



UNIVERSIDAD TECVIRTUAL

ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN

**Identificación del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional del
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)**

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas con Énfasis en Educación
Superior**

Presenta:

Diana Patricia Hernández Enciso

Asesor tutor:

Mtro. José Gutiérrez Homma

Asesor titular:

Dra. María Ileana Ruiz Cantisani

Bogotá D.C, Cundinamarca, Colombia

Octubre 2014

Identificación del Proceso de Formulación del Plan Estratégico Institucional del SENA

Presentado por:
Diana Patricia Hernández Enciso

Aprobado por los sinodales:

MEE.

Mtra. Georgina Méndez Castro

Mtra. Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga

05 de octubre de 2014

Dedicatoria

- Esta tesis se la dedico principalmente a Dios y la Virgen María, por siempre estar conmigo, por nunca desampararme en este camino que emprendí hace dos años y por darme la luz, la sabiduría y la fortaleza de seguir adelante en su santa voluntad.
- A mi familia por ser quienes me impulsan cada día a ser mejor persona y profesional. A mi maravilloso esposo Fidel por que ha sido mi bastón a nivel moral y espiritual, es quien ha compartido conmigo un mundo divino lleno de Dios, lo cual ha sido de inmensa fortaleza, seguridad y compromiso conmigo misma. Gracias por esa puerta que abriste en mi vida, nunca se cerrará.
- A mis compañeros(as), maestros(as) tutores y maestros(as) titulares, por haberme brindado su amistad, su apoyo, sus consejos y sus conocimientos.
- Y por supuesto, al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA por permitirme desarrollar esta investigación en sus instalaciones acceder a la información necesaria, a las personas que me brindaron su apoyo a nivel interno. Y principalmente, por permitirme poner en práctica mis conocimientos adquiridos en el pregrado y ahora en la maestría.

Agradecimientos

- Agradezco en primer lugar, a Dios que me ha guiado e iluminado en cada uno de los pasos de nuestra vida. En segundo lugar agradezco a mis padres por impulsarme a ser mejor cada día y a mi esposo por ser ese apoyo incondicional en todas mis dimensiones humanas.
- A la Universidad Virtual Tecnológico del Monterrey – Escuela de Graduados en Educación, por brindarme los conocimientos y las herramientas necesarias para desarrollar mi proceso de investigación.
- Al asesor tutor Mtro. José Gutiérrez Homma y la asesora titular Dra. María Ileana Ruiz Cantisani, por siempre estar dispuestos a orientarme durante todo el proceso de elaboración y ejecución de la presente tesis.
- A los colaboradores del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, por haberme permitido realizar mi proceso de investigación en sus instalaciones y el acceso a la información. Sin su apoyo no habría sido posible.

Identificación del Proceso de Formulación Plan Estratégico Institucional del SENA

Resumen

Por medio de esta tesis se pretende identificar el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y la forma de participación del área de Formación Profesional como área misional de la entidad; la tesis hace parte del proyecto global del Tecnológico Virtual de Monterrey titulado “*Planeación Estratégica en Instituciones Educativas*” y está enmarcado en la línea de investigación de *administración y gestión del cambio educativo*, de la Escuela de Graduados en Educación – EGE; la investigación es de carácter cualitativo, la cual busca explorar y describir como se orienta el proceso de planeación estratégica del SENA.

A través de la investigación se encontró que el SENA tiene un proceso y procedimiento definido para llevar a cabo la Planeación Estratégica Institucional, y además, un procedimiento establecido para llevar a cabo el seguimiento y evaluación.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Planteamiento problema.....	3
Antecedentes	3
Planteamiento problema.....	6
Objetivos y justificación	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Justificación	8
Delimitación del estudio	10
Capítulo 2. Marco teórico	11
Planeación	11
Tipos de Planeación	13
<i>Planeación normativa</i>	13
<i>Planeación estratégica</i>	14
<i>Planeación operativa</i>	15
<i>Planeación tradicional</i>	16
<i>Planeación participativa</i>	17
<i>Planeación táctica</i>	18
<i>Planeación corporativa:</i>	18
Estrategia.....	18
Tipos de estrategia.	21
Formulación estratégica	25
Planeación estratégica	30
Capítulo 3. Metodología	52
Método	52
Nivel. 56	
Público objetivo (participantes).	60
Instrumentos.....	61
Procedimientos.....	63
Estrategia de análisis de datos.....	63
Capítulo 4. Análisis de Resultados	67
Participación en el proceso de formulación del PEI	67
Proceso de formulación estratégica.....	72
Tipo de proceso de formulación estratégica	91
Capítulo 5. Conclusiones	93
Referencias.....	104
Glosario abreviaturas	110
APÉNDICE 1: PROCEDIMIENTO FORMULACIÓN DEL PEI	111
APÉNDICE 2: PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO DEL PEI	113

APÉNDICE 3: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	114
APÉNDICE 4: RESUMEN ANALÍTICO ESTRUCTURADO	116
CURRICULUM VITAE	118

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de un sistema de planeación	14
Figura 2. Modelo de un sistema de planeación	15
Figura 3. Tipos de estrategia	24
Figura 4. Proceso de diseño de estrategia según Modelo de Diseño.....	27
Figura 5. Etapas de la Planeación Estratégica	39
Figura 8. Componente del análisis de datos.....	64
Figura 9. Proceso de análisis de datos cualitativos	65
Figura 6. Plan de Desarrollo Nacional 210 – 2014.	74
Figura 7. “Pilares del Plan de Desarrollo”	74
Figura 10. Modelo Estratégico del SENA.....	77
Figura 11. Sistema Integrado de Gestión	78
Figura 12. Mega 2020 y ejes estratégicos del SENA (PEI)	80
Figura 13. Mapa estratégico del SENA (PEI).....	82
Figura 14. Perspectiva de Impacto a la Sociedad (PEI)	84
Figura 15. Perspectiva de Cliente (PEI).....	84
Figura 16. Perspectiva de Procesos (PEI)	85
Figura 17. Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo Organizacional (PEI).....	86
Figura 18. Perspectiva de Recursos (PEI).....	86

Lista de tablas

Tabla 1. Fases de la Investigación.....	63
Tabla 2. Matriz de categorización.....	66
Tabla 3. Iniciativas de Cobertura y Calidad.....	71
Tabla 4. Iniciativas de Pertinencia e Internacionalización	71
Tabla 5. Procedimiento formulación del PEI.....	87
Tabla 6. Procedimiento de seguimiento del PEI	89

Introducción

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), está ubicado en Bogotá D.C., Colombia, con su sede principal la Dirección General. Es una institución pública que cumple la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral [...], para responder a lo anterior, el SENA presta servicios de formación en niveles técnico y tecnológico para lo cual cuenta con 118 Centros de Formación en todo el País, adicionalmente 15 nodos de tecnoparques y tres tecnoacademias. Esta tesis para optar a la titulación de Maestría en Administración de Instituciones Educativas con énfasis en educación superior, forma parte del proyecto global del Tecnológico Virtual de Monterrey titulado “*Planeación Estratégica en Instituciones Educativas*” y el cual está enmarcado en la línea de investigación administración y gestión del cambio educativo.

Esta tesis se desarrolló en cinco grandes capítulos, comenzando por el planteamiento problema, donde se expone la pregunta problema, los objetivos de investigación y la justificación; luego se expone el marco teórico en el cual se inicia desde lo particular a lo general; después se define el proceso metodológico, se expone el método a emplear para el desarrollo de la investigación, el nivel, el público objetivo o participantes, los instrumentos para la recolección de la información para lo cual se llevó a cabo la revisión analítica estructurada, el procedimiento y la estrategia de análisis de los datos recabados; posteriormente se presentan el análisis y discusión de resultados

encontrados a partir de la información recabada por medio del trabajo de campo; y por último, se exponen las conclusiones provenientes del análisis y discusión de los resultados, donde se encontró que efectivamente la entidad cuenta con un proceso y procedimientos para llevar a cabo el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional y el seguimiento del mismo; así mismo se encontró que la participación de la Dirección de Profesional es por medio de la presentación de propuestas de iniciativas que contemplan las necesidades de los diferentes actores educativos y se espera sean tenidas en cuenta en el PEI..

Capítulo 1. Planteamiento problema

Antecedentes

El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, es una entidad del estado que presta sus servicios de forma gratuita; se fundó el 6 de agosto de 1957 y en la actualidad tiene 57 años de fundada. La institución tiene como **misión**

“El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país”(Dir. de Planeación, 2011, p. 12).

Y la **visión** es:

“En el 2020, el SENA será una Entidad de clase mundial en formación profesional integral y en el uso y apropiación de tecnología e innovación al servicio de personas y empresas; habrá contribuido decisivamente a incrementar la competitividad de Colombia”(Dir. de Planeación, 2011, p. 12).

En el SENA se maneja un léxico muy diferente en comparación con las instituciones educativas tradicionales, en cuanto a su comunidad educativa y de acuerdo a como se establece en el glosario de la entidad; por ejemplo, al estudiante se le denomina *aprendiz*, siendo aquella personas que se reconoce con el perfil de libre pensador, con capacidad crítica, solidario, emprendedor creativo, y líder; al docente se le denomina *instructor*, el cual es un sujeto que participa en el proceso de enseñanza-aprendizaje, quien asume el rol de facilitador del aprendizaje, orientador y apoyo, quien retroalimenta y evalúa al aprendiz durante su proceso formativo, haciendo uso de distintas técnicas didácticas activas bajo la estrategia de aprendizaje por proyectos, la cual le permite contribuir en su propio aprendizaje.

En el mismo glosario, se encuentra el léxico relacionado con la infraestructura de la entidad; se definen las diferentes sedes como *Centros de Formación SENA*, en éstos es donde se imparte la formación y se prestan los diferentes servicios ofrecidos; en dichos centros, existen los *ambientes de aprendizaje*, los cuales son un espacio en el que converge el conjunto articulado de fuentes de conocimiento para desarrollar en el aprendiz competencias en el ámbito de la conciencia y la capacidad tecnológica, la capacidad de abstracción y la habilidad de adaptación a los cambios de las estructuras productivas. Se distinguen los siguientes tipos de ambientes: el ambiente polivalente, el ambiente pluritecnológico, la unidad productiva agropecuaria, el aula abierta de informática, el aula convencional, el aula móvil, el laboratorio, el auditorio, la biblioteca, el campo deportivo, el ambiente virtual y los ambientes fuera de Centro.

El SENA consta de 116 Centros de Formación a nivel nacional los cuales son administrados por Subdirectores(as) de Centro y estos a su vez son dirigidos por los(as) Directores(as) Regionales; estos últimos son regidos por los Jefes(as) de Oficina y los(as) Directores(as) de área de la Dirección General. La entidad cuenta como mínimo con una sede por departamento y en total son 32 departamentos en el país. La magnitud de la institución obliga a sus directivos en pensar estratégicamente y planear de forma coherente para lograr que una institución tan grande pueda funcionar de forma pertinente y con calidad, lo cual muchas veces se ve afectado por los cambios estructurales y de dirección a nivel interno.

En los últimos años (2002 - 2013) el SENA ha tenido múltiples cambios en cuanto a su equipo de directivos, lo cual ha traído grandes cambios a nivel estratégico, puesto que cada uno de ellos trae consigo ideas nuevas y diferentes, además, que cuentan con

sus equipos de trabajo que también inciden en dichos cambios. Por ejemplo, desde el año 2002 al 2010 estuvo como Director General el señor Iván Darío Montoya Mejía, luego a finales del año 2010 a finales del año 2011, estuvo como Director General el Padre Camilo Bernal Hadad quien es un sacerdote Eudista, después lo presidió el señor Luís Alfonso Hoyos desde finales del 2012 a inicios del 2013, quien fue precedido por la señora Gina Parody hasta el mes de mayo de 2014 y en la actualidad está el señor Fernando Rojas Rojas. En resumen ha habido en los últimos cuatro años cuatro directores generales diferentes.

Adicionalmente a los cambios mencionados anteriormente, durante los últimos cuatro años también, y a causa de los cambios de los Directores Generales, han cambiado los Jefes de Oficina y Directores de áreas (12 en total entre áreas y oficinas) y con ellos sus equipos de trabajo. Las personas que conforman los equipos de trabajo, en muchos de los casos son nuevas y no conocen suficientemente la institución, estas generalmente se guían por medio de las personas antiguas en la institución, pero acatan las directrices de los nuevos jefes; en muchos casos van en contravía de las ideas existentes o de los planes ya adelantados; pero también están los directivos que se acoplan y aportan a los planes existentes.

La magnitud de la entidad, la cantidad de servicios que ofrece, el volumen de personas que atiende, la misión que tiene y la visión que se ha propuesto más los cambios que se han dado en los últimos años; exigen que la entidad planee, formule y gestione procesos de planeación estratégica, para el buen funcionamiento de la misma. Por lo tanto, es necesario conocer cómo se adelanta el proceso de planeación estratégica

en la entidad, los actores que participan, si está documentado y como participa el área de Formación Profesional como área misional en el mismo.

Planteamiento problema

De acuerdo al entorno actual al que se enfrentan las instituciones educativas, un ambiente relativamente estable pero complejo en el impacto a las necesidades, se plantea la necesidad de definir e implementar estrategias. Las estrategias son consideradas como “los medios para lograr los objetivos de largo término” (Ruiz, 2011 p. 1) los cuáles son la misión y visión de la institución. Derivado de distintos procesos de planeación surgen estrategias, las cuales pueden ser deliberadas (estrategias que surgen de un proceso intencional de planeación) y emergentes (que son patrones realizados a pesar de una ausencia de intencionalidad).

Las instituciones educativas desarrollan sus procesos de planeación estratégica apoyados en una mezcla de modelos para formular las directrices que alinearán a la organización para el logro común. Además, por el tipo de organizaciones que son, con su esencia de ser formadora de personas mediante procesos de enseñanza aprendizaje, cuenta con elementos característicos de una organización que aprende.

Se considera entonces que las instituciones educativas responden a un entorno complejo, pero lo suficientemente estable para aprender de su desempeño, y esto favorece que emerjan estrategias que respondan a su visión y entorno. Por lo que la investigación tiene como finalidad conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y la forma en que utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación con estos procesos.

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, es una entidad pública que un gran número de ciudadanos en diferentes servicios relacionados con el área de formación, empleo, emprendimiento, asesoría empresarial, atención a población vulnerable y en situación de discapacidad. Los diferentes servicios que se ofrecen por parte de la entidad a nivel formativo son: formación, técnica y tecnológica presencial, virtual y a distancia por medio de Centros de Formación, cursos complementarios de 40 horas, asesorías empresariales en Tecnoparques y para estudiantes bachilleres en Tecnoacademias, articulación a la media técnica, entre otras acciones, siendo las descritas las más relevantes.

El SENA es la entidad con mayor cobertura en el país (Colombia) en cuanto a servicios de formación profesional, puesto que en todos los departamentos en el territorio nacional tiene presencia, por medio de las Direcciones Regionales y Centros de Formación, y además, desarrolla programas como “Jóvenes Rurales Emprendedores” los cuales atienden la población ubicada en el sector rural, las Aulas Móviles, los cuales son vehículos de proporciones grandes que se desplazan por todo el territorio Colombiano amoblado con equipos de cómputo, antenas de conectividad satelital y servicio GPS, en las cuales se prestan servicios de formación.

Lo anterior, demuestra a grandes rasgos la complejidad de la entidad en cuanto a su tamaño y los diferentes servicios que ofrece; lo que implica que a nivel institucional y organizacional la entidad cuenta con una gran responsabilidad en la planeación estratégica para poder dar respuesta tanto a los servicios que ofrece como en la calidad de los mismos, puesto que es la institución escogida por el estado para formar por competencias para el trabajo y aportar al desarrollo social del país.

Finalmente, con el fin de comprender la entidad el cómo planea estratégicamente para dar respuesta a los diferentes servicios que ofrece, esta investigación pretende conocer el proceso de formulación de planeación estratégica y cómo forma parte el área de Formación Profesional en dicho proceso de formulación, por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional del SENA?

Objetivos y justificación

Objetivo general.

Identificar el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del SENA.

Objetivos específicos.

- Identificar cómo participa el área de Formación Profesional en el proceso de formulación del PEI como el área misional de la entidad.
- Indagar como se llevan a cabo en el SENA lo(s) proceso(s) de formulación del PEI y como se estructura(n).

Justificación

El SENA es una entidad pública que ofrece servicios de forma gratuita a los ciudadanos de Colombia y del mundo en la modalidad virtual. Cuenta con 116 Centros de Formación en todo el territorio Colombiano. Se vuelve necesario y de gran relevancia identificar cuál es el proceso de formulación estratégica que desarrolla la institución para dar respuesta a las diferentes necesidades específicas del área de Formación Profesional y para poder ofrecer servicios de calidad y con pertinencia a sus usuarios, y además, para que la entidad cumpla con su misión y visión frente a la

sociedad y el gobierno por ser la entidad escogida para prestar servicios de *formación para el trabajo* y el desarrollo social de los Colombianos.

Esta investigación, generará conocimiento disciplinar en la medida en que se abordan temáticas pertinentes para el desarrollo de la Maestría Administración de Instituciones Educativas, como es la planeación estratégica de instituciones educativas, donde se entenderá cómo se desarrolla un proceso de planeación de planes estratégicos y como estos responden a las diferentes necesidades de la institución, pero más específicamente las del área de Formación Profesional, la cual es el área misional de la entidad.

Los beneficios que se obtendrán a partir de la implementación de esta investigación son, en primer lugar, le permitirá a la tesista conocer cómo se desarrolla un proceso de formulación estratégica real en una institución real; quiénes forman parte de él y cómo se implementa. Los lectores tendrán una base para el desarrollo de otras investigaciones o simplemente aportará como fundamento teórico. A aquellos que les interese conocer cómo funciona el SENA en cuanto al aspecto central, les será de gran ayuda.

Finalmente y no menos importante, esta investigación aportará también a la comunidad SENA y a los directivos del área de Formación Profesional, puesto que les mostrará de forma detallada como se crean los planes estratégicos y como se aborda desde dicha área en los mismos, y así entender que se ha considerado y que no. Les puede orientar a como incidir en el proceso de formulación a partir de las diferentes teorías, y analizar de acuerdo a los autores que se está desarrollando y que no, si todos los aspectos teóricos se están teniendo en cuenta, es decir, de acuerdo a los autores

referenciados en esta tesis, para realizar el proceso de formulación de planes estratégicos se deben tener en cuenta diferentes pautas o pasos, y en algunos casos se exponen los tipos de formulación, entre otros aspectos; lo cual presenta un panorama que la institución “debería” de tener en cuenta y por medio de esta tesis, se puede detectar ello.

Delimitación del estudio

La investigación se desarrolló en el segundo semestre de 2013 y el primer semestre de 2014, en la ciudad de Bogotá Colombia en las instalaciones de la Dirección General del SENA, por medio de la Dirección de Formación Profesional y la Dirección Planeación y Direccionamiento Corporativo, donde se interactuó directamente con los funcionarios estratégicos que facilitaron el acceso a la información y que hacen parte directamente del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional de la entidad. A partir de la documentación desarrollada por medio de las acciones realizadas por las dos áreas, se realizó el trabajo de campo de esta investigación.

Capítulo 2. Marco teórico

Este capítulo es el resultado de la revisión literaria, relacionada con el tema de planeación estratégica. Se incluyen autores teóricos y autores investigativos. Se pretende exponer que es planeación estratégica y cómo se realiza el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional del SENA, para esto es necesario tener claro que significa el concepto de planeación, los tipos de planeación, qué es estrategia, los diferentes tipos de estrategias, qué es formulación, y a la vez, qué es un proceso de formulación estratégica, y finalmente, qué es planeación estratégica

Planeación

Planeación es “investigación y otras acciones necesarias para tomar un conjunto de decisiones complejas con el fin de lograr objetivos y un estudio alternativo de medios para estos objetivos” (Benveniste, 1989, p. 19-21); a su vez González (2007) la define como “una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas” (p. 208).

Ballesteros (2007) citando a Luther Gulick (1937) define la planeación como “la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización” (p. 170).

Roffe (2009), expone que la planeación en las instituciones busca un equilibrio entre lo que la institución “es” y “debe ser”, así como entre lo que “quiere ser” y lo que

“puede ser”; lo cual por la estructura particular de las instituciones educativas es difícil de lograr. La planeación estratégica es un proceso con el que se busca determinar los objetivos de la institución educativa, las estrategias que servirán para lograrlos y el procedimiento que servirá para monitorear la implementación sistemática de todo lo anterior.

Para que una institución educativa logre proyectarse a un futuro deseable, debe realizar el ejercicio de planeación, por medio del cual define aquellas acciones para conseguirlo, pero para lograrlo las acciones deben ser congruentes, pertinentes y alcanzables; para ello es necesario el involucramiento de todos los actores de la comunidad educativa, puesto que todos de una u otra manera hacen parte de la implementación del plan desarrollado. (Orozco, 2006, p. 1). Así mismo, Ojeda (2010) expone que la planificación “tiene que ver con visualizar el futuro, con concatenar esfuerzos para llegar a determinadas metas u objetivos claros, de manera organizada, mediante el seguimiento de posibles acciones” (p. 20); a su vez Lozier (1995) menciona que “es el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro” (p. 2); Sorkin (1995) que es “una forma sistémica de administrar el cambio y crear el mejor futuro posible” (p. 3); además Ackoff (1997) quien dice que es:

“Una forma participativa de tratar un conjunto de problemas relacionados, cuando cree que a menos que se realice algo, el futuro deseado no ocurrirá, y si se realiza una apropiada acción la probabilidad de que suceda el futuro esperado aumentará” (p. 52).

Estos autores, brindan la noción de que las instituciones pueden alcanzar un futuro óptimo y deseable en la medida en que lleven a cabo procesos de planeación que sintetizen claramente las necesidades actuales y que pueden repercutir en el futuro, las opciones de solución, los costos económicos que estas puedan acarrear y el recurso humano necesario para atenderlas; permitiendo dibujar un mapa de variables, estrategias y proyectos que brinden soluciones a corto, mediano y largo plazo.

Tipos de Planeación

En este apartado se presentan diferentes tipos de planeación expuestos por diferentes autores, algunos de ellos son:

Planeación normativa

Sus elementos o fases conocidos como dimensiones del liderazgo; son la misión, la visión y los valores de la institución. Es parte de esta etapa generar escenarios para la creación de posibles estrategias de acción. Algunos autores, le llama fase normativa-prospectiva (Ruiz, 2000, p. 16).

En la figura 1 se presenta el Modelo de un sistema de planeación (Meade, 1999).

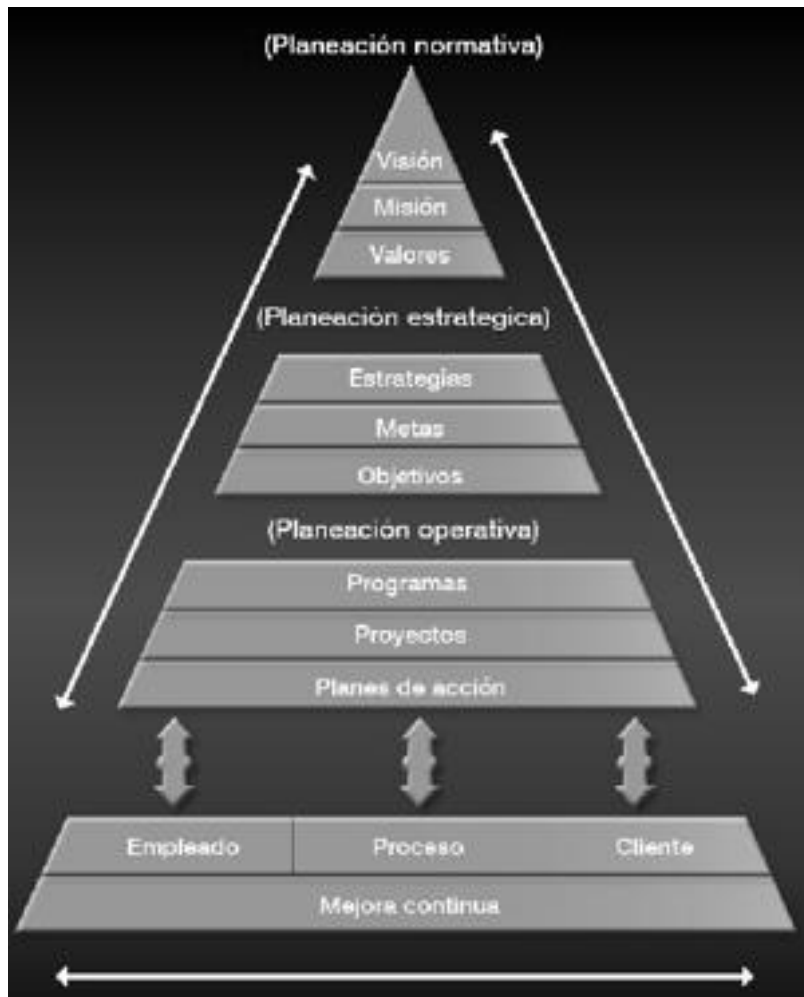


Figura 1. Modelo de un sistema de planeación

Planeación estratégica

Por medio de este tipo de planeación, surgen las estrategias que resultan de la misión, visión y los escenarios (Ruiz, 2000, p. 16).

Otro modelo de un sistema de planeación estratégica, lo propone Dew (1997), dicho modelo es cíclico y se fundamenta en el enfoque beneficiario o cliente de una organización, como se muestra en la figura 2:

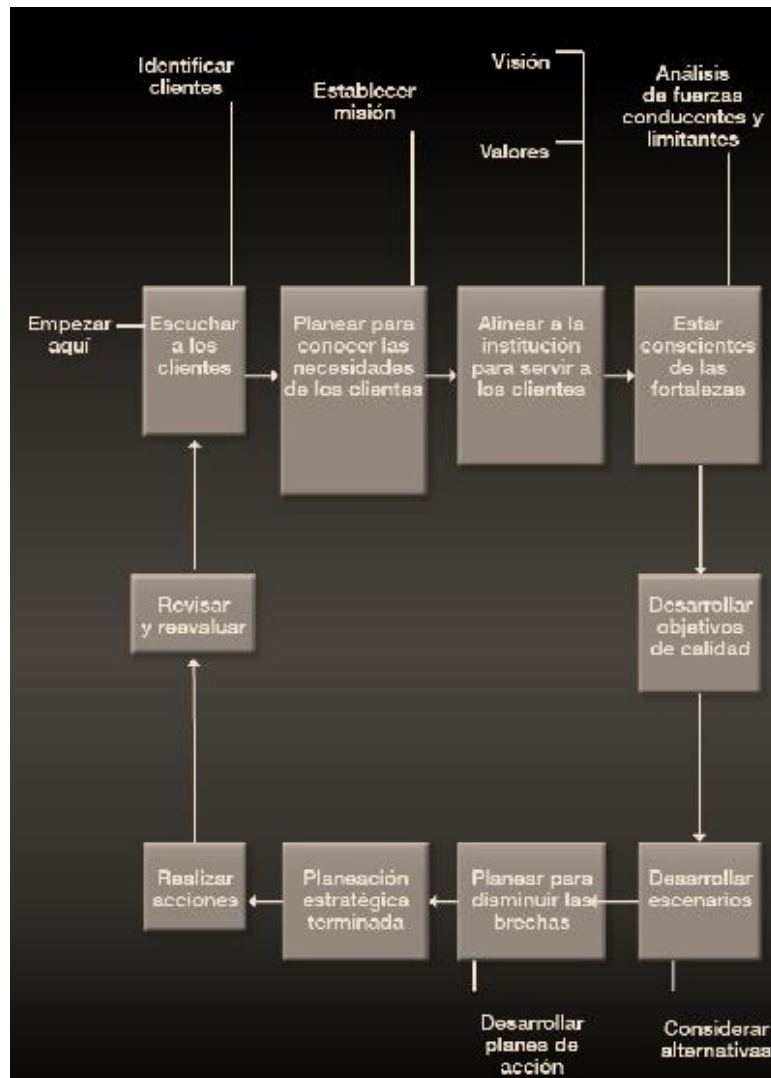


Figura 2. Modelo de un sistema de planeación

Planeación operativa

Este es el que ejecuta realmente el cambio, y sus objetivos y planes de acción emergen de la planeación estratégica (Ruiz, 2000, p. 16). Por lo tanto, la planeación operativa es la fase de implementación de la planeación estratégica. Para que la planeación operativa se pueda llevar a cabo se deben definir los equipos de personas que

se la llevarán a cabo, las funciones y responsabilidades y la forma en que se realizará el control y seguimiento a las acciones ejecutadas evaluando los resultados.

Tovar (2010), en su investigación menciona otros tipos de planeación que se implementan en las instituciones educativas de educación superior los cuales se relacionan a continuación:

Planeación tradicional

Consistía en la planeación mera de actividades internas de la institución, en el cómo ejecutarlas y controlarlas, sin tener en cuenta aspectos que pudieran influir en las mismas ya sea a nivel externo. La forma de medir este tipo de planes es con el buen desempeño de los docentes y empleados, lo cual indica que los resultados pueden generar confianza en sí misma para hacer parte del sector educativo.

Algunas de las características de este tipo de planeación son (The Communication Initiative Network, s.f.):

- Centralizada,
- Vertical e impositiva,
- Tecnista,
- Sectorial,
- Se hace por requisito legal,
- Prioriza la inversión sectorial,
- Asigna responsables pero no asume responsabilidades,
- Unificadora y homogenizante,
- Excluyente, autoritaria, distancia Estado - Sociedad Civil,

- Reconoce una población beneficiaria del plan de objetivo,
- Responde a un Estado interventor,
- Desconoce las condiciones concretas específicas de cada lugar,
- Genera desconfianza en las Instituciones,
- Confrontación, imposición de poderes,
- Y disminuye gobernabilidad.

Planeación participativa

A diferencia de la planeación tradicional, la planeación participativa tiene las siguientes características (The Communication Initiative Network, s.f.):

- Descentralizada
- Horizontal y concertada
- Dialogada, integral, largo plazo
- Se reconoce como una verdadera necesidad
- Prioriza la inversión social
- Asigna responsabilidades y compromiso social
- Reconoce la diversidad y respeta la diferencia
- Incluyente, democrática, acerca al Estado a la Sociedad Civil
- Reconoce actores sociales como sujetos activos del desarrollo
- Promueve un Estado facilitador
- Construye relaciones de confianza
- Promueve tolerancia y convivencia pacífica, y
- Recupera gobernabilidad.

Planeación táctica.

Cabrera (2009) define la planeación táctica como “el empleo más efectivo de los recursos que se ha aplicado para el logro de los objetivos dados y específicos”. Serna (2003) indica que la “planificación táctica se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales. Siguiendo la metodología de planeación en cascada cada unidad funcional o estratégica debe realizar su propia planeación estratégica”. (pág. 247). Según esto, cada institución educativa es una unidad estratégica independiente que debe realizar su planeación táctica de forma individual y dicha planeación, permitirá un uso de los recursos de forma segura con mayores probabilidades de la consecución de las metas propuestas.

Planeación corporativa:

Montana (2002) menciona que la “planificación corporativa requiere tiempo y esfuerzo, contribuye a redefinir la misión y objetivos de la organización y contribuye a la toma de decisiones a nivel institucional” (pág. 143). Este tipo de planeación permite a la institución replantearse desde sus bases, analizando su misión, visión, objetivos etc., teniendo en cuenta que ello hace parte del proceso de toma de decisiones y se verán afectados por cualquier cambio que resulte.

Estrategia

“Sin una estrategia, la organización es como un barco sin timón” (Joel Ross y Michael Kami en Thompson, 2004, p. 2). Mintzberg (2003) menciona que “las estrategias emergen cuando [...] las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella” (p. 226).

También es la “forma en particular en la que una institución responde a su medio ambiente” (Ruiz, 2000, p. 25) y según Ortega (1997) una está compuesta por las maneras, en particular, de definir el campo de acción de la institución, de percibir e interpretar necesidades de la sociedad, así como de encontrar la relación entre ambos. Por lo tanto, por medio de las estrategias se traducen las necesidades o problemas en posibles soluciones, las cuales se hacen relevantes al momento de plantear y definir la misión y la visión de una institución, porque se está identificando cuál es su naturaleza y hacia dónde va o desea ir, donde las estrategias se convierten en el puente para acercarnos cada vez más a la meta.

Existen diferentes aspectos que permiten definir estrategias que impulsen una institución educativa al logro de sus metas, los cuales son (Ortega, 1997):

- El análisis del entorno, con el fin de detectar necesidades, oportunidades y roles en los cuales pueda dar respuesta y participar.
- Realizar una evaluación interna, estableciendo fortalezas y debilidades.
- Realizar seguimiento y evaluación del avance a los planes y proyectos puestos en operación, teniendo en cuenta los resultados de los mismos y los resultados de los indicadores estratégicos y operativos.
- Partir de los escenarios potenciales definidos en la planeación normativa, así como de los factores críticos institucionales que se contextualizan en la visión y la misión educativa.

Mintzberg (1997), identifica cinco definiciones diferentes de las estrategias las cuales son: “como *plan*, traducido a un curso de acción con propósito definido; como

pauta de acción, para ganar a la competencia; como *patrón*, una serie de actos congruentes; como *posición*, en el contexto en un ambiente competitivo; finalmente, como *perspectiva*, en donde presenta la postura de la organización y su percepción de la realidad”. Cada una de estas definiciones muestra un tipo de estrategia que nace de acuerdo a su intención o el resultado que se desea obtener, por lo tanto, cada una proporciona una idea de las metas que se pueden alcanzar por medio de su ejecución.

Rodríguez (2005), indica por su lado que las estrategias son el modo o plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de obtener una ventaja competitiva y lograr un objetivo con un nivel de riesgo aceptable (p. 26). Calderón (2012) expone que en una institución educativa, la estrategia será el conjunto de acciones que permitan alcanzar a largo plazo los objetivos propuestos por el organismo líder, con el aprovechamiento de los recursos y competencias disponibles (p. 23).

Se puede concluir que la estrategia es la “brújula” que ayuda a definir el rumbo que debe tomar una institución y que dependiendo de su formulación y de los factores que en esto influyen así mismo se llega a donde se desea o se debe llegar. Pero ¿cómo se entiende la estrategia en el marco de la planeación estratégica?, teniendo en cuenta que esta investigación está centrada en dicho tema se acudió a diferentes autores que la definen así:

“Es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma para medir avances, detectar desviaciones y realizar las correcciones” (Ruiz, 2000, p. 26, citando a Hanel del Valle, 1997).

“La estrategia específica es la dirección de la institución y provee un esquema de cómo se ve en el futuro. La estrategia corporativa es un conjunto de decisiones en una institución que determina y revela sus propósitos, objetivos y metas, además

produce los planes para realizar estas metas. Es el puente entre la misión y las metas” (The Webod Group, 1989, p. 4-1).

Para entender complementar el significado de las estrategias y comprender su naturaleza y su campo de acción, a continuación se describen los tipos de estrategias existentes.

Tipos de estrategia.

Para comenzar y en forma de introducción se cita a Mintzberg (1997) quien elaboró una clasificación de estrategias de acuerdo con el análisis y acción, donde para él se dividen en:

- La estrategia estándar: que tiene énfasis en la reflexión previa,
- La estrategia realizada: que se entiende como la convergencia de las medidas que toma una empresa,
- La estrategia deliberada: que formula intenciones y avanza hacia su realización,
- La estrategia emergente: cuyos actos no son parte de las intenciones definidas formalmente, sino que ocurren, y
- La estrategia no realizada: que no puede ponerse en práctica.

Por medio de estos diferentes tipos de estrategia, se crea una idea de las que pueden surgir en una organización. Ahora bien, para puntualizar más acudimos a Flores y Torres (2010), quienes exponen que las estrategias que se desarrollan en una organización pueden ser producto de procesos de formulación y/o planeación intencionales o surgir a partir del aprendizaje organizacional generado en la práctica, en la toma de decisiones diaria o en la implementación de la estrategia deliberada (p. 37)

En algunas instituciones se pueden combinar estos dos tipos de estrategias, es decir, la emergente y la deliberada, lo cual puede influir en el proceso de administración de un plan estratégico, por lo que al momento de definir qué modelo de planeación se va a utilizar, se debe analizar cuál es el más adecuado para cada tipo de institución y cómo se van a definir las estrategias que se implementen. De allí la relevancia de tener en cuenta, al definir un modelo de planeación, las particularidades y necesidades de la institución y la forma en que se desarrollan sus procesos de formulación estratégica.

Mintzberg (2003) citado por Ruiz (2000) define específicamente las estrategias deliberadas y emergentes (p. 46), de la siguiente manera:

Deliberada

Son aquellas que surgen intencionalmente por medio de un proceso de planeación y la cual posee un completo control sobre el proceso de generación. Mintzberg y Waters (1985) presentan tres tipos de condiciones para que se den este tipo de estrategias, las cuales son: primero, deben surgir por medio de un proceso que permita definir las claramente con cierto nivel de detalle para que exprese lo que desea realizar; segundo, el proceso que se realice debe ser colectivo, a través del cual resulte un significado común para los distintos involucrados; por último, la estrategia no puede interferir con el entorno de la organización.

Las estrategias pueden presentar problemas, y en este caso las estrategias deliberadas pueden confundir los objetivos de la planificación con otros procesos, como la elaboración del plan o del presupuesto, que si bien es cierto hacen parte de la planeación, en sí mismos no lo son; la falta de visión del todo, el involucrar personas que no conozca ampliamente la institución, la dificultad para el desarrollo del diseño y la

ejecución de la planeación, y por último, que la comunidad institucional no se sienta identificada o incluida en la implementación de la estrategia, lo que implica que no hay responsables directos o indirectos.

Emergente

El desarrollo de este tipo de estrategias se lleva a cabo sin ningún factor de intencionalidad, ni ningún tipo de control porque nace como una reacción al contexto y de manera táctica. Lo anterior quiere decir que para que surjan las estrategias emergentes se necesita estar en un ambiente de experimentación, ensayo y discusión.

Las estrategias emergentes surgen a partir de los procesos culturales de una organización (Johnson et al., 2006). El proceso de formulación de estrategias emergentes es la búsqueda de acciones para atender necesidades o situaciones de cambio imprevistas, repentinas o urgentes y que se pueden desarrollar en un ambiente cultural conocido por los directivos y por los involucrados.

La figura 3 permite observar los tipos de estrategia y su relación. La estrategia deliberada o intencionada, de acuerdo a la clasificación de estrategias de Mintzberg (1997) expuesto anteriormente, se puede convertir en una estrategia realizada, que se realice parcialmente o no se realice, lo que la convierte en estrategia no realizada. Pero por otra parte, la estrategia deliberada se puede convertir en estrategia emergente, en la medida en que sea utilizada como una guía a largo plazo, lo que implica que podría surgir como un desarrollo a lo largo del tiempo, de tal forma que el proceso de planeación estratégica puede convertir su función en una “supervisión del progreso o eficiencia de la estrategia que emerge”. (Flores y Torres, 2010, p. 564).

El resultado de los diferentes procesos de formulación estratégica, es la estrategia deliberada, y de otros, es la estrategia emergente. Existen además otras formas de que surjan las estrategias emergentes (Carr, 2004; Czarniawska, 2001; Gherardi & Nicolini, 2001). Pueden surgir mediante los reportes organizacionales y procedimientos formales, los cuales son fuente de aprendizaje organizacional según estudios de la antropología del conocimiento y el enfoque sociológico del aprendizaje organizacional, en donde las organizaciones aprenden (Gherardi & Nicolini, 2001) haciendo inferencias de su experiencia, traduciéndola a rutinas y procedimientos, y de ahí a estrategias.



Figura 3. Tipos de estrategia

Otra forma de formular estrategias, es por el uso de preguntas detonadoras para conocer teorías que se estén utilizando, que generen reflexión en los individuos. De igual manera, la comunicación en tiempo real con los grupos de interés relacionados con la

organización es otra herramienta por medio de la cual pueden emerger estrategias (Czarniawska, 2001; Carr *et al.*, 2004). Esta última forma de que surjan las estrategias emergentes está relacionada con la habilidad de la organización para aprender de las experiencias de sus empleados en todos los niveles, tratando de convertir el aprendizaje derivado de las rutinas de un conocimiento tácito a uno explícito (Wenger, 2001).

Las estrategias que emergen del proceso de formulación estratégica, pueden pertenecer más a un tipo que a otro (deliberada o emergente), según Ruiz (2010) esto se define de acuerdo al proceso de formulación y adecuación del cual surgieron.

Las estrategias están permeadas por su entorno, el ambiente cultural y político de la organización, la experiencia (individual o colectiva) y la toma de decisiones históricas, lo cual puede producir cambios en sí mismas lo que para Johnson, Acholes & Whittington (2006) es un cambio estratégico incremental.

Las instituciones deben ir más allá de la reacción a su entorno y no ver el proceso de planeación estratégica como la respuesta a ello, sino que deben ser instituciones proactivas, dinámicas, creadoras etc., esto se puede lograr si se convierten en unas instituciones que aprenden. Pawlosky (2001) y Senge (1998) exponen que las organizaciones que aprenden están concebidas como institución de aprendizaje activo que pueden desarrollarse y moverse hacia sus metas e intenciones.

Formulación estratégica

Mintzberg et al. (1993, p. 125) menciona que “no existe un método óptimo para desarrollar una estrategia” puesto que pueden surgir en el lugar menos pensado e

implementarse con medios imprevistos; lo que hace que los errores se conviertan en oportunidades y las limitaciones en creatividad.

Por otra parte, Ruiz (2010, p. 36), dice que el proceso de formulación de estrategias conlleva a variables como el mismo proceso, ya sea formal o informal; actores que participan en el proceso; condiciones que afectan el contexto; y la información requerida que permitirá tomar decisiones más congruentes con la realidad externa e interna a la organización

Según esta misma autora, teniendo en cuenta el proceso de formulación estratégica, identifica tres tipos de modelos, con características similares relacionadas con el contexto y forma en que se realiza el proceso. Cada uno de estos modelos se diferencia en cuanto a los actores que participan en su construcción, la información requerida y las condiciones bajo las cuales se implementa. A continuación se describen.

Modelo analítico-estructurado.

Este modelo tiene un proceso de formulación organizado que según Flores y Torres (2010) se desarrolla por medio de la recopilación de información del entorno y del estado de la organización y su posterior análisis, donde su principal guía es el conocimiento y la creatividad del líder.

El proceso general para llevar a cabo este modelo Mintzberg et al., (2003) exponen que inicia con la evaluación externa de la organización, donde se concluye con amenazas y oportunidades que el entorno presenta; en segundo lugar, la evaluación interna, donde a través de un diagnóstico se obtienen las fuerzas y debilidades de la

organización y, por último, un proceso creativo de diseño de la estrategia basado en el análisis de la información y la creatividad y conocimiento previo del líder, el cual se plasma en la figura No. 4 llamada proceso de diseño de estrategia según Modelo de Diseño (Mintzberg et al., 2003, p. 43).



Figura 4. Proceso de diseño de estrategia según Modelo de Diseño

El actor principal de este modelo es líder, ya que es el que analiza la información y, de acuerdo a su experiencia y a los valores, formula la estrategia. Andrews (1981) lo considera como el más calificado en la organización para la toma de decisiones y definición de directrices.

La información que se tiene en cuenta para este modelo se extrae de las fases de evaluación externa y evaluación interna. En la primera, se identifican las amenazas y oportunidades del entorno percibiendo los factores claves de éxito del sector

competitivo. Y en la segunda, se observan las fuerzas y debilidades a considerar de la organización para sobrevivir y diferenciarse de la competencia.

Modelo de aprendizaje.

El aprendizaje social, según Gherardi y Nicolini (2001) es una red de comportamientos colectivos basado en un conocimiento distribuido. El modelo de aprendizaje está caracterizado por utilizar el aprendizaje como base para su proceso de formulación, puede ser el aprendizaje del líder, el de su equipo o el de la organización. Adicionalmente, en el modelo de formulación según Flores y Torres (2010) se tienen en cuenta las experiencias de la práctica y la reflexión en la acción Mintzberg y Westley (1989, p. 19) lo llaman “construir nuevas percepciones de viejas prácticas”.

El proceso de formulación del modelo de aprendizaje consiste en: el análisis de información interna y externa, la toma de conciencia de los modelos mentales del equipo directivo contrastada con la información, y el establecimiento de prioridades derivado de dicho contraste (Flores y Torres, 2010).

Los actores involucrados en el modelo de formulación, siendo el aprendizaje la fuente fundamental de creación, son los individuos que adquieren dicho aprendizaje, como son el líder y los empleados quienes reflexionan sobre las acciones realizadas. La organización es el escenario donde se da el aprendizaje fundamental (Gherardi & Nicolini, 2011) siendo el sistema colectivo el que aprende y no solo en el líder.

Modelo de interacción.

La característica principal de este modelo (Flores y Torres, 2010) es que las estrategias surgen a partir de procesos de interacción entre grupos sociales de la misma organización, la cual está mediada por la cultura organizacional, los valores, políticas, costumbres y/o por sus procesos de negociación.

Este modelo tiene como proceso la interacción de grupos sociales dentro y fuera de la organización por medio del cual se da el surgimiento de estrategias, éstas en algunos casos también pueden emerger como resultado del poder y la política interna de la organización, éstos son creados por grupos de personas que presentan sus diferentes posturas e intereses, y, a través de procesos de negociación, persuasión o confrontación directa, surgen la estrategias pero no necesariamente las esperadas (Flores y Torres, 2010, p. 42).

Los actores involucrados en este modelo son los integrantes de la organización, quienes con su comportamiento, creencias, valores e intereses grupales hacen parte de la cultura organizacional; las estrategias no son una posición, sino que surgen como una perspectiva la cual se da como resultado de los patrones comportamentales del personal (Mintzberg, et al., 2003).

A partir de esta postura, se comprende que para llegar a la formulación de estrategias se debe llevar a cabo un proceso de construcción de las mismas, y para el cual debe estar definidas unas etapas; también tener claros cuales son los autores involucrados y las variables o temáticas que se van desarrollar y ante todo las metas y objetivos que se desean alcanzar.

Planeación estratégica

La planeación estratégica surgió después de la Segunda Guerra Mundial según Douglas (2012), cuando se inició con la utilización de programas y presupuestos dentro de la planeación a largo plazo.

Corredor (2001, p. 44) menciona que “la planeación estratégica es el proceso en el cual se provee lograr situaciones objetivas, determinando poder y potencialidad de actores que actúen en escenarios cambiantes con tiempos críticos y bajo de condiciones de incertidumbre”.

Tovar (2010) citando a (Salinas, 2010) expone que la planeación estratégica se entiende como el proceso para trazar el mapa de una institución, para proveer tal producto, a tal cliente, en un lugar determinado y a un precio estipulado.

Así mismo, Tovar (2010) citando a (Martín, 2001, p. 21) menciona que el fin último de toda organización educativa es generar un valor añadido para los alumnos y familiares, para los docentes, para los empleados, para los accionistas, para el sector de la educación y para la sociedad. Esto se logra mediante el desarrollo de ventajas competitivas, siendo flexible, innovando continuamente y anticipándose al cambio, manteniéndose solvente y obteniendo beneficios.

Ruiz (2000, p. 25) menciona que “La principal premisa de la planeación Estratégica es alinear a la institución con el ambiente”. Rowley, Lujan y Dolence (1997) definen la planeación estratégica como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”.

Abascal (2000) menciona que en el proceso de planeación se debe desarrollar un método participativo del cual deben hacer parte los integrantes de la organización generando espacios de reflexión estratégica fundamentada en los temas y necesidades de la empresa tanto del presente como su proyección hacia el futuro, se busca conseguir que las personas se apropien y comprometan con la participación en la ejecución de las acciones y estrategias definidas.

El mismo autor, señala que es necesario tener un método formal para el proceso de planeación estratégica que garantice la solidez de las estrategias resultantes. Así mismo, menciona que son los ejecutivos de dirección quienes poseen la mayor información y el conocimiento necesario para la correcta formulación de estrategias, además de ser los encargados de su puesta en marcha. El método es de gran importancia en la medida en que permite que los ejecutivos de dirección estén centrados en lo realmente importante y no se dejen distraer dando prioridad a las situaciones urgentes y/o cotidianas, lo que genera un ambiente de confianza y el incremento de la mentalidad estratégica.

De igual manera como existen los modelos de formulación estratégica, así mismo existen los modelos de planeación estratégica en instituciones de educación superior, a continuación se describirán algunos de ellos:

- En el proceso de planeación estratégico existen elementos clave como el liderazgo, el análisis externo e interno, la formulación de temas estratégicos y el planteamiento de una visión. Esta forma de planificar resalta su relación con el aprendizaje organizacional puesto que considera a los patrones que guían la práctica para poder definir los planes, reforzando este tipo de procesos más tradicionales (Dlugosh, 1993).

- Proceso de planeación basado en trabajo en equipo, donde sus integrantes debaten temas relevantes para la organización, generan nuevas ideas y propuestas para identificar acciones y estrategias que atiendan sus necesidades y posibiliten alcanzar sus metas, para lo cual plantean su misión y visión. Este modelo se desarrolla de forma participativa donde todos participan de igual manera, sin dar prioridad al líder y se facilita la interacción de distintos grupos de interés (Austin, 1999).
- Planeación estratégica como un proceso donde se buscan nuevas y diferentes oportunidades cada día, para ello se analiza el ambiente externo e interno y su posible impacto. Como resultado de ello, se define la misión, visión, temas estratégicos y metas institucionales, para dar paso a los objetivos departamentales, actividades, indicadores, métodos y resultados esperados (Howell, 2000).
- Se plantean una serie de preguntas estratégicas que una institución de educación superior se debe plantear para que de su reflexión emerjan las estrategias institucionales, estas son: ¿Quiénes serán los estudiantes?, ¿Qué y cómo se debe enseñar?, ¿Cuáles son las necesidades de la sociedad?, ¿Cómo aprenderán los estudiantes?, ¿Cómo espera la sociedad que se cumplan sus necesidades?, y ¿Qué rol jugará el aprendizaje? (Rowley, Lujan y Dolence, 1997). Para responder dichas preguntas se plantea considerar al momento de la planeación estratégica: la alineación, la definición de dirección, el enfoque y la continuidad del proceso. En la medida en que se implementan las estrategias,

los objetivos o metas pueden ser modificados, ya que se el proceso se basa en el aprendizaje a través de la práctica institucional. Este modelo utiliza otros modelos híbridos (deliberada y emergente) (Flores y Torres, 2010).

Ruiz (2000) menciona que la reflexión en torno a las preguntas, es que provoquen visualizar a futuro la labor educativa y los resultados que la institución desea lograr. Por lo tanto, para responder las preguntas, se debe tener en cuenta como marco la planeación normativa establecida por la institución como es la misión, visión y los escenarios y posteriormente, la planeación estratégica la cual implica varias etapas para su realización. Estas preguntas sirven para investigar, atendiendo al beneficiario del servicio educativo que se brinda, lo que induce a la institución a pensar nuevamente en lo que originó su creación. Es un momento oportuno para aprovechar el contacto con los grupos de interés, ya que éstos proveen de información relevante a la institución. El resultado es la definición de los factores críticos de la institución educativa, elementos clave expresados implícitamente en la visión y misión institucionales.

- Otro modelo es el de **desarrollo adaptivo generativo**, el cual se inicia con un diagnóstico por medio del análisis de necesidades de la institución, de los cambios del ambiente y en su interior. Recomiendan que en la etapa de formulación de estrategias, se desarrolle por equipos integrados por los distintos grupos que serán impactados con la estrategia, así como desarrollar el diálogo reflexivo (Lueddeke, 1999).

Como se ha mencionado en los apartados anteriores todo proceso de formulación y planeación estratégica necesita contar con la participación de los integrantes de la organización, cada uno con el rol que corresponda y representando los intereses de los distintos grupos; la necesidad surge principalmente en la medida en que dicha participación incide en el éxito o fracaso de la implementación del proceso y permite la generación de nuevas estrategias (Howell, 2000; Morris, 1998).

Luego del análisis de los factores críticos, por medio de las preguntas claves, sigue una fase del análisis de las fortalezas y debilidades, así como de las amenazas y oportunidades. En el *análisis interno*, se define de la institución sus fortalezas los cuales están asociados con su estructura, recursos o métodos, y sus debilidades que se manifiesta en la carencia organizacional o falta de solidez estructural en sus recursos, métodos o procesos (Torres, Villafán & Álvarez, 2008). En el *análisis externo*, se tiene en cuenta las oportunidades de la institución, las cuales se traducen en situaciones reales o potencialmente convenientes para la misma, y las amenazas, las cuales se traducen en desventajas o peligros, reales o potenciales del entorno (Torres et al., 2008).

Así mismo, López (2012) citando a Manes (2008) define la planeación estratégica como el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones (p. 24).

A su vez Fullan y Stiegelbauer (1997) exponen que la planeación estratégica “no racional” es la que tiene en cuenta los elementos externos siempre cambiantes, los integra con condiciones internas de organización, que es de medio o corto alcance, y usa datos cualitativos y cuantitativos. Dicho por ellos mismos:

“El objetivo de la planeación estratégica es el producir un flujo de sabias decisiones, diseñado para cumplir con la misión de la organización. El énfasis se traslada del producto al proceso. Así como el proceso de planeación se hace flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes dentro y fuera de la organización, también acepta la posibilidad de que el producto final no se asemeje al que se propuso inicialmente (p. 100).

Rubino (2007) expone que los líderes de instituciones de Educación Superior no pueden realizar una planificación estratégica sin analizar el entorno, ello estaría destinado a crear una institución cerrada, que no respondería a las exigencias del mundo actual (p. 160). Los sistemas y las instituciones educativas necesitan identificar los retos y cambios crecientes en la actualidad (Sander, 1996).

Rubino (2007), menciona que “existen factores a tenerse en cuenta en el análisis del entorno, algunos tales como: económicos, demográficos, tecnológicos, legales, expectativas de prestación de servicio y benchmarking (operativo y estratégico). El factor de benchmarking es una estrategia organizacional fundamental que permite a los líderes y gerentes, a través de la identificación de organizaciones altamente efectivas, adoptar o adaptar sistemas operativos y estrategias exitosas. Para responder adecuadamente a las exigencias del ambiente, los líderes de instituciones de Educación Superior necesitan estar en sintonía con lo que sucede en el entorno. Ellos deben responder preguntas como: ¿qué puede hacer la organización para crear un valor agregado a la comunidad?; ¿provee la institución un producto que se inserta en el área de trabajo?; ¿provee la institución un producto que se inserta en el área de trabajo?; ¿provee bienes, servicios y/o tecnologías que permiten a la sociedad desenvolverse mejor?” (pp. 160 - 161)

Rubino (2007), también menciona, que “el análisis del entorno y la planificación estratégica posibilitan la alineación contextual – organizacional. Esto significa que la institución se convierte en un componente fundamental de la sociedad, que toma información de ella para responder de manera efectiva, en términos de ofertas y proyectos que tengan pertinencia social. En este sentido, la alineación organizacional implica: diseñar e implementar planes para alinear a la institución con el entorno; evaluar los resultados y los procesos de alineación y buscar respuestas a las preguntas ¿dónde estamos como personas y como institución? ¿Dónde queremos estar? y ¿dónde queremos que esté la institución? (pp. 160 - 161).

Es evidente cuán importante resulta que las instituciones hagan planeación de manera sistemática, integrando la información que produzcan y visionando hacia dónde se dirigen (y deben dirigirse) (Torres et al., 2008). Cabría agregar además, su consideración constante en torno a la intención, el compromiso, la constancia y la responsabilidad que semejante ejercicio demanda, ya que uno de sus primeros beneficios es disminuir las decisiones tomadas de manera improvisada e irreflexiva, lo que motivará su propuesta de estrategias, metas, indicadores y planes de acción, que desplegarán institucionalmente para su ejecución, evaluación y mejora, elementos que luego podrán comparar prospectivamente con los servicios que, de acuerdo a las oportunidades y necesidades que hayan detectado, deberán ofrecer en el futuro.

Ruiz (2000), menciona que existe el Premio Nuevo León a la Calidad, el cual tiene como uno de sus criterios la planeación organizacional; éste propone que la planeación estratégica considere la información como: a) Las necesidades y expectativas de los clientes: estudiantes, padres de familia y la comunidad; b) El entorno competitivo local, nacional y mundial con instituciones similares para generar nuevas oportunidades; c) La capacidad del personal en aspectos como tecnología, investigación, administración y proceso de enseñanza-aprendizaje; d) Factores externos: financieros, del mercado, tecnológicos y sociales; e) Capacidad e involucramiento de proveedores; por último, y f) Información estratégica comparativa con otras instituciones (Modelo del Premio Nuevo León a la Calidad Sector Educación. 1998, p. 19).

Desde ese modelo, se define la planeación estratégica de la siguiente manera:

“Se refiere a los procesos para la planeación estratégica de la institución y cómo estos procesos determinan y atienden a los principales requerimientos para el mejoramiento de la institución. Se refiere, también, a cómo estos procesos generan

una plataforma efectiva para la implantación de acciones y la evaluación del progreso de las acciones” (Premio Nuevo León a la Calidad, 2000, p. 17).

Steiner (1983) define la planeación estratégica como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas, ya sí lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía (21).

Por otro lado. Ruiz (2012) del IPADE de la Universidad Panamericana, menciona que a menudo se han hecho comentarios sobre el proceso de planeación estratégica, el cual tiene como objetivo, precisamente, formular la estrategia, entendida como el producto creado por un proceso que permite, finalmente, implementarla. Recientemente se encontró un esquema, desarrollado por David Garvín, un reconocido profesor de *Harvard Business School*, en el que se ilustran cuatro etapas de la planeación estratégica. Se trata de un diagrama simple, sencillo de entender y, a la vez, muy completo que se describe a continuación:

- **Análisis del Entorno.** Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme). Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con humildad, es decir, con objetividad hacia mi empresa y hacia mí mismo, esto nos permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que me permitirán aprovechar las oportunidades y también nos ayudará a identificar bien las debilidades (o

limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente. Una vez analizada la industria y realizado el autodiagnóstico, valdría la pena crear dos o tres escenarios posibles, de situaciones que puedan presentarse, esto con la intención de “probarme”, es decir, saber si estoy preparado para enfrentarlos y para identificar las posibles señales de alarma que me indiquen si estos escenarios pueden hacerse realidad.

- **Formulación.** Dentro del marco de referencia de la empresa que está definido por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) se tendrá un contexto desde el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.
- **Programación.** Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.
- **Ejecución.** Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

Etapas de la Planeación Estratégica



Figura 5. Etapas de la Planeación Estratégica

Orozco (2006) expone que la Planeación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. La planeación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósito para actuar en consecuencia.

Ojeda (2010) menciona que la planeación estratégica trae consigo ventajas para las instituciones que la ponen en práctica, entre otras ventajas se tienen (p. 20):

- Detectar y satisfacer las necesidades internas.
- Calidad de su servicio.
- Estabilidad y crecimiento.
- Utilizan sus recursos de manera eficiente.

- Preparadas para enfrentar contingencias.
- Aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas

En cuanto a la planeación estratégica en el caso de Colombia, el Ministerio de Educación Nacional a través del Plan Sectorial 2010 – 2014, se ha propuesto:

“Continuar apoyando el desarrollo de modelos de gestión institucional en la educación superior, que contribuyan a fortalecer las competencias de sus directivos, la planeación estratégica y el mejoramiento continuo de sus sistemas de gestión de la calidad, y promuevan la toma de decisiones basada en indicadores, la gestión participativa, la rendición de cuentas, la autorregulación y transparencia institucional y el buen gobierno universitario. Con ello se busca afianzar las estrategias del uso eficiente de los recursos, propender por la equidad y mejorar la calidad en la educación superior” (MEN, 2010, p. 103).

Calderón (2012) quien cita a Porter (2004), expone sobre la planeación de la autoridad – planeación de la libertad y sugieren que:

Los planes no sean vistos como un ritual, sino, como una guía de gobierno, que reconozca que la principal libertad del ser humano es la de elegir su futuro y, que en esa medida, las instituciones educativas, pobladas de seres inteligentes y talentosos, se deben caracterizar por su creatividad, y que los procesos de planeación se ven permeados por la limitación de tener certeza sobre la evolución y conocimiento que pueden desarrollar las instituciones educativas (p, 39).

Orozco (2006) menciona que la planeación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar acciones y recursos destinados a acercarse a él y examinar los resultados y consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas, por tanto, la planeación estratégica es un proceso y un instrumento, en cuanto al primero, se refiere al conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento; y en cuanto al segundo al

instrumento, tiene que ver con un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios. Ninguno de los dos son un recetario, ni de entrada son la solución a los problemas o preocupaciones de una institución (p, 2).

Esta misma autora, menciona que para que un proceso de planeación sea efectivo, se hace necesario contar con un equipo de planeación también efectivo Orozco (2006), para lo cual se requiere:

- Objetivos y metas claras, entendidas y aceptadas por todos, con un calendario de reuniones y tareas efectivas, acordado para un periodo de tiempo determinado, en un clima de trabajo relajado pero dinámico.
- Todos los miembros del equipo son escuchados y sus ideas son expuestas al grupo. Como norma, las decisiones no se deben someter a votación, sino ser objeto de reflexión y profundización en busca del consenso.
- Las decisiones que se tomen deberán ser claras, aceptadas por todos y consignadas por escrito junto a su fecha y otros datos relevantes para su control. Las controversias o desacuerdos no deben detener el trabajo del grupo, lo cual podrían convenir consignarlas por escrito y retomarlas más adelante.
- El grupo debe estar en permanente contacto y debe recibir constante retroalimentación, tanto de los niveles jerárquicos como de los miembros de la organización.

- El coordinador o líder del equipo de planeación acepta su responsabilidad como tal, pero no es su función la de tomar todas las decisiones, establecer controles o imponer criterios, sino la de estimular y ordenar la discusión y proponer los medios para que el trabajo se realice.
- Los miembros del equipo, en cuanto tales, no están subordinados a la persona del coordinador, por lo que deben sentirse libres de expresar opiniones, defenderlas con todos los argumentos a su alcance y proponer las medidas que estimen convenientes, reconociendo y aceptando que en última instancia será el grupo el que decida su validez de tales sugerencias en función de las necesidades de la organización y no a favor o en contra de su persona o de sus ideas.

Considerando que esta tesis está basada en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional del SENA, a continuación se presentan las diferentes definiciones de la palabra plan o planes. Para ello, se cita a Ballesteros (2007), quien menciona que los planes, las decisiones y las acciones, nos ayudan a prever para poder planear nuestro futuro; para lo cual las organizaciones reúnen a las personas para que intervengan en los procesos de planeación, la toma de decisiones y la acción; de esta manera colectiva, estos procesos de toma de decisiones organizacionales determinan si la organización sobrevivirá, o crecerá, además, determinan el éxito alcanzado por la empresa en la satisfacción de las aspiraciones de su personal (p, 170).

Retomando a Orozco (2006) realiza la siguiente ¿por qué desarrollar un plan estratégico?, la respuesta que ella misma expone es: el desarrollo de un plan estratégico

produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Expone también las etapas ideales de un plan estratégico, las cuales son:

Primera etapa: se refiere a enfocar la planeación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planeación estratégica, los cuales se relacionan a continuación:

- El proceso de planeación estratégica debe adaptarse a la organización. Cuando se intenta replicar acríticamente metodologías usadas en diferentes contextos, aparecen inevitablemente los problemas. Las metodologías que tienen éxito en algunas organizaciones pueden no funcionar bien en otras. El ideal, entonces es escoger y adaptar a la organización los diversos modelos que están disponibles.
- Enfocar la planeación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y los factores que varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de la institución o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.
- Diseñar un proceso de planeación que sea realista, para lo cual será preciso evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planeación y eventualmente pedir asesoría, evaluar el tiempo disponible para realizar el

proceso, evaluar los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer, etc.

- Más allá de la selección del modelo utilizar, una efectiva planeación estratégica debe incluir algunos elementos claves, aunque el orden en que se los enumera no implica necesariamente una sucesión temporal. De hecho la práctica enseña que lo óptimo es trabajar de la “*ida y vuelta*” en aproximaciones sucesivas. Así por ejemplo, la visión de las debilidades, puede afectar la definición de la misión y, a su vez, puede facilitar la percepción de nuevas debilidades o fortalezas.
- Todo camino tiene un punto de partida y en éste, como en muchos otros, resulta fundamental conocerlos, genéricamente se conoce como etapa de diagnóstico, puede desarrollarse de diversas maneras, aplicando una variedad de técnicas. La planeación estratégica suele enfatizar el análisis de sus características internas.

Segunda etapa: es el definir la misión de la institución, la cual es la identificación de los propósitos, fines y límites del servicio que se expresan en la misión, esto es la declaración fundamental que le da en carácter constitutivo a la organización y a su acción. La formulación de la misión es determinante para el futuro del proceso de planeación estratégica, ya que tendrá consecuencias en la estructura de la organización, en los criterios de asignación de los recursos, en las posibilidades de desarrollo de las personas, en el medio externo y en el conjunto de la sociedad. Además la misión de la

organización va a condicionar posteriormente el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que es relevante lograr su adecuada definición.

Tercera etapa: es definir la visión de la institución. La visión considera aquello que la organización desea alcanzar a largo plazo; es la capacidad de ver más allá (en tiempo y espacio) y por encima de los demás, en términos del resultado que la organización pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que presenta un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga, mejor podrá traducirse a una realidad.

Cuarta etapa: es determinación de los valores de la institución, ya que todas las decisiones se basan en valores; de hecho todas las decisiones organizacionales se fundamentan en los valores. La búsqueda de valores en planeación estratégica involucra un examen profundo de los siguientes cinco elementos: los valores personales del equipo de planeación; los valores de la organización como un todo; la filosofía operativa de la organización; la cultura de la organización; y los grupos de interés de la organización.

Quinta etapa: es determinar los objetivos estratégicos de la institución o servicio, los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo.

Sexta etapa: es determinar las metas; en esta etapa la autora hace una distinción entre las metas de producción, las cuales son la expresión de los que se requiere alcanzar en términos de producción a servicios y las metas de gestión, las cuales hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil. (Parra, UNAL).

Según el profesor Parra de la Universidad Nacional de Colombia – UNAL, expone que el método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- **Priorización del qué ser sobre el qué hacer:** es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- *Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo:* identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- *Visión sistémica:* la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto)

que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

- *Visión de proceso:* Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- *Visión de futuro:* el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- *Compromiso con la acción y con los resultados:* el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- *Flexibilidad:* se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- *Estabilidad:* busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más

adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades. Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario (Parra, UNAL).

El concepto de planeación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a una organización y de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso también es dinámico. La planeación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar acciones y recursos destinados a acercarse a él y examinar los resultados y consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas (Orozco, 2006, p. 2).

A continuación se describen algunos hallazgos de investigaciones relacionadas con la temática de esta tesis, para iniciar está Calderón (2012), quien desarrolló su investigación titulada “Proceso de planeación estratégica en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano” menciona que:

[...] la institución al momento de formular el plan de desarrollo institucional incluyeron muchas estrategias en todas las áreas de la institución, algunas de ellas resultado de la experiencia en acciones que ya se venían desarrollando en la institución, otras tantas resultado de la intención de la dirección relacionada con darle un giro considerable a la institución de acuerdo con el requerimiento del entorno en el que se desenvuelve y que exige que la función de docencia esté

respalda en procesos de investigación y creación y que todos ellos tengan asociadas acciones de impacto y de proyección a la sociedad.

[...] a pesar de haber fijado el horizonte de tiempo para llevar a cabo las estrategias formuladas, las expectativas se han modificado en razón del soporte que cada estrategia representa para las necesidades de la institución, algunas estrategias deliberadas están intencionalmente rezagadas o no han iniciado su despliegue, otras se han desarrollado antes del tiempo previsto y otras que no habían sido suficientemente dimensionadas han cobrado relevancia y prioridad. (p, 91).

Bracho y Carruyo (2011) en su investigación “Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria”, concluye que:

[...] los tipos de planes utilizados en la planificación estratégica en instituciones de educación primaria de la parroquia Ricaurte del municipio Mara, los gerentes educativos muestran deficiencias en el uso de los diferentes tipos de planes, poco consideran los procedimientos administrativos, presentan desconocimiento en la elaboración de presupuestos con base en la asignación de recursos, debilidad en el desarrollo de programas para la utilización de políticas y metas, y los reglamentos son poco actualizados. Por todo esto se infiere que no es óptimo el uso de estos tipos de planes, lo cual afecta negativamente a las organizaciones educativas objeto de estudio (p, 28).

Yumi y Yumi (2007) en su investigación “Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” de la Parroquia Lizarzaburu, Cantón, Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el Quinquenio 2007-2012”, encontraron que los docentes y padres de familia manifiestan que no existe una Planificación Estratégica en la institución; por lo tanto, los docentes están dispuestos a un cambio radical, la misma que deciden colaborar para la elaboración del plan estratégico; los docentes manifiestan que no existe trabajo en equipo, por lo que no se cumple los objetivos y metas institucionales, entre otras, las autoridades manifiestan que es necesario la Planificación

Estratégica para el mejoramiento de la unidad educativa, lo consideran como un norte en la gestión (p, 67).

Tovar (2010) como conclusiones de su investigación “Indagación sobre el proceso de Planeación de la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec” menciona que:

[...] se pudo constatar la presencia del proceso de planeación formal de la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec, el cual es realizado principalmente por los titulares de las áreas que conforman la Institución y se cuenta con formatos y un sistema informático para su implantación y seguimiento, sin embargo, no se observó que se haya considerado en su elaboración, la participación de docentes, personal administrativo y alumnos de la Universidad, ya que varios entrevistados afirmaron no conocer del tema o no tener comentarios al respecto. Tampoco se identificaron en el proceso de planeación, elementos provenientes de usuarios externos como los padres de familia o de la comunidad en general, pues se otorgan cerca de 50,000 consultas al año en la Clínica Integral Universitaria (p, 57).

Las anteriores conclusiones demuestran como las diferentes instituciones contemplan el proceso de planeación estratégica dentro de su funcionamiento, en algunas se logra detectar el objetivo de dicho proceso a nivel interno y externo, en otras los actores participantes del proceso y sus percepciones frente al mismo; así mismo, se logra evidenciar cuales tienen un proceso definido y en cuales no lo hay. Para esta investigación es relevante dicha información, puesto que presente un punto de referencia para posibles análisis y comparaciones. El proceso de planeación se ha convertido en un instrumento de gestión, puesto que gracias a su implementación existen mayores probabilidades del logro de metas y objetivos, consecución de la misión y visión, sin embargo, para alcanzar dichos logros es muy importante y depende de lo efectivo que sea el plan desarrollado, ello depende del proceso de formulación del mismo y de los participantes del mismo, como de los involucrados en su implementación. Adicionalmente, cabe resaltar que el proceso de planeación es más que una receta, es una guía, un instrumento y una base para una

excelente gestión. A continuación se presenta el capítulo de desarrollo metodológico de esta tesis y se describe el proceso metodológico llevado a cabo.

Capítulo 3. Metodología

En este capítulo se presenta el marco metodológico que se llevará a cabo para dar respuesta a la pregunta problema y los objetivos general y específicos orientadores de la investigación; el cual está compuesto por el método de investigación, los participantes, los instrumentos de recolección de información, el procedimiento utilizado y la estrategia de análisis de los datos recolectados.

Método

Investigación cualitativa.

Esta tesis de grado tiene como método de investigación el cualitativo. Bodgan y Taylor (1992) exponen que la investigación cualitativa desde su sentido epistemológico

“se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven. Metodológicamente tal postura implica asumir un carácter dialógico en las creencias, las mentalidades, los mitos, los prejuicios, los sentimientos, los cuales son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana, al igual que descubrir el sentido, la lógica y la dinámica de las acciones humanas”.

Por otra parte, Bonilla (1997) refiere que desde la investigación cualitativa se explora de manera sistemática los conocimientos y los valores que comparten los individuos en determinado contexto espacial y temporal, no aborda la situación empírica con hipótesis deductivas conceptualmente, sino, que de manera inductiva pasa del dato observado al identificar los parámetros normativos de comportamiento que son aceptados por individuos en contextos específicos determinados.

Merriam (2009) describe las siguientes cuatro características principales de la metodología de investigación cualitativa:

- Está enfocada en el significado y la comprensión: Su enfoque y significado se deriva de las filosofías constructivistas, fenomenológicas, y del interaccionismo simbólico. Es así que los investigadores cualitativos están interesados en como las personas construyen sus mundos y en los significados que atribuyen a sus experiencias. Su gran propósito es lograr una comprensión de cómo las personas dan sentido a sus vidas, y cómo delinean su proceso (más que un resultado o producto). La preocupación central es entender el fenómeno de interés desde las perspectivas de los participantes, no desde el investigador.
- El investigador como instrumento principal: El investigador es el instrumento central para la colección y análisis de datos, (persona como instrumento) el cual implica el ser receptivo y adaptable. Algunas ventajas son que el investigador puede expandir su comprensión a través de comunicación verbal y no verbal, procesar la información (datos) e inmediatamente, clarificar y resumir el material, checar con los respondientes para lograr veracidad en la interpretación y explorar respuestas no usuales o no anticipadas. También tiene sus desventajas en cuanto a sesgos que podrían afectar el estudio. Pero más que eliminar los sesgos o “subjetividades” es importante que el investigador como instrumento los identifique y los monitoree y vea cómo estos dan forma a la colección e interpretación de datos.

- Un proceso inductivo: El investigador cualitativo recolecta datos que construyen conceptos, hipótesis o teorías, más que probar deductivamente una teoría como en la investigación positivista. Los investigadores cualitativos construyen una teoría desde las observaciones y comprensiones intuitivas logradas por su permanencia en el campo. Los fragmentos y piezas de información de entrevistas y observaciones o documentos son combinadas y ordenadas dentro de temas, en el proceso de trabajo del investigador de lo particular a lo general.
- Riqueza en la descripción: La investigación cualitativa es ricamente descriptiva, ya que las fotografías y las palabras, más que los números, son usadas para expresar lo que un investigador ha aprendido acerca del fenómeno y desea comunicar. Pueden encontrarse descripciones del contexto, de los participantes involucrados y de las actividades de interés. Los datos son ilustrados y representados a través de citas de los documentos, de las entrevistas, de las notas de campo, de comunicaciones electrónicas, y de extractos de videos; las combinaciones de estos son siempre incluidos para apoyar los hallazgos así como la veracidad del estudio.

Van Maanen (1979, página?) sostiene que la investigación cualitativa es “un término paraguas que cubre una variedad de enfoques interpretativos los cuales buscan describir, decodificar, y traducir los fenómenos que ocurren en el mundo social”.

Merriam (2009) distingue seis tipos de investigación cualitativa: Investigación cualitativa esencial, fenomenología, etnografía, grounded theory, análisis narrativo e investigación crítica. Por su parte Creswell (2007) presenta cinco tradiciones: investigación narrativa, fenomenología, grounded theory, etnografía y estudio de caso. Valenzuela y Flores (2012) describen brevemente en su libro las siguientes tipologías (adaptado de Merriam,

2009): Etnografía, fenomenología, grounded theory, análisis narrativo y el estudio de caso cualitativo.

- Fenomenología: Es esencia de una experiencia (Epoque) y reducción fenomenológica. Se enfoca en la experiencia subjetiva del individuo y en describir los significados de las experiencias vividas por las personas con respecto a un concepto o fenómeno.
- Etnografía: Es cultura de grupo. La etnografía es una descripción e interpretación de una cultura o de un grupo social, y conlleva un proceso y un producto.
- Análisis narrativo: Está relacionado con historias de vida y análisis de textos. Desde finales de los '80, las historias han sido consideradas como una fuente para comprender las experiencias humanas.
- Grounded Theory: Construcción de teoría sustantiva y método comparativo constante. El propósito de este enfoque es construir una teoría que emerge de los datos, esto es lo que le distingue de los otros tipos de investigación cualitativa. El tipo de teoría es sustancial más que una teoría formal.
- Estudio de caso: Análisis a profundidad de un sistema delimitado. Constituye una descripción y análisis a profundidad de un sistema delimitado.

Esta investigación se enmarca en un proyecto global dirigido por la Dra. María Ileana Ruiz Cantisani llamado “Planeación Estratégica en Instituciones Educativas (con acentuación en Educación Superior y Educación Básica)”, y en segundo lugar, porque se busca por medio de este método indagar a profundidad de una institución educativa, que en este caso es el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, como se desarrolla el

proceso de formulación estratégica y como es la participación del área de Formación Profesional en el mismo, teniendo en cuenta que es el área misional de la entidad y la que está relacionada con el área de educación.

Según Valenzuela y Flores (2012) es el “análisis a profundidad de un sistema delimitado. El estudio de caso constituye una descripción y análisis a profundidad de un sistema delimitado”. Está caracterizado de la siguiente manera: “a) el caso en sí es el objeto de estudio, b) lo importante es la unidad de análisis, no el tema, c) su delimitación intrínseca, d) no clama por un tipo particular de colección y análisis de datos”.

Merriam (2009) señala que “el caso tiene estas otras características que lo hacen especial: es particularista: se enfoca en un fenómeