel mundial y el logro de medallas que permitan visualizar los mejores procesos en las competencias y la aplicación de estos saberes en la Formación Profesional Integral
EVALUACION Y CERTIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES	
	Descripción
En que consiste?	Esta variable estratégica busca fomentar la cualificación del talento humano, por medio de la articulación e integración de políticas públicas y estrategias institucionales, basados en competencias laborales que contribuyan a la movilidad laboral y educativa del país. Por medio de la normalización, certificación, cualificaciones y formación continua especializada se articula a los distintos actores (internos y externos), con el fin de lograr la sincronización necesaria que aporte a la pertinencia, calidad y oportunidad de los servicios institucionales.
Como se manifiesta?	Personas certificadas en competencias laborales
Como se podría medir cada manifestación?	A través del proceso de Evaluación y Certificación se evalúan y certifican formalmente las competencias laborales de las personas, a partir de los estándares de calidad del desempeño laboral establecidos en Normas de Competencia Laboral, independientemente de dónde y cómo hayan sido adquiridas las competencias.
Que tendencia presenta el factor	Creciente
Que rupturas se opondrían a la	La no aplicación y el reconocimiento de las competencias del trabajador
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Evaluación y certificación del personal trabajador que no cuenta con la validación de sus conocimientos

Fuente: Elaboración propia

Actores Sociales

Identificación de actores sociales

Se identificaron nueve actores sociales que utilizan su grado de poder para defender sus intereses y que intervienen en el direccionamiento estratégico de acuerdo al grado de dependencia e influencia

Actores conflictivos: de alta dependencia e influencia, como los Aprendices que para la cumplir con la misión institucional tiene un poder de negociación alto, lo que es fundamental para la implementación de las acciones de la estrategia.

Actores Dominantes: para la Institución los actores dominantes son, el Ministerio del Trabajo, Ministerio de Hacienda y Alta dirección; dado que tienen una alta influencia y dependencia baja por ser de control externo.

Dentro de la relación de los actores en defensa de sus intereses frente a las variables estrategias se identifica que los objetivos que más generan conflicto y para los cuales se realiza un punto de negociación para minimizar el impacto del conflicto en beneficio de la Institución y cuyos actores tienen un poder dominante y conflictivo, que para el caso del Centro de formación de las áreas de Industria y Servicios del Meta del Sena regional Meta , son los niveles de los programas ofertados, la infraestructura física, dotación de ambientes de formación, la disponibilidad de materiales de formación, el bilingüismo, la pertinencia de

los programas ofertados, la disponibilidad de presupuesto y la modernización e innovación aplicada en los procesos y procedimientos tanto de apoyo como misionales.

Tabla 21 Actores Sociales

Clasificación	Actor	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de Acción
A1	Aprendices	Formación para inclusión laboral	Proyecto de vida, Empleo satisfacción de necesidades básicas, mejoramiento de calidad de vida	Inclusión laboral mano de obra calificada	Nivel de Ingresos, superación personal y familiar	Comités de evaluación y seguimiento, comités de bienestar
A2	Directivos	Diseño e implementación de la estrategia	Ampliación de cobertura y cumplimiento de metas	Crear cultura organizacional	Desarrollar a los colaboradores (Instructores y Administrativos), ejecución presupuestal	Comités, generación de planes de incentivos, gestión del desempeño.
A3	Instructores	Crecimiento profesional y desarrollo personal.	Calidad de vida	Mejorar sus condiciones económicas.	Estabilidad laboral	Capacitaciones, plan de carrera, gestión del desempeño, plan de bienestar, plan de capacitación .
A4	Comunidad en general	Disponer de servicios pertinentes, oportunos, y de amplia cobertura	Calidad en el servicio, oportunidad	Incremento en su nivel de cualificación e incremento en la posibilidad de empleabilidad	Atención oportuna y servicios complementarios	Encuestas de satisfacción, sondeos de opinión, estudios de cobertura.
A5	Entes territoriales	Cobertura institucional, doble titulación de sus bachilleres.	Incremento en la disponibilidad de mano de obra calificada en los territorios	Desarrollo social y económico	Empleabilidad y generación de ingresos, construcción de tejido social	Comités técnicos de centro, convenios marco.
A6	Egresados	Aumentar su participación en el mercado laboral	Cadena de formación, emprendimiento e incremento en nivel de ingresos	Empleabilidad en el nivel alcanzado	Mejoramiento en calidad de vida, reconocimiento	Comité de egresados
A7	Ministerio de Trabajo	Regular y supervisar el desarrollo institucional y su impacto en las políticas	Cumplimiento de la normatividad.	Comunidad gremios empresariales	Mejoramiento y disponibilidad de trabajadores calificados así como disminución de nivel de desempleo	Decretos, resoluciones, comunicados y publicaciones.
A8	Ministerio de Hacienda	Verificar el cumplimiento de la norma, disponibilidad de presupuesto institucional	Ejecución presupuestal, cumplimiento de meta	Uso adecuado y eficiente de los recursos	Disponibilidad de recursos	Decretos, resoluciones, comunicados y publicaciones.
A9	Proveedores	Participar en el mayor número de negocios con sus clientes	Garantizar un producto o servicio de calidad que genere confiabilidad y reconocimiento	Incrementar sus ventas y generar mayor rentabilidad.	Posicionamiento de marca y relaciones comerciales a largo plazo.	Medios de comunicación, publicidad y relaciones comerciales.

Fuente: Elaboración propia

Listado de Objetivos Asociados

Tabla 23 Resumen de Objetivos Asociados

No.	Objetivos
O2	Garantizar que el saber hacer este presente en todos los niveles de la institucion
O3	Ejecutar sus funciones de acuerdo a las politicas definidas por la Institucion
O4	Garantizar la apertura de nuevos programas mediante convenios y alianzas
O5	Consolidar una cultura SENA humanista responsable y competitiva
O6	Optimizar el uso de los recursos instituciones
O7	Determinar las características de los elementos y materiales de formacion requeridos
O8	Incrementar la vinculacion laboral de los egresados de formacion titulada
O9	Promover la inclusion social a la oferta institucional con un enfoque diferencial
O10	Formar el talento humano pertinente que demanda el sector empresarial del pais
O11	Consolidar los convenios con las secretarias de educacion que garantice la integracion con la media tecnica
O12	Establecer directrices para el diseño de la oferta de acuerdo a las necesidades identificadas en cada uno de los sectores
O13	Determinar las necesidades de formacion de acuerdo a los requerimientos laborales de la region
O14	Establecer en el plan de capacitacion de acuerdo a los sectores priorizados como ejes del desarrollo economico de la region
O15	Contribuir a la creacion y fortalecimiento de empresas formales y la generacion de empleo decente
O16	Transformar la provision y prestacion de los servicios institucionales
O17	Establecer alianzas con el sector empresarial de formacion de sus trabajadores
O18	Formar el talento humano pertinente que demanda el sector empresarial del pais
O19	Establecer convenios que permita elevar el nivel de cualificacion de los trabajadores de entes territoriales
O20	Fomentar a los sectores productivos para realizar formacion Dual de sus trabajadores
O21	Definir convenios y alianzas estrategicas con organizacones de los diferentes sectores productivos
O22	Priorizar los sectores de desarrollo regional
O23	Fortalecer la intermediacion laboral para cubrir las necesidades de talento humano requeridos por la empresa
O24	Fortalecer el programa de Bilinguismo
O25	Garantizar la aplicación del programa a todo nivel
O26	Incrementar el nivel de ingles de los instructores
O27	Fortalecer las competencias tecnicas de los egresados que permita su inclusion laboral
O28	Establecer proyectos de desarrollo tecnologico y de innovacion que le apunten al mejoramiento la cualificacion de los Instructores
O29	Promover el desarrollo integral de los Instructores del Centro de formacion
O30	Determinar plan de accion para la modernizacion y ampliacion de la capacidad tecnologica y de infraestructura
O31	Participar en la construccion de planes y proyectos para la modernizacion de ambientes de formacion
O32	Priorizar los proyectos de infraestructura y mejoramiento tecnologico en alianza con los entes territoriales
O33	Promover el desarrollo de habilidades vocacionales e intercambiar conocimientos que aporten a una mejor cualificación.
O34	Establecer plan de acción para la participacion de un mayor numero de habilidades en competencias nacionales
O35	Establecer un plan de entrenamiento para consolidar las habilidades que participen en esta estrategia
O36	Fomentar la cualificacion de las personas basadas en competencias laborales
O37	Aplicar procesos de evaluacion y certificacion de competencias laborales a trabajadores no titulados
O38	Definir las areas claves de evaluacion y certificacion de competencias laborales que permita mejorar el sector productivo

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Actores Por Objetivo

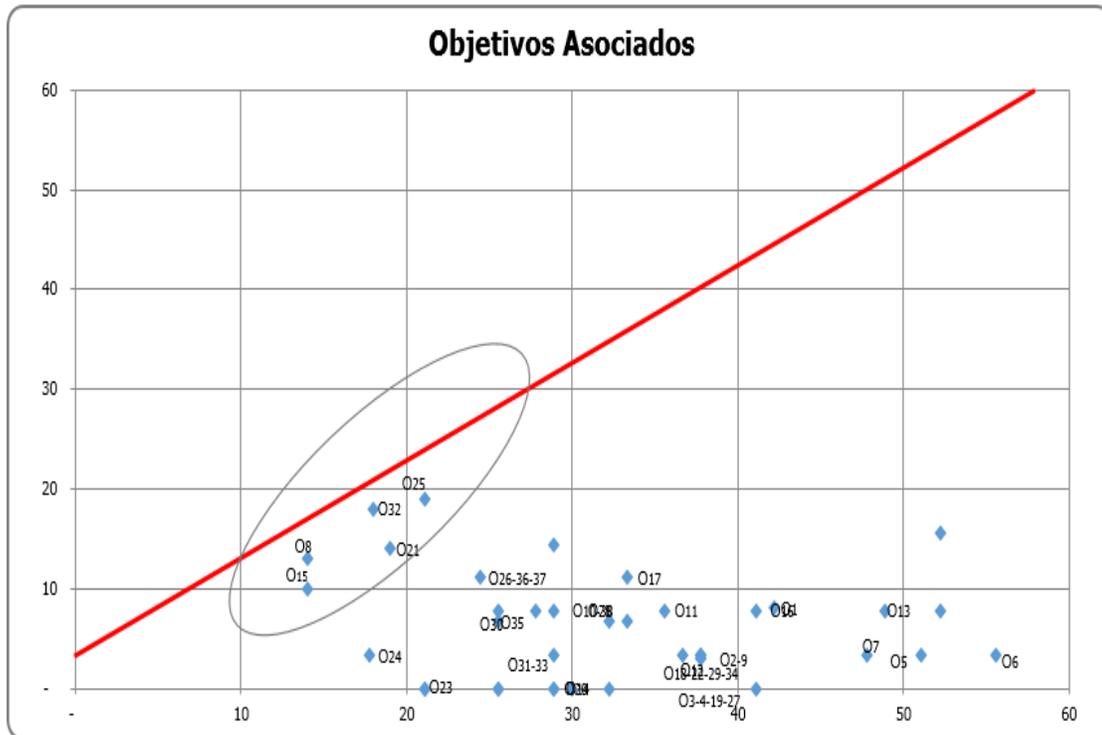
Tabla 24. Actores por Objetivos Matriz

Item	Actor	Objetivos																												Conv. (+)	Div.(-)									
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28			O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O36	O37
A1	Aprendices	100	100	70	100	30	70	30	70	30	30	70	30	30	70	30	30	30	30	(30)	30	-	-	-	-	-	-	30	-	30	-	-	-	-	-	-	-	30		
A2	Directivos	70	70	100	100	100	100	(30)	100	100	100	100	70	70	30	70	70	100	30	100	70	70	30	70	30	30	30	100	-	70	30	70	70	70	70	30	100			
A3	Instructores	70	70	100	30	100	70	70	30	100	100	70	100	100	(30)	70	70	100	100	100	30	100	30	30	30	30	100	70	-	30	30	30	30	30	30	-	30			
A4	Comunidad en general	-	-	100	-	100	100	100	-	100	-	30	-	70	-	-	100	100	70	-	-	-	-	-	100	100	100	100	-	30	100	(70)	100	-	-	-	-	30		
A5	Entes territoriales	70	(30)	70	70	100	100	100	(30)	70	30	30	70	70	30	30	70	30	30	70	30	70	70	30	30	30	70	30	70	100	30	100	70	100	100	100	30	30		
A6	Egresados	-	-	(70)	-	(30)	(30)	(30)	(30)	(70)	-	(70)	(30)	(70)	-	(30)	(70)	(30)	(30)	(70)	-	(30)	-	-	(30)	(30)	(30)	-	(30)	(30)	(70)	(30)	(30)	(30)	-	-	-	100	(70)	
A7	Ministerio de Trabajo	(70)	-	-	-	-	-	30	30	(70)	(70)	-	-	-	-	(30)	-	-	-	(30)	-	(70)	-	-	-	(70)	30	-	-	-	-	(30)	-	-	(30)	-	-	-	-	
A8	Ministerio de Hacienda	-	-	30	-	-	30		(30)		-	30	-	70	-	-	30	(70)	-	(30)	-	-	-	-	(70)	(70)	30	(30)	-	-	-	(30)	(30)	-	(30)	-	-	-	-	
A9	Proveedores	70	100	-	70	30	30		-	70	-	30	-	30	30	-	-	-	-	30	-	-	-	100	30	-	-	30	30	70	100	-	-	30	30	30	30	30	1.030	-
	Conflictividad (+)	380	340	470	370	460	500	430	130	470	260	320	340	440	260	130	370	300	330	260	260	170	270	190	160	190	220	290	290	340	230	260	160	300	230	230	230	190	250	
	Conflictividad (-)	(70)	(30)	(70)	-	(30)	(30)	(30)	(120)	(140)	(70)	(70)	(30)	(70)	-	(90)	(70)	(100)	(30)	(130)	-	(130)	-	-	(30)	(170)	(100)	-	(60)	(30)	(70)	(30)	(160)	(60)	-	(60)	-	-	(70)	
	Prom. Conflictividad (+)	42	38	52	41	51	56	48	14	52	29	36	38	49	29	14	41	33	37	29	29	19	30	21	18	21	24	32	32	38	26	29	18	33	26	26	26	21	28	
	Prom. Conflictividad (-)	(8)	(3)	(8)	-	(3)	(3)	(3)	(13)	(16)	(8)	(8)	(3)	(8)	-	(10)	(8)	(11)	(3)	(14)	-	(14)	-	-	(3)	(19)	(11)	-	(7)	(3)	(8)	(3)	(18)	(7)	-	(7)	-	-	(8)	
	Sumatoria	34	34	44	41	48	52	44	1	37	21	28	34	41	29	4	33	22	33	14	29	4	30	21	14	2	13	32	26	34	18	26	-	27	26	19	26	21	20	

Fuente: Elaboración propia

Conflictividad de los Objetivos Asociados

Ilustración 10. Objetivos Asociados



Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Objetivos Conflictivos

Objetivo	Descripción
O25	Garantizar la aplicación del programa de bilinguismo a todo nivel
O32	Priorizar los proyectos de infraestructura y mejoramiento tecnologico en alianza con los entes
O21	Definir convenios y alianzas estrategicas con organizacones de los diferentes sectores productivos
O8	Incrementar la vinculacion laboral de los egresados de formacion titulada
O15	Contribuir a la creacion y fortalecimiento de empresas formales y la generacion de empleo decente

Fuente: Elaboración propia

Identificación de Alianzas Entre los Actores

Tabla 26. Alianza entre los Actores Sociales Indentificación

Objetivos	Actores Aliados	Actores Enfrentados
O1	A1-A2-A3-A5-A9	A7
O2	A1-A2-A3-A9	A5
O3	A1-A2-A3-A4-A5-A8	A6
O4	A1-A2-A3-A5-A9	
O5	A1-A2-A3-A4-A5-A9	A6
O6	A1-A2-A3-A4-A5-A8-A9	A6
O7	A1-A2-A3-A4-A5-A7	A6
O8	A1-A2-A3-A4-A5-A7-A8-A9	A6
O9	A1-A2-A3-A4-A5-A9	A6-A7
O10	A1-A2-A3-A5	A7
O11	A1-A2-A3-A4-A5-A8-A9	A6
O12	A1-A2-A3-A5	A6
O13	A1-A2-A3-A4-A5-A8-A9	A6
O14	A1-A2-A3-A5-A9	
O15	A1-A2-A3-A5	
O16	A1-A2-A3-A4-A5-A8	A6
O17	A1-A2-A3-A4-A5-A8	A6
O18	A1-A2-A3-A4-A5	A6
O19	A1-A2-A3-A5-A9	A6-A7-A8
O20	A1-A2-A3-A5	
O21	A1-A2-A3-A5	A6-A7-A8
O22	A1-A2-A3-A5	
O23	A2-A3-A5	
O24	A2-A3-A5-A9	A6
O25	A2-A3-A4-A5	A6-A7-A8
O26	A2-A3-A4-A5-A7	A6-A8
O27	A2-A3-A4-A5-A8-A9	
O28	A2-A3-A4-A5-A9	A6-A8
O29	A1-A2-A3-A5-A9	A6
O30	A4-A5-A9	A6
O31	A1-A2-A3-A4-A5	A6
O32	A2-A3-A4-A5	A6
O33	A2-A3-A4-A5-A9	A6-A8
O34	A2-A3-A5-A9	
O35	A2-A3-A5-A9	A7-A8
O36	A2-A3-A5-A9	
O37	A2-A5-A6-A9	
O38	A1-A2-A3-A4-A5-A9	A6

Fuente: Elaboración propia

Convergencias entre actores

Tabla 27. Convergencias entre actores

Grupo	Objetivos Convergentes	Sumatoria
A1-A2-A3-A5-A9	O1-O4-O14-O19-O29	1.610
A1-A2-A3-A9	O2	340
A1-A2-A3-A4-A5-A8	O3-O16-O17	1.070
A1-A2-A3-A4-A5-A9	O5-O9-O38	1.510
A1-A2-A3-A4-A5-A8-A9	O6-O11-O13	1.260
A1-A2-A3-A4-A5-A7	O7	330
A1-A2-A3-A4-A5-A7-A8-A9	O8	560
A1-A2-A3-A5	O10-O12-O15-O20-O21-O22	1.600
A1-A2-A3-A4-A5	O18-O31	530
A2-A3-A5	O23-O35-O29	480
A2-A3-A5-A9	O24-O34-O35-O36	820
A2-A5-A6-A9	O37	190
A2-A3-A4-A5	O25-O32-O29	650
A2-A3-A4-A5-A7	O26	220
A2-A3-A4-A5-A8-A9	O27	290
A2-A3-A4-A5-A9	O28-O33	590
A4-A5-A9	O30	230
A2-A3-A4-A5-A6	O15	260
A2-A3-A4-A5-A6-A9	O32	250
A2-A5-A6	O28-O33	160
A1-A2-A3-A4	O18-O10	400
A1-A2-A3-A4-A9	O13-O25	320
A1-A5-A9	O30-O24	420
A2-A3-A5-A8-A9	O11	230
A2-A5-A9	O9	160

Fuente: Elaboración propia

Determinación del Grado de Poder de los Actores Sociales

Tabla 28. Actores Sociales Poder

0	Influencia débil
30	Influencia media
70	Un actor tiene tanta influencia sobre el otro que puede alterar su visión o sus procesos.
100	Un actor tiene tanta influencia sobre el otro que lo puede hacer desaparecer.

Actor	Aprendices	Directivos	Instructores	Comunidad en general	Entes territoriales	Egresados	Ministerio de Trabajo	Ministerio de Hacienda	Proveedores	Influencia	Prom. Influencia	Influencia
Aprendices	x	100	100	70	30	0	30	30	0	360	40	M
Directivos	0	x	100	30	70	30	70	70	70	440	49	M
Instructores	70	100	x	70	30	0	0	0	30	300	33	B
Comunidad en general	70	100	100	x	70	100	70	70	70	650	72	A
Entes territoriales	30	70	70	70	x	70	30	70	0	410	46	M
Egresados	70	100	70	70	70	x	70	70	70	590	66	M
Ministerio de Trabajo	70	70	70	70	100	100	x	30	100	610	68	M
Ministerio de Hacienda	70	100	70	100	100	100	30	x	70	640	71	A
Proveedores	0	70	0	30	0	0	30	30	x	160	18	B
Dependencia	380	710	580	510	470	400	330	370	410			
Prom. Dependencia	42	79	64	57	52	44	37	41	46			
Dependencia	M	A	M	M	M	M	M	M	M			

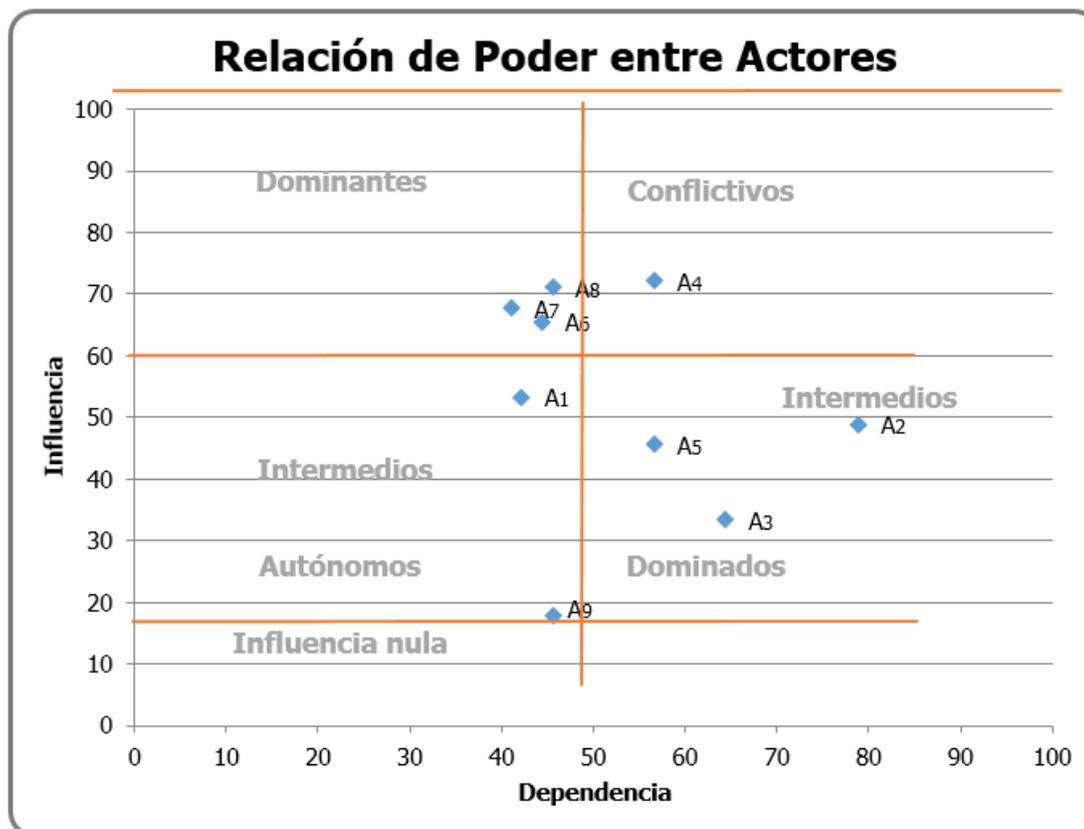
Puntaje	Influencia	Dependencia
70 o mas	Alta	Alta
40 a 69	Media	Media
10 a 39	Baja	Baja
0 a 9	Débil	Débil

Fuente: Elaboración propia

Relación de Poder Entre Actores Sociales

Ilustración 11. Relación de poder por actores

Actor	Dep.	Inf.	Item
Aprendices	42	53	A1
Directivos	79	49	A2
Instructores	64	33	A3
Comunidad en general	57	72	A4
Entes territoriales	57	46	A5
Egresados	44	66	A6
Ministerio de Trabajo	41	68	A7
Ministerio de Hacienda	46	71	A8
Proveedores	46	18	A9



Fuente: Elaboración propia

Puntos de Negociación de Objetivos

Tabla 29. Negociación de objetivos

O25 Garantizar la aplicación del programa de bilinguismo a todo nivel	
El Actor	Aprendices
Apoyaría al Actor	Directivos, Instructores
En los objetivos en los cuales ambos coinciden	O34-O8
Acciones para minimizar el impacto del conflicto en beneficio de la Formación Profesional Integral	
1. Adquirir y evaluar los contenidos y recursos de los programas de bilinguismo	
2. Contratar y capacitación de instructores focalizados en el uso de recursos educativos digitales.	
3. Construir y dotar de laboratorios nuevos de bilinguismo	
4. Ejecutar pruebas diagnóstica al 100% de los aprendices de formación titulada del centro	
O32 Priorizar los proyectos de infraestructura y mejoramiento tecnológico en alianza con los entes territoriales	
El Actor	Directivos
Apoyaría al Actor	Entes territoriales, Min hacienda, Instructores, comunidad en general
En los objetivos en los cuales ambos coinciden	O4-O9-O10-O20
Acciones para minimizar el impacto del conflicto en beneficio de la Formación Profesional Integral	
1 Identificar con el sector productivo los sectores a priorizar para establecer el plan de modernización.	
2 Definir y priorizar los proyectos de modernización de ambientes de acuerdo del centro	
3 Formular proyectos en convenio con entes territoriales	
4. Gestionar de forma conjunta los proyectos formulados ante entes no gubernamentales	
O21 Definir convenios y alianzas estratégicas con organizaciones de los diferentes sectores productivos	
El Actor	Ministerio del Trabajo
Apoyaría al Actor	Directivos, Entes territoriales
En los objetivos en los cuales ambos coinciden	O23-O33-O20
Acciones para minimizar el impacto del conflicto en beneficio de la Formación Profesional Integral	
1. Determinar las necesidades de formación de los sectores productivos priorizados en el departamento	
2. Establecer líneas de acción en alianzas y convenios con las empresas presentes en la región de formación de sus	
3 Desarrollar programas de formación Dual	

O8 Incrementar la vinculacion laboral de los egresados de formacion titulada	
El Actor	Aprendices
Apoyaría al Actor	Ministerio del trabajo, Directivos
En los objetivos en los cuales ambos coinciden	O23-O43-O44
Acciones para minimizar el impacto del conflicto en beneficio de la Formacion Profesional Integral	
1. Establecer alianzas con el sector productivo con contrato de aprendizaje	
2. Ofertar programas requeridos y priorizados por el sector productivo	
3. Integrar las agremiaciones para recibir el apoyo, el acompañamiento y la asesoria de los sectores productivos.	
O15 Contribuir a la creacion y fortalecimiento de empresas formales y la generacion de empleo decente	
El Actor	Ministerio del Trabajo
Apoyaría al Actor	Directivos, Min Hacienda, Entes territoriales
En los objetivos en los cuales ambos coinciden	O17-O20-O22
Acciones para minimizar el impacto del conflicto en beneficio de la Formacion Profesional Integral	
1. Diseñar un programa de seguimiento a proyectos aprobados en fondo emprender	
2. Realizar convocatoria cerrada para el departamento del Meta de Fondo emprender	
3 Fomentar la formulacion de planes de negocios de aprendices en formacion titulada	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Futuros

Delphi Método

Definición de Eventos

Tabla 30. Definición de eventos

Evento No.	Variable Clave	Descripción del evento	Preguntas sobre los eventos
E1	Experiencia Ejecución FPI	En el 2019, el Servicio Nacional e Aprendizaje cuenta con mas de 60 años de experiencia en la formación para el trabajo y en el centro de Industria y Servicios del Meta cuenta con 3 subsedes. En el 2022 cuenta con mas 15 años con la experiencia en la evaluación y certificación de competencias laborales	¿Qué tan probable es que el Centro de Industria y Servicios del Meta cuente con 4 sedes a nivel departamental ofertando y desarrollando acciones formación complementaria y titulada, así como evaluando y certificando los trabajadores de la región por competencias laborales para el año 2022?
E2	Doble titulación	En el 2019 el Centro de Industria y Servicios cuenta con convenio integración con la media técnica con mas de 15 municipios del Departamento En el 2022, El centro de Industria y servicios del Meta certificara mas de 7000 bachilleres con doble titulación.	¿Qué tan probable es que el Centro de industria y servicios del Meta para el año 2022 tenga una certificación de mas de 7000 bachilleres en integración con la formación media?
E3	Pertinencia de la oferta de formación	En el 2019, no existe una relación directa con el sector productivo y entes territoriales para determinar la oferta de los programas de acuerdo a los sectores estratégicos definidos en los planes de desarrollo En el 2022, se debe contar con un protocolo con los entes territoriales y los sectores productivos que determinen las necesidades y se priorice la oferta de programas de formación titulada.	¿Qué tan probable es todos los programas ofertados por el centro de Industria y Servicios cumplan con un nivel de pertinencia y estén enmarcados dentro de las necesidades priorizadas por los sectores económicos y los entes territoriales?
E4	Formación dual	En el 2019, el Centro de Industria y Servicios del Meta no cuenta con convenios ni alianzas estratégicas con empresas para el desarrollo de formación dual de sus trabajadores. En el 2022, el centro de Industria y servicios del Meta formara bajo la estrategia Dual como mínimo 10 programas nivel tecnológico.	¿Qué tan probable es que se puede contar como mínimo con 10 programas de nivel tecnológico en formación Dual desarrollados para el 2022 por el centro de Industria y Servicios del Meta?
E5	Alianzas estratégica sector productivo	En el 2019, el Centro de Industria y servicios del Meta tan solo cuenta con 2 alianzas con empresas del sector productivo En el 2020, deberá contar con alianzas estratégicas con todos los sectores productivos priorizados en el departamento en el plan de desarrollo.	¿Qué tan probable es que para el 2022 se cuente con alianzas estratégicas con todos los sectores productivos priorizados en el plan de desarrollo departamental?
E6	Programa Bilingüismo	En el 2019, el centro de industria y servicios del Meta no cuenta con laboratorios de bilingüismo y los instructores contratados no tienen la cobertura del 100% de los aprendices de formación titulada. En el 2022, el programa de bilingüismo contara con laboratorios equipos e instructores que tengan un 100% de cobertura a aprendices de formación titulada .	¿Qué tan probable es que el Centro de Industria y Servicios del Meta cuente con laboratorios de bilingüismo y cobertura del programa al 100% de los aprendices matriculados en programas de formación titulada?
E7	Escuela Nacional de Instructores	En el 2019, no se cuenta con sede de la escuela nacional de instructores y no se realiza capacitación a la totalidad de los instructores del centro de formación En el 2022, se contara con la ruta de formación de cada instructor en el área técnica y pedagógica que permita mejorar la calidad de la formación impartida por el centro	¿Qué tan probable es que todos los Instructores del Centro cuente con la ruta de formación técnica y pedagógica?
E8	Capacidad infraestructura y tecnología	En el 2019, el Centro de Industria y Servicios tiene un marcado retraso en capacidad e infraestructura, no ha construido la sede del barrio popular y no se cuenta con la capacidad suficiente y nivel tecnológico que satisfaga la demanda de formación en programas específicos que demanda el sector productivo En el 2022, se contara con la ampliación de la capacidad del centro y se tendrá construido y dotado la sede del barrio popular así como la modernización de los ambientes de formación de las demás sedes y su dotación tecnológica de acuerdo a los requerimientos y estándares del sector productivo	¿Qué tan probable es que para el 2022 el Centro de Industria y Servicios tenga construido y dotado la sede del barrio popular así como la modernización de los ambientes de las demás sedes con su dotación tecnológica para el desarrollo de la formación?
E9	Estrategia Worldskills	En el 2019, el centro de industria tan solo participo con 6 habilidades en la competencia Worldkills y no se tiene una línea base de la estrategia en el centro de formación En el 2022, el centro contara con una línea base y un plan de trabajo desde cada programa que le apunte a tener como mínimo 20 competidores en competencias nacionales	¿Qué tan probable es que se cuente con 20 competidores en competencia nacional para el 2020?
E10	Evaluación y certificación de competencias laborales	En el 2019, la evaluación y certificación de competencias laborales tan solo atendió 5 especialidades y no se articula con el sector productivo formando sus propios evaluadores teniendo una baja cobertura y bajo impacto En el 2022, se tendrá una oferta de evaluación y certificación en mas de 15 especialidades y se formaran los evaluadores de empresas interesadas en certificar sus trabajadores.	¿Qué tan probable es que se evalúe y se certifique por competencias laborales 15 especialidades requeridas por los sectores productivos de la región?

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los posibles Eventos

Tabla 31. Eventos 1 y 2.

Evento 1: ¿Qué tan probable es que el Centro de Industria y Servicios del Meta cuente con 4 sedes a nivel departamental ofertando y desarrollando acciones formación complementaria y titulada, así como evaluando y certificando los trabajadores de la región por competencias laborales para el año 2022?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas Mundiales
Crecimiento y desarrollo demográfico, económico de la región de los llanos Orientales.	Devaluación del peso frente al dólar, Volatilidad del precio del petróleo, Inflación no controlada disminución del recaudo tributario.
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
La fortaleza y /o el crecimiento de la economía colombiana permite el incremento en ingresos percapita y aumentar el poder adquisitivo de los colombianos.	La devaluación del peso frente al dólar y la volatilidad del precio del barril de petróleo genera un incremento del IPC además se pueda disminuir el presupuesto asignado al centro de formación
Aspectos endógenos	
Tendencias Internas	Rupturas Internas
La gestión de la alta dirección y el aspecto misional clave dentro del marco del plan de desarrollo permite que se realice la asignaciones presupuestales requeridas para el logro de este evento.	No apoyo a la regional y el centro de formación por parte de la Dirección General.
Evento 2: ¿Qué tan probable es que el Centro de industria y servicios del Meta para el año 2022 tenga una certificación de mas de 7000 bachilleres en integración con la formación media?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas Mundiales
Crecimiento Demográfico, necesidad de mejorar el nivel de cualificación de los bachilleres.	Inestabilidad político, social y económica por el conflicto de las regiones
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Incremento en el numero de convenios con las secretarías municipales de educación	Crisis económica.
El desarrollo económico de la región.	Disminución de los programas de formación articulados con la media técnica

Tabla 32. Evento 3, 4, 5 y 6

Evento 3: ¿Qué tan probable es todos los programas ofertados por el centro de Industria y Servicios cumplan con un nivel de pertinencia y estén enmarcados dentro de las necesidades priorizadas por los sectores económicos y los entes territoriales?
Evento 4: ¿Qué tan probable es que se puede contar como mínimo con 10 programas de nivel tecnológico en formación Dual desarrollados para el 2022 por el centro de Industria y Servicios del Meta?
Evento 5: ¿Qué tan probable es que para el 2022 se cuente con alianzas estratégicas con todos los sectores productivos priorizados en el plan de desarrollo departamental?
Evento 6: ¿Qué tan probable es que el Centro de Industria y Servicios del Meta cuente con laboratorios de bilingüismo y cobertura del programa al 100% de los aprendices matriculados en programas de formación titulada?

Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas Mundiales
La experiencia de los sectores económicos y sus necesidades hace que se tengan voluntades políticas y de desarrollo económico como eje central de sus estrategias fundamentado en la responsabilidad social empresarial y el servicio nacional de aprendizaje Sena con el Centro de Industria y Servicios es un aliado fundamental para contribuir con ese objetivo puesto hoy como obligatorio de las empresas y organizaciones.	N/A
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
La necesidad del centro de estar de la mano del sector productivo así como de priorizar sus necesidades y requerimientos permite tener una entidad vigente y necesaria para contribuir con el desarrollo social económico de la región.	Pérdida de reconocimiento e importancia de la entidad.

Tabla 33. Evento 7 y 9

Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas Mundiales
Las organizaciones actuales apuntan al desarrollo de su personal por medio de programas de formación y entrenamiento que permitan reducir los índices de rotación. Desarrollo tecnológico. Innovación de equipos y procesos. Ir a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos.	Crisis en el crecimiento económico. Comportamiento negativo del mercado. Reestructuración de la entidad.
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Es fundamental que el cuerpo de instructores del centro de Industria y Servicios del Meta cuenten con su ruta de formación técnica especializada así como su ruta pedagógica esto permitirá garantizar que el desarrollo del proceso de formación incremente su nivel de calidad lo que permitirá al aprendiz una mejor competencia por un puesto laboral y su reconocimiento a nivel nacional e internacional.	Pérdida de importancia de la entidad. Cambio de la función misional de la entidad donde los instructores, deban cambiar su rol de formadores a evaluadores.

Tabla 34. Evento 8 y 10

Evento 8: ¿Qué tan probable es que para el 2022 el Centro de Industria y Servicios tenga construido y dotado la sede del barrio popular así como la modernización de los ambientes de las demás sedes con su dotación tecnológica para el desarrollo de la formación?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas Mundiales
La modernización y la ampliación de la capacidad de las organizaciones es necesario de acuerdo al crecimiento de la demanda de sus productos o servicios así como su actualización tecnológica en un mundo interconectado donde se requiere la solución de necesidades de una forma rápida y eficiente	Crisis mundial de la economía que no permita garantizar la modernización y la actualización tecnológica dentro del contexto de la formación profesional de los trabajadores.
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Es necesario la modernización de la infraestructura y modernización tecnológica de las sedes del centro de industria y Servicios del Meta dada los requerimientos de manejo de tecnologías acordes a las demandadas por el sector productivo.	Reducción de presupuesto de la entidad en programas de modernización de infraestructura y actualización tecnológica
Es una necesidad para la entidad la optimización de los recursos, por tal motivo se hace necesario la implementación de un sistema de gestión	
Evento 10: ¿Qué tan probable es que se evalúe y se certifique por competencias laborales 15 especialidades requeridas por los sectores productivos de la región ?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas Mundiales
Todas las organizaciones deben contar con personal idoneo para el desarrollo de sus funciones en el puesto de trabajo lo que garantiza el cumplimiento de estándares y alcanzar los indicadores y objetivos planteados al interior de la organización.	N/A
Justificación de la probabilidad de ocurrencia	Rupturas u objeciones expuestas
Las organizaciones requieren de personal certificado en su hacer y esto requiere elevar su nivel dado que cuentan con la experiencia pero se carece de un soporte es por esto que alcanzar la certificación de los trabajadores es fundamental.	No continuidad del equipo encargado de la implementación de la evaluación de las competencias laborales.
Aspectos endógenos	
Tendencias Internas	Rupturas Internas
Que se lleve a cabo buscando la certificación.	Que no se ejecute el plan.
Reducir la probabilidad de tener inconvenientes con procesos sancionatorios.	Que no se realice un verdadero control y seguimiento.

Fuente: Elaboración propia

Perfil de los Expertos

Tabla 35. Perfil Expertos

Perfil Experto 1	
Faber Anselmo Ariza Bonilla	
Cargo Actual	Funcionario Publico
Profesión	Ingeniero Agroindustrial
Universidad	Universidad del Tolima
Trayectoria	15 Años de experiencia en el sector de la industria de alimentos, producción gestión de la inocuidad y calidad
	2 años ejerciendo como gerente de compañía de comercialización Prosperar del Llano S.A.S.
	Miembro Principal de la Junta Directiva de la compañía Acciones Empresariales S.A.S.
	14 años experiencia en el sector publico, en el área de formación y capacitación para el trabajo. Experiencia en el sector comercial y direccionamiento empresarial con capacidad de resolución de problemas, trabajo en equipo y gestión de las emociones.

Perfil Experto 2	
Jarrinzon Hinestroza Moreno	
Cargo Actual	Coordinador Académico Centro de Industria y Servicios del Meta Sena
Profesión	Ingeniero Ambiental
Universidad	Universidad Tecnológica del Chocó
Trayectoria	12 años de experiencia en el área de gestión publica en la parte ambiental, desarrollo y planificación así como control y auditoria ambiental y de planificación territorial, investigador e instructor Sena en las regionales Guaviare y Meta. Con capacidades en liderazgo, planeación, organización y en análisis, diagnóstico y solución problemas.

Perfil Experto 3	
Ezequiel Tarazona Murillo	
Cargo Actual	Coordinador de Formación Centro de desarrollo agroindustrial turístico y tecnológico del Guaviare
Profesión	Administrador de empresas Agropecuarias
Universidad	Universidad del Tolima
Trayectoria	28 años de experiencia en el sector público de educación y formación para el trabajo, con múltiples cargos de dirección ocupados a lo largo de su trayectoria como líder de centro Subdirector de centro en las regionales del Sena Guaviare y Meta así como Director Encargado de estas dos regionales del Sena, con una visión de liderazgo amplio poder de gestión y un sentido humano por la construcción de tejido humano que considera vital para la generación de condiciones básica para la recuperación del territorio y el desarrollo social y económico de la región.

Fuente: Elaboración propia

Justificación de Eventos

Tabla 36. Justificación eventos

Evento	Experto 1	Experto 2	Experto 3
E1	Muy probable teniendo en cuenta que el Centro de Industria y Servicios del Meta es una entidad sólida con una amplia trayectoria con un presupuesto asegurado por ley con un cuerpo de instructores y administrativos de planta y contratistas favoreciendo y cumpliendo con la función social que le corresponde al estado en la región.	Continuidad de las labores cumplidas por parte del Centro de Industria y Servicios del Meta con las sedes y los ambientes de formación con infraestructura y tecnología actualizados.	Por que el estado debe garantizar oferta de formación para el trabajo y el Sena es un socio estratégico para cumplir esta labor lo que garantizara la disminución de tasas de desempleo e incrementara los índices de creación de empresa.
E2	Existe una alta probabilidad de que el Centro de Industria y Servicios del Meta tenga estos resultados a nivel de doble titulación, porque hay una política clara y definida en el en este aspecto en el plan de desarrollo del cuatrefeño.	Es probable por la importancia que ha tomado que los bachilleres tenga la posibilidad de la doble titulación, dado a que disminuye los tiempos y costos para que cualquier ciudadano acceda a la educación superior y además se puede contar con una formación para el trabajo.	Por que en el Meta se cuenta con una amplia demanda de Instituciones Educativas que les interesa y se les exigen que estén articuladas con el Sena para cumplir con este objetivo convirtiéndose en un apoyo para sus familias.
E3-E4-E5-E6	La probabilidad de cumplimiento de estos 4 eventos por parte del centro de industria y servicios del Meta es alta, ya que le apuntan al desarrollo del capital humano de la región vinculado laboralmente y sin vinculación mejorando sus competencias técnicas, competencias blandas y del dominio de una segunda lengua.	Por la proyección realizada por el centro con el acercamiento con el sector productivo, fundamentado en la pertinencia de la oferta de programas y priorizando las necesidades de las empresas que hacen presencia en el departamento de los múltiples sectores de la economía.	Por que dentro de la propuesta de valor de la entidad y función misional esta ofertar y desarrollar acciones de formación para el trabajo y se debe realizar conforme a las necesidades del sector productivo y a las tendencias de demanda de mano de obra competente en funciones específicas que se encuentren laborando o no.
E7-E9	Es altamente probable ya que en los últimos 5 años el crecimiento y desarrollo de la Escuela Nacional de Instructores así como de sus acciones y presupuesto para el desarrollo de los instructores en sus competencias técnicas y blandas lo que le permitirá elevar la calidad de la formación.	Por el direccionamiento estratégico orientado en la innovación y desarrollo y la necesidad de fortalecer los instructores que en últimas son los encargados de cumplir la función misional de la entidad.	Para mantenerse en el mercado como entidad de formación para el trabajo es fundamental que la entidad invierta en el incremento de las capacidades técnicas y personales de sus trabajadores específicamente de los instructores. Además la estrategia WorldSkills tiene una tendencia de crecimiento que las habilidades en competencia muestran sus logros alcanzando medallera en las competencias Américas y Mundial.
E8	Es muy probable que el Centro de Industria y Servicios del Meta cuente con la construcción de la sede del barrio popular así como de la modernización a nivel de infraestructura de las demás sedes y la dotación y modernización tecnológica dado que los entes territoriales así como la alta dirección de la entidad tiene focalizado esta necesidad y la demanda de la población justifica este evento.	Por el cumplimiento de sus objetivos estratégicos es necesario que el centro cuente con estas construcciones y modernizaciones así como la actualización tecnológica que permita contar con las mejores condiciones para el desarrollo y formación del capital humano productivo de la región.	Para el centro de Industria y Servicios del Meta es fundamental la construcción de la sede del Barrio popular toda vez que se debe cumplir con la función misional que garantice la presencia de la entidad, eleve la calidad de la formación y así vez la demanda de los servicios de la entidad.
E10	Muy probable que se certifique las competencias laborales de mas de 15 especialidades, dado la necesidad de cumplir con la normatividad y reglamentación para la operación de muchas de las empresas que operan en la región así como de garantizar oportunidades laborales y de incremento en el nivel de cualificación de trabajadores empíricos.	Por el cumplimiento de las metas definidas por el plan de desarrollo de la evaluación y certificación de las competencias de los trabajadores para su inclusión laboral y mejoramiento de prestación de servicios.	Es el día a día de todas las entidades cumplir con su función misional y la evaluación y certificación de competencias laborales garantizara que se cumpla con el objetivo misional institucional.

Fuente: Elaboración propia

Consenso de Expertos

Tabla 37. Consenso Expertos

Evento	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Prob. Promedio	CV	Consenso
E1	75	70	60	68,33	9,126	Si
E2	70	80	70	73,33	6,428	Si
E3	70	70	80	73,33	6,428	Si
E4	80	80	70	76,67	6,149	Si
E5	60	70	70	66,67	7,071	Si
E6	70	80	70	73,33	6,428	Si
E7	40	80	70	63,33	26,837	Si
E8	70	75	60	68,33	9,126	Si
E9	65	70	70	68,33	3,449	Si
E10	70	75	80	75,00	5,443	Si

Fuente: Elaboración propia

Identificación de Eventos Probables

Tabla 38. Identificación Eventos probables

Evento	0.0 a 0.39	0.40 a 0.50	0.61 a 0.70	0.71 o más
	Muy Improbable	Improbable	Probable	Muy Probable
E1	-	-	X	-
E2	-	-	-	X
E3	-	-	-	X
E4	-	-	-	X
E5	-	-	X	-
E6	-	-	-	X
E7	-	-	X	-
E8	-	-	X	-
E9	-	-	X	-
E10	-	-	-	X

Fuente: Elaboración propia

Descripción del Escenario Tendencial

Tabla 39. Escenario Tendencial

Variable Clave	Comportamiento al año 2025
Centro de Industria y Servicios del SENA Regional Meta contara con 4 sedes modernizadas y dotadas para la oferta y ejecución de FPI.	
1. Incremento en Numero de Aprendices.	1. Alianzas estratégicas con entes territoriales.
2. Eficiencia en la ejecución de presupuestos.	2. Incremento en la participación presupuestal con proyectos por regalías.
3. Cumplimiento del plan de inversiones.	3. Nuevos programas de formación de nivel Tecnológico en las 4 sedes.
4. Cumplimiento de las iniciativas estratégicas.	4. Aplicación de formación dual en empresas de la región
5. Diversificación y análisis de pertinencia de la oferta de programas de formación complementarios y titulados	5. Mayor numero de Aprendices formados
Variable Clave	Comportamiento al año 2025
El Centro de Industria y Servicios del Sena Regional Meta Certificara en doble titulación a mas de 35000 bachilleres en el Departamento del Meta.	
1. Identificación y alianzas de nuevas Instituciones Educativas.	1. Reconocimiento y posicionamiento de los programas de formación integrados y cadena de formación.
2. Diseño de una propuesta de programas de formación pertinentes y alto impacto en la región.	2. Incremento de los aprendices en cadena de formación con Sena e Instituciones de Educación Superior.
3. Alianzas con Instituciones de Educación superior y programas tecnólogo para lograr cadena de formación.	3. Incremento en numero de egresados con doble titulación.
Variable Clave	Comportamiento al año 2025
El centro de Industria y Servicios del Meta contara con alianzas estratégicas con los sectores productivos presentes en el departamento	
1. Conocer el grado de satisfacción de los sectores productivos y priorizar sus necesidades.	1. Personal requerido por los sectores productivos formados de acuerdo a sus necesidades.
2. Implementar un sistema formación dual de acuerdo a las necesidades de cada uno de los sectores.	2. Fortalecimiento de marca y experiencia.
3. Conocer en que ámbito el centro de formación debe centrar sus esfuerzos para la entrega de valor al personal requerido por los sectores productivos.	3. Incremento en la presencia sectorial de la entidad y pertenencia de sus programas de formación.

Variable Clave	Comportamiento al año 2025
El Centro de Industria y Servicios del Meta contara con todo su personal de Instructores y administrativos cumpliendo con la ruta de capacitación técnica y pedagógica identificada para cada uno de sus necesidades.	
1. Instructores y administrativos capacitados y alineados con la propuesta de valor de la entidad y sus objetivos personales.	1. Cumplir las rutas de capacitación técnicas y pedagógicas de cada uno de los Instructores y administrativos del Centro.
2. Garantías laborales de los funcionarios de planta y contratistas.	2. Elevados índices de satisfacción laboral de los funcionarios y contratistas del centro.
3. Plan de Bienestar fortalecido y contribuyendo al desarrollo de proyecto de vida de los funcionarios.	3. Consolidación de las competencias técnicas y blandas de los colaboradores del centro.
	4. Mejoramiento del clima laboral.
	5. Construcción de cultura Organizacional
Variable Clave	Comportamiento al año 2025
El Centro de Industria y Servicios del Meta Evaluara y Certificara competencias laborales de los trabajadores los sectores productivos de la Región en mas de 15 especialidades.	
1. Garantizar la estabilidad laboral del empleado.	1. Disminución de costos.
2. Incrementar la calidad de mano de obra de la Región.	2. Incrementar la eficiencia en los procesos.
3. Incremento en la productividad empresarial.	3. Mercado Laboral.
4. Fortalecimiento de estándares técnicos de los trabajadores.	4. Cumplimiento de estándares.
	5. Desarrollo de sentido de pertenencia de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

Ejes de Peter Schwartz

Tabla 40. Agrupación de Variables

Familia de Variables	Variables incluidas en la familia
Comercial	Alianzas estratégica sector productivo
	Pertinencia de la oferta de formación
	Evaluación y Certificación de competencias laborales
Direccionamiento estratégico	Estrategia WorldSkills
	Experiencia Ejecución FPI
	Escuela nacional de Instructores
Técnico	Doble Titulación
Financiero	Capacidad Infraestructura y tecnología
Aprendizaje	Formación Dual
	Programa de bilingüismo
Categorías de Variables	Variables incluidas en las categorías
Comercial	Formación Dual
	Alianzas estratégica sector productivo
	Pertinencia de la oferta de formación
	Evaluación y Certificación de competencias laborales
Administrativo	Experiencia Ejecución FPI
	Doble Titulación
	Programa de bilingüismo
	Escuela nacional de Instructores
	Capacidad Infraestructura y tecnología
	Estrategia WorldSkills

Fuente: Elaboración propia

Construcción de Escenarios

Tabla 41. Construcción de escenarios

ESCENARIO	DESCRIPCION
Amanecer Llanero	Desarrollo de infraestructura y modernización del Centro de Formación y sus sedes, a nivel administrativo y técnico, con amplia oferta de programas de formación actualizados y pertinentes a los requerimientos del sector productivo en alianzas estratégicas con los lineamientos de los entes territoriales y contribuyendo con el desarrollo social y productivo de la Región.
Torrencial Aguacero	Poca inversión en modernización y mejoramiento de infraestructura y capacidad operativa que disminuyen la calidad de los procesos formativos, que conlleva a que el Centro de formación disminuya su oferta y posibilidad de respuestas a los requerimientos sociales y empresariales lo que da como resultado la pérdida de reconocimiento e imagen, disminución de aprendices matriculados, participación del mercado y presencia institucional.
Hasta Donde Llovió Hubo Barro	Fuerte alianza con los entes territoriales y sectores productivos gracias al desarrollo del potencial económico y productivo de la región y la consolidación del departamento como eje central de la producción primaria, sin embargo el centro de formación no ha centrado sus esfuerzos en el mejoramiento de infraestructura modernización y actualización de su capital humano Instructores y administrativos, además no actualiza los programas de formación ni los procedimientos de respuesta a las necesidades del sector productivo; desaprovechando su fortaleza en la formalización, documentación y estructuración de procesos de formación profesional integral.
Lo que el Agua no se Llevo	El Centro de formación toma el control de modernización y actualización tecnológica con el apoyo de los entes territoriales el sector productivo y la dirección general, realiza inversiones importantes para la consolidación de sus 4 sede, define un plan de inversiones, comunicación y oferta de programas de acuerdo a las necesidades identificadas; que le permite tener una presencia significativa en la región y un liderazgo en la oferta de programas de formación profesional consolidando la integración con la media técnica; sin embargo no logra definir una adecuada estructura administrativa dado las anomalías de carácter político dado su concisión de entidad pública.
El Llano es Lindo	Centro de Industria y Servicios del Meta y sus 4 sedes modernas y actualizadas con un cuerpo de instructores capacitados con solidez y liderazgo regional a partir de su reconocimiento y posicionamiento de marca, centralizando sus esfuerzos en la satisfacción de los clientes, en la generación de valor social y productivo contribuyendo en el desarrollo del proyecto de vida de los aprendices y funcionarios.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI Resultados de la Investigación

Direccionamiento Estratégico

Construcción del Escenario Apuesta

Formulación y Construcción de Objetivos Estratégicos

Tabla 42. Formulación Objetivos Estratégicos

Opción estratégica	Incrementar la capacidad de infraestructura y modernización del Centro de Industria y Servicios del Meta Sena Regional Meta, elevando el nivel de capacidad de respuesta técnica y humana de los funcionarios, mejorando la calidad de la Formación Profesional Integral en alianza con el sector productivo y los entes territoriales. Incrementando la oferta y la respuesta a las necesidades de formación, evaluación y certificación de competencias laborales en el departamento del Meta para el 2025, a través de la pertinencia de la propuesta de valor centrada en una cultura de servicio al cliente y el fortalecimiento de las competencias blandas de los aprendices.
Propósito	Incremento de la capacidad de Infraestructura y modernización que permita ampliar la oferta de Servicios Institucionales para el 2025.% al 2019.
Objetivos estratégicos	<p>Incrementar la vinculación laboral de los egresados de formación titulada mediante el incremento de la oferta y capacidad Institucional.</p> <p>Contribuir a la creación y fortalecimiento de empresas formales y la generación de empleo decente, Formando el talento humano pertinente que demanda el sector empresarial del país.</p> <p>Contribuir a la movilidad educativa y laboral de las personas, aportando técnicamente desde el SENA a la construcción e implementación del Sistema Nacional de Cualificaciones.</p> <p>Promover el desarrollo integral del talento humano SENA, Consolidando una cultura SENA humanista, responsable y competitiva.</p> <p>Optimizar el uso de los recursos institucionales, Robusteciendo las alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de los Objetivos Estratégicos

Tabla 43. Análisis de Objetivos Estratégicos

Objetivo 1: Incrementar la vinculación laboral de los egresados de formación titulada mediante el incremento de la oferta y capacidad Institucional.					
Factor	Descripción		Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Debilidades	1. Baja capacidad de infraestructura del Centro de Industria y Servicios y sus sedes.	1	Establecer los requerimientos de Infraestructura del centro y sus sedes de Formación.	100	100
	2. Modernización y actualización tecnológica de ambientes de formación.	2	Definir las alianzas con sectores productivos y entes territoriales.	100	100
Oportunidades	1. Incremento en la capacidad productiva de los sectores productivos de la región.	3	Establecer las rutas de consecución de los recursos para la modernización de la infraestructura del centro y las sedes de formación.	100	50
	2. Respaldo de los empresarios y entes territoriales a la función misional.	4	Determinar la oferta de programas de nivel técnico y tecnológico de acuerdo a los requerimientos y pertinencia en la región.	75	50
Fortalezas	1. Capital humano, experiencia en la ejecución en la oferta y ejecución de Formación Profesional Integral.	5	Determinar las necesidades de actualización tecnológica de los ambientes de formación de acuerdo a los requerimientos de los sectores productivos.	75	75
	2. Reconocimiento y estructura orgánica para respuesta a los sectores productivos y comunidad en general.				
Amenazas	1. Politización de la administración de la institución	6	Consolidar los requerimientos de formación de los sectores productivos y entes territoriales de acuerdo a	100	75
	2. Destinación de los recursos para fines diferentes a educación y formación.	7	Determinar un modelo para la atención de contrato de aprendizaje y vinculación laboral de los egresados	100	100

Objetivo 2: Contribuir a la creación y fortalecimiento de empresas formales y la generación de empleo decente, Formando el talento humano pertinente que demanda el sector empresarial del país.					
Factor	Descripción		Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Debilidades	1. Baja respuesta Institucional al sector empresarial	8	Establecer alianzas productivas con cada uno de los sectores presentes en la región.	100	100
		9	Realizar inversiones en conjunto para el mejoramiento de la infraestructura y para la estructuración del plan de capacitación de las empresas a atender.	50	100
	2. Bajo nivel de integración con el sector productivo regional	10	Definir un plan de atención de cada una de las sedes del Centro de formación y las especialidades que se atenderán.	100	75
		11	Determinar los programas de formación DUAL que se desarrollarán y el nivel de cobertura.	100	50
Oportunidades	1. Alto reconocimiento a la función misional	12	Definir plan de capacitación y necesidades de los sectores productivos	75	25
		13	Determinar los programas de formación a desarrollar y las competencias técnicas a fortalecer en los trabajadores.	75	25
	2. Programas de formación	14	Realizar alianzas con sector productivo y entes territoriales, Gobernación y alcaldías, para la consolidación de fondo para capital semilla empresarial regional.	75	75
Fortalezas	1. Experiencia	15	Realizar plan anual de convocatorias Fondo Emprender regional focalizando sectores prioritarios.	75	100
	2. Imagen corporativa	16	Determinar plan de apadrinamiento empresarial con la cámara de comercio de Villavicencio para los nuevos emprendimientos generados.	75	50
		17	Realizar asesoramiento empresarial en temas de mercadeo	75	100
Amenazas	1. Destinación presupuestal	18	Realizar ruedas de negocio y colocación de mano de obra regional.	100	100
		19	Determinar el nivel de colocación de mano de obra de egresado y generación de nuevos puestos de trabajo bajo el observatorio laboral regional.	100	75
	2. Tercerización de la Formación Profesional Integral	20	Evaluar y certificar competencias laborales a trabajadores vinculados de sectores priorizados.	75	25

Objetivo 3: Contribuir a la movilidad educativa y laboral de las personas, aportando técnicamente desde el SENA a la construcción e implementación del Sistema Nacional de Cualificaciones.					
Factor	Descripción		Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Debilidades	Bajo seguimiento al programa de Integración con la media técnica.	21	Redefinir los programas de formación ofertados en integración con la media técnica.	100	100
		22	Verificar las condiciones técnicas de cada una de las Instituciones educativas con programas integrados.	100	100
	Baja aceptación de algunas Instituciones educativas del programa.	23	Dotar de las condiciones mínimas todas las Instituciones Educativas integradas para la ejecución de la formación junto con las secretarías de educación.	100	100
		24	Comunicar la estrategia de integración a todos los miembros de la comunidad educativa y su pertinencia con el PEI de las Instituciones educativas.	100	75
Oportunidades	Necesidad de formación para el trabajo.	25	Dotar de los materiales de formación requeridos para cada uno de los programas de formación en Integración.	100	75
		26	Realizar evaluación y verificación de los Instructores y docentes que participan en el programa.	75	50
	Desarrollo productivo de la región.	27	Realizar plan de verificación y gestión anual de cada uno de los programas para su correcta ejecución.	75	50
		28	Establecer un programa de promoción y desarrollo para la ejecución de la etapa productiva de los programas con las empresas e instituciones presentes en cada uno de los municipios del departamento.	50	25
Fortalezas	Credibilidad Institucional por la experiencia de más de 60 años	29	Aplicar encuesta para medir el grado de satisfacción de los Aprendices y padres de familia que participan en el programa.	75	75
	Estructura organizacional sólida	30	Fortalecer los convenios existentes con las Universidades para el desarrollo de cadena de formación de los egresados.	100	100
Amenazas	Integración de Instituciones educativas con Universidades	31	Determinar los programas de formación a nivel tecnológico que se ofertarán de forma cerrada para los egresados del programa integración con la media técnica.	75	50
	Ruptura de convenios de cadenas de formación de programas tecnológicos con Universidad.	32	Vincular los aprendices a la estrategia WorldSkills en el desarrollo de sus acciones de formación.	100	75

Objetivo 4: Promover el desarrollo integral del talento humano SENA, Consolidando una cultura SENA humanista, responsable y competitiva.					
Factor	Descripción		Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Debilidades	Focalización de la capacitación de los funcionarios Instructores y administrativos.	33	Definir requerimientos de desarrollo de formación en la ruta técnica y pedagógica de cada uno de los Instructores y funcionarios del Centro.	75	50
		34	Determinar la oferta de capacitación y entrenamientos de acuerdo a los requerimientos identificados.	75	75
	Disponibilidad presupuestal de la Escuela Nacional de Instructores.	35	Diseño de plan de entrenamiento para el equipo de trabajo	100	100
		36	Verificar los convenios y alianzas a nivel nacional que permitan involucrar los funcionarios e instructores del Centro de Industria y Servicios del Meta.	50	50
Oportunidades	Amplia oferta de formación para Instructores y administrativos.	37	Definir con el comité de bienestar regional las acciones a desarrollar para mejorar el clima organizacional del centro.	75	50
	Big Data Convenios firmados por la entidad e instituciones nacionales e internacionales.	38	Establecer programa para la recopilación y procesamiento de la información de los funcionarios, con el fin de comunicar al grupo bienestar y salud y seguridad en el trabajo las condiciones de cada uno de los puestos de trabajo.	100	100
Fortalezas	Capital Humano.	39	Garantizar la participación del 100% de los funcionarios del centro en las actividades de bienestar y atención y prevención.	75	50
	Organización y funcionamiento de la Escuela Nacional de Instructores.	40	Garantizar la entrega de los elementos de protección personal a los trabajadores de acuerdo a sus especialidades.	100	100
		40	Realizar plan de acción de proyección y ejecución de iniciativas de innovación y desarrollo en el área personal de cada miembro de la comunidad educativa.	75	75
Amenazas	Fuga de capital humano.	41	Realizar concurso de gestión de los grupos de trabajo donde se identifica las mejores prácticas.	100	75
	Disminución de nivel presupuestal del programa de Bienestar al funcionario.	42	Realizar campaña de apropiación y empoderamiento de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.	50	50

Objetivo 5: Optimizar el uso de los recursos institucionales, Robusteciendo las alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales.					
Factor	Descripción		Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Debilidades	Centralización de recursos.	43	Estructurar el plan de Inversiones.	100	100
	Baja capacidad de ejecución.	44	Definir el plan de actividades de las alianzas con el sector productivo en función del plan de inversiones.	100	75
	Disminución de asignaciones presupuestales.	45	Determinar plan de adquisiciones vigencias futuras	75	75
Oportunidades	Crecimiento económico de la región.	46	Solicitar incremento en el presupuesto asignado de acuerdo a plan de inversiones	75	75
	Alianzas con instituciones y entes Internacionales.	47	Establecer línea de consecución de recursos mediante las alianzas con sectores productivos y entes territoriales.	75	100
Fortalezas	Presupuesto asegurado por ley	48	Definir plan de seguimiento para la no desviación de recursos destinados al centro de formación.	100	100
	Necesidades identificadas de Inversión	49	Verificar las alianzas Internacionales y nacionales realizadas desde a dirección general	100	100
Amenazas	La no participación de actores productivos en alianzas estratégicas	50	Determinar las fallas y errores en la ejecución presupuestal de las vigencias anteriores.	50	50
	Corrupción y desviación de presupuestos	51	Garantizar de forma gradual la ejecución del presupuesto asignado.	75	50

Fuente: Elaboración propia

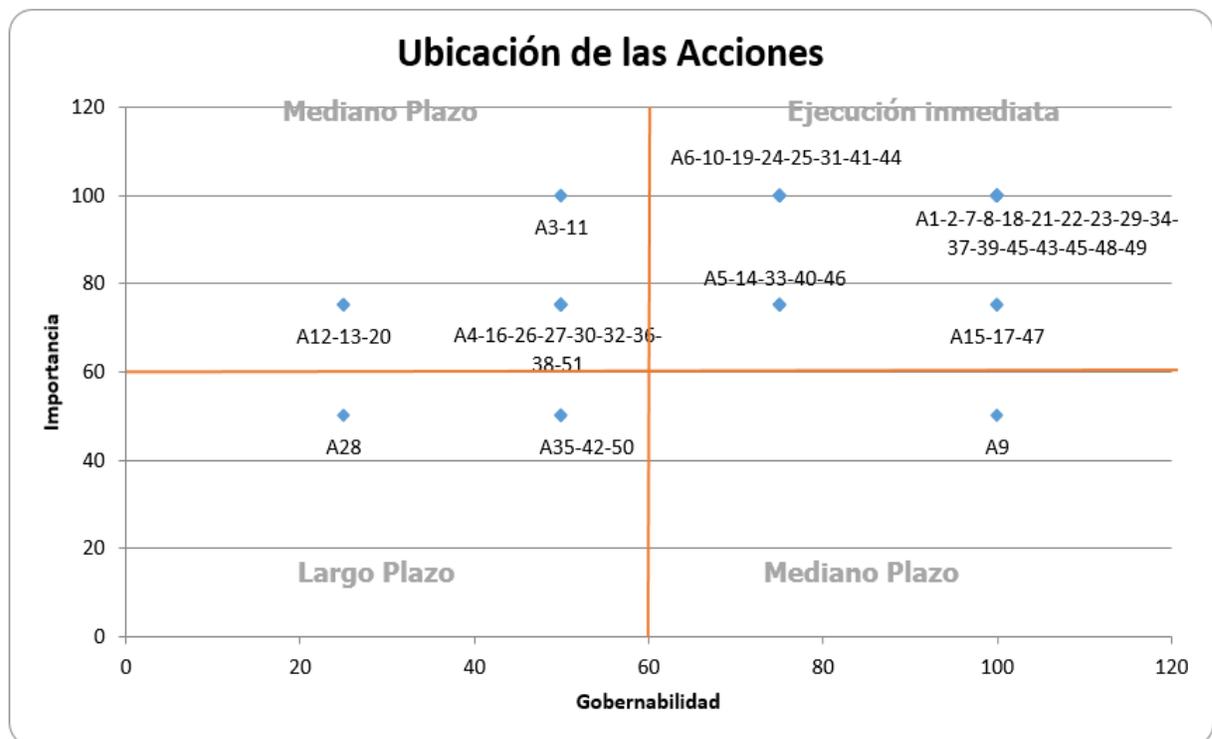
Formulación de Acciones Para la Construcción de Escenario Apuesta

Ubicación de las acciones

En la gráfica descrita a continuación se identifican y clasifican las acciones en:

- acciones inmediatas
- acciones de mediano plazo
- acciones de largo plazo

Ilustración 12 Ubicación acciones



Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Importancia y Gobernabilidad

Acciones de Ejecución Inmediata

Tabla 44. Acciones de Ejecución inmediata

Acción	Descripción
A1	Establecer los requerimientos de Infraestructura del centro y sus sedes de Formacion.
A2	Definir las alianzas con sectores productivos y entes territoriales.
A5	Determinar las necesidades de actualizacion tecnologica de los ambientes de formacion de acuerdo a los requerimientos de los sectores productivos.
A6	Consolidar los requemientos de formacion de los sectores productivos y entes territoriales de acuerdo a
A7	Determinar un modelo para la atencion de contrato de aprendizaje y vinculacion laboral de los egresados
A8	Establecer alianzas productivas con cada uno de los sectores presentes en la la region.
A10	Definir un plan de atencion de cada una de las sedes del Centro de formacion y las especialidades que se atenderan.
A14	Realizar alianzas con sector productivo y entes territoriales, Gobernacion y alcaldias, paraa la consolidacion de fondo para capital semilla empresarial regional.
A15	Realizar plan anual de convocatorias Fondo Emprender regional focalizando sectores prioritarios.
A17	Realizar asesoramiento empresarial en temas de mercadeo
A18	Realizar ruedas de negocio y colocacion de mano de obra regional.
A19	Determinar el nivel de colocacion de mano de obra de egresado y generacion de nuevos puestos de trabajo bajo el observatorio laboral regional.
A21	Redefinir los programas de formacion ofertados en integracion con la media tecnica.
A22	Verificar las condicione tecnicas de cada una de las Instituciones educativas con programas integrados.
A23	Dotar de las condiciones minimas todas las Instituciones Educativas integradas para la ejecucion de la formacion junto con las secretarias de educacion.
A24	Comunicar la estrategia de integracion a todos los miembros de la comunidad educativa y su pertinencia con el PEI de las Instituciones educativas.
A25	Dotar de los materiales de formacion requeridos para cada uno de los programas de formacion en Integracion.
A29	Aplicar encuesta para medir el grado de satisfacci3n de los Aprendices y padres de familia que participan en el programa.
A31	Vincular los aprendices a la estrategia WorldSkills en el desarrollo de sus acciones de formacion.
A33	Determinar la oferta de capacitacion y entrenamientos de acuerdo a los requerimientos identificados.
A34	Diseño de plan de entrenamiento para el equipo de trabajo
A37	Establecer programa para la recopilacion y procesamiento de la informacion de los funcionarios, con el fin de comunicar al grupo bienestar y salud y seguridad en el trabajo las condiciones de cada unos de los puestos de trabajo.
A39	Garantizar la entrega de los elementos de proteccion personal a los trabajadores de acuerdo a sus especialidades.
A40	Realizar plan de accion de proyeccion y ejecucion de iniciativas de innovacion y desarrollo en el area personal de cada miembro de la comunidad educativa.
A41	Realizar concurso de gestion de los grupos de trabajo donde se identifica las mejores practicas.
A43	Estructurar el plan de Inversiones.
A44	Definir el plan de actividades de las alianzas con el sector productivo en funcion del plan de inversiones.
A45	Determinar plan de adquisiciones vigencias futuras
A46	Solicitar incremento en el presupuesto asignado de acuerdo a plan de inversiones
A47	Establecer linea de consecucion de recursos mediante las alianzas con sectores productivos y entes
A48	Definir plan de seguimiento para la no desviacion de recursos destinados al centro de formacion.
A49	Verificar las alianzas Internacionales y nacionales realizadas desde a direccion general

Fuente: Elaboración propia

Acciones de Medio Plazo

Tabla 45. Acciones de mediano Plazo

Acción	Descripción
A3	Establecer las rutas de consecucion de los recursos para la modernizacion de la infraestructura del centro y las sedes de formacion.
A4	Determinar la oferta de programas de nivel tecnico y tecnologico de acuerdo a los requerimientos y pertinencia en la region.
A9	Realizar inversiones en conjunto para el mejoramiento de la infraestructura y para la estructuración del plan
A11	Determinar los programas de formacion DUAL que se desarrollaran y el nivel de cobertura.
A12	Definir plan de capacitacion y necesidades de los sectores productivos
A13	Determinar los programas de formacion a desarrollar y las competencias tecnicas a fortalecer en los trabajadores.
A16	Determinar plan de apadrinamiento empresarial con la camara de comercio de Villavicencio para los nuevos emprendimientos generados.
A20	Evaluar y certificar competencias laborales a trabajadores vinculados de sectores priorizados.
A26	Realizar evaluacion y verificacion de los Instructores y docentes que participan en el programa.
A27	Realizar plan de verificacion y gestion anual de cada uno de los programas para su correcta ejecucion.
A30	Determinar los programas de formacion a nivel tecnologo que se ofertaran de forma cerrada para los egresados del programa integracion con la media tecnica.
A32	Definir requerimientos de desarrollo de formacion en la ruta tecnica y pedagogica de cada uno de los Instructores y funcionarios del Centro.
A36	Definir con el comité de bienestar regional las acciones a desarrollar para mejorar el clima organizacional del centro.
A38	Garantizar la participacion del 100% de los funcionarios del centro en las actividades de bienestar y atencion y prevencion.
A51	Garantizar de forma gradual la ejecucion del presupuesto asignado.

Fuente: Elaboración propia

Acciones de largo Plazo

Tabla 46. Acciones de Largo Plazo

Acción	Descripción
A28	Establecer un programa de promoción y desarrollo para la ejecución de la etapa productiva de los programas con las empresas e instituciones presentes en cada uno de los municipios del departamento.
A35	Verificar los convenios y alianzas a nivel nacional que permitan involucrar los funcionarios e instructores del Centro de Industria y Servicios del Meta.
A42	Realizar campaña de apropiación y empoderamiento de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
A50	Determinar las fallas y errores en la ejecución presupuestal de las vigencias anteriores.

Fuente: Elaboración propia

Plan de Acción

Árbol de Pertinencia

Tabla 47. Árbol de Pertinencia

Propósito	Objetivos	Acciones
Incremento de la capacidad de Infraestructura y modernización que permita ampliar la oferta de Servicios Institucionales para el 2025.	Incrementar la vinculación laboral de los egresados de formación titulada mediante el incremento de la oferta y capacidad Institucional.	Establecer los requerimientos de Infraestructura del centro y sus sedes de Formación.
		Definir las alianzas con sectores productivos y entes territoriales.
		Establecer las rutas de consecución de los recursos para la modernización de la infraestructura del centro y las sedes de formación.
		Determinar la oferta de programas de nivel técnico y tecnológico de acuerdo a los requerimientos y pertinencia en la región.
		Determinar las necesidades de actualización tecnológica de los ambientes de formación de acuerdo a los requerimientos de los sectores productivos.
		Consolidar los requerimientos de formación de los sectores productivos y entes territoriales de acuerdo a alianza
	Contribuir a la creación y fortalecimiento de empresas formales y la generación de empleo decente, Formando el talento humano pertinente que demanda el sector empresarial del país.	Determinar un modelo para la atención de contrato de aprendizaje y vinculación laboral de los egresados
		Establecer alianzas productivas con cada uno de los sectores presentes en la región.
		Realizar inversiones en conjunto para el mejoramiento de la infraestructura y para la estructuración del
		Definir un plan de atención de cada una de las sedes del Centro de formación y las especialidades que se atenderán.
		Determinar los programas de formación DUAL que se desarrollarán y el nivel de cobertura.
		Definir plan de capacitación y necesidades de los sectores productivos
Contribuir a la movilidad educativa y laboral de las personas, aportando técnicamente desde el SENA a la construcción e implementación del Sistema Nacional de Cualificaciones.	Determinar los programas de formación a desarrollar y las competencias técnicas a fortalecer en los trabajadores.	
	Realizar alianzas con sector productivo y entes territoriales, Gobernación y alcaldías, para la consolidación de fondo para capital semilla empresarial regional.	
	Realizar plan anual de convocatorias Fondo Emprender regional focalizando sectores prioritarios.	
	Determinar plan de apadrinamiento empresarial con la cámara de comercio de Villaviecio para los nuevos emprendimientos generados.	
	Realizar asesoramiento empresarial en temas de mercadeo	
	Realizar ruedas de negocio y colocación de mano de obra regional.	
	Determinar el nivel de colocación de mano de obra de egresado y generación de nuevos puestos de trabajo bajo el observatorio laboral regional.	
	Evaluar y certificar competencias laborales a trabajadores vinculados de sectores priorizados.	
	Redefinir los programas de formación ofertados en integración con la media técnica.	
	Verificar las condiciones técnicas de cada una de las Instituciones educativas con programas	
	Dotar de las condiciones mínimas todas las Instituciones Educativas integradas para la ejecución de la formación junto con las secretarías de educación.	
	Comunicar la estrategia de integración a todos los miembros de la comunidad educativa y su pertinencia con el PEI de las Instituciones educativas.	
Promover el desarrollo integral del talento humano SENA, Consolidando una cultura SENA humanista, responsable y competitiva.	Dotar de los materiales de formación requeridos para cada uno de los programas de formación en Integración.	
	Realizar evaluación y verificación de los Instructores y docentes que participan en el programa.	
	Realizar plan de verificación y gestión anual de cada uno de los programas para su correcta ejecución.	
	Establecer un programa de promoción y desarrollo para la ejecución de la etapa productiva de los programas con las empresas e instituciones presentes en cada uno de los municipios del	
	Aplicar encuesta para medir el grado de satisfacción de los Aprendices y padres de familia que participan en el programa.	
	Fortalecer los convenios existentes con las Universidades para el desarrollo de cadena de formación de los egresados.	
Optimizar el uso de los recursos institucionales, Robusteciendo las alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales.	Determinar los programas de formación a nivel tecnológico que se ofertarán de forma cerrada para los egresados del programa integración con la media técnica.	
	Vincular los aprendices a la estrategia WorldSkills en el desarrollo de sus acciones de formación.	
	Definir requerimientos de desarrollo de formación en la ruta técnica y pedagógica de cada uno de los	
	Determinar la oferta de capacitación y entrenamientos de acuerdo a los requerimientos identificados.	
	Diseño de plan de entrenamiento para el equipo de trabajo	
	Verificar los convenios y alianzas a nivel nacional que permitan involucrar a los funcionarios e instructores del Centro de Industria y Servicios del Meta.	
Promover el desarrollo integral del talento humano SENA, Consolidando una cultura SENA humanista, responsable y competitiva.	Definir con el comité de bienestar regional las acciones a desarrollar para mejorar el clima organizacional del centro.	
	Establecer programa para la recopilación y procesamiento de la información de los funcionarios, con el fin de comunicar al grupo bienestar y salud y seguridad en el trabajo las condiciones de cada uno de los puestos de trabajo.	
	Garantizar la participación del 100% de los funcionarios del centro en las actividades de bienestar y atención y prevención.	
	Garantizar la entrega de los elementos de protección personal a los trabajadores de acuerdo a sus	
	Realizar plan de acción de proyección y ejecución de iniciativas de innovación y desarrollo en el área personal de cada miembro de la comunidad educativa.	
	Realizar concurso de gestión de los grupos de trabajo donde se identifica las mejores prácticas.	
Optimizar el uso de los recursos institucionales, Robusteciendo las alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales.	Realizar campaña de apropiación y empoderamiento de cada uno de los miembros de la comunidad educativa	
	Estructurar el plan de Inversiones.	
	Definir el plan de actividades de las alianzas con el sector productivo en función del plan de	
	Determinar plan de adquisiciones vigencias futuras	
	Solicitar incremento en el presupuesto asignado de acuerdo a plan de inversiones	
	Establecer línea de consecución de recursos mediante las alianzas con sectores productivos y entes territoriales.	
Optimizar el uso de los recursos institucionales, Robusteciendo las alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales.	Definir plan de seguimiento para la no desviación de recursos destinados al centro de formación.	
	Verificar las alianzas Internacionales y nacionales realizadas desde a dirección general	
	Determinar las fallas y errores en la ejecución presupuestal de las vigencias anteriores.	
	Garantizar de forma gradual la ejecución del presupuesto asignado.	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- La propuesta del plan prospectivo para la gestión estratégica del Centro de Formación del área de Industria y Servicios del Meta del Sena Regional Meta es agresiva, en servicio al cliente, fortalecimiento interno y relación con el entorno, posicionándose como un eje transformador de región y por ende de país fundamentando su nuevo direccionamiento en los pilares principales de las apuestas estratégicas del plan de desarrollo Nacional, con el objetivo de contribuir con el desarrollo social y económico del país.
- La posición estratégico para el Centro de Formación del área de Industria y Servicios del Meta se centra en el valor de lo público, los procesos misionales, el desarrollo Institucional y la optimización de los recursos, esto con el fortalecimiento de las relaciones con el sector productivo.
- El Centro de Formación del área de Industria y Servicios del Meta debe incrementar la capacidad de infraestructura y modernización de su infraestructura, elevando el nivel de capacidad de respuesta técnica y humana de los funcionarios, mejorando la calidad de la Formación Profesional Integral en alianza con el sector productivo y los entes territoriales. Incrementando la oferta y la respuesta a las necesidades de formación, evaluación y certificación de competencias laborales en el departamento del Meta para el 2025, a través de la pertinencia de la propuesta de valor centrada en una cultura de servicio al cliente y el fortalecimiento de las competencias blandas de los aprendices.

- Dentro del plan prospectivo y estratégico para el Centro de Industria y Servicios del Meta el fortalecimiento de las competencias socioemocionales en el desarrollo de la formación profesional es una de las apuestas estratégicas más relevantes, esto fundamentado en el análisis del entorno y las tendencias del mercado laboral dado que la formación para el trabajo debe estar centrada en el fortalecimiento de las habilidades blandas como; la inteligencia emocional, trabajo en equipo, respeto, la comunicación asertiva, liderazgo, la creación disruptiva, estas habilidades ya son de carácter prioritario para la Institución y para lograr esta apuesta la institución cuenta con unas líneas de acción como las siguientes:

Rediseño de los programas de formación, dentro de los cuales se adopta las competencias claves, como la comunicación y se fortalecerá el emprendiendo, resolución de problemas en contextos productivos y sociales.

Implementación de apuestas como Bootcamps, Sena Soft, Ferias empresariales en todas las regionales del país, campamentos y competencias de aprendices e instructores donde se solucionan problemáticas identificadas en un entorno real productivo, donde se fortalece sus competencias técnicas y socioemocionales afrontando retos en tareas específicas incorporando nuevas didácticas pedagógicas y nuevas tecnologías.

- El escenario apuesta identificado para el Centro de Formación del área de Industria y Servicios del Meta con sus 4 sedes se centra en la modernización y actualización tecnológica con un cuerpo de instructores capacitados y un alto nivel pedagógico, con solidez y liderazgo regional a partir de su reconocimiento y posicionamiento de

la imagen corporativa, centralizando sus esfuerzos en la satisfacción de los clientes, en la generación de valor social y productivo contribuyendo en el desarrollo del proyecto de vida de los aprendices y funcionarios.

- Dentro del árbol de pertinencia se identifica un alto porcentaje de acciones de cumplimiento inmediato, lo que significa una gran ventaja, dado a que dependen en su gran mayoría del esfuerzo institucional y la alianza con el sector productivo y los entes territoriales, estas acciones se pueden ejecutar aprovechando las fortalezas institucionales, estructuración de planes de acción territoriales, implementación de la gestión por procesos y gestión del desempeño y el aprovechamientos y adecuada gestión de los presupuestos.

Lista de Referencias

- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (1991). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Mexico: MCGRAW-HILL.
- Ávila, J. C.-T.-F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 21-29.
- De Jouvenel, H. (2000). Una breve guía metodológica para la construcción de escenarios. *Pronóstico tecnológico y cambio social*, 37-48.
- Fernández-Carrión, M.-H. (2017). Prospectiva en la toma de decisiones dentro de un escenario crítico. *Vectores de investigación*, vol.12-13 .
- Godet, M. ,. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Paris: Cuadernos de LIPSOR.
- Godet, M. (1993). *De la Anticipación a la Acción Manual de prospectiva y estrategia* . Marcombo.
- Godet, M. (2000). El arte de los escenarios y la planificación estratégica. *Pronóstico tecnológico y cambio social* , 65, 3-22.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Paris : Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- Michel Godet, R. M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Paris: Prospektiker -Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- Mojica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14, 122-131.
- Mojica, F. J. (2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. *Centro de pensamiento estratégico y prospectiva*, Universidad Externado de Colombia, 1-11.

Monge, E. C. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS. *Ciencias Económicas 28-No. 1*, 247-276.

Ortegón, J. M.-E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Planeación, D. N. (2019). *Pan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

Porter, M. (1980). *Competitive strategy Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Rodríguez, C. M. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *ANÁLISIS*, 89-104.

Rodríguez, C. M. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *ANÁLISIS*, pp 89-104.

SENA. (2017). www.sena.edu.co.

SENA, S. N. (2017). *Servicio Nacional de Aprendizaje*. Obtenido de <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx>

SENA, S. N. (2017). *Servicio Nacional de Aprendizaje* . Obtenido de <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/valores-y-compromisos-institucionales.aspx>

SENA, S. N. (2017). *Servicio Nacional de Aprendizaje* . Obtenido de <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/objetivosFunciones.aspx>

SENA, S. N. (2017). *Servicio Nacional de Aprendizaje SENA*. Obtenido de <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx>

Torrado-Fonseca, M. R.-Á. (2016). El método Delphi. *REIRE*, Vol. 9.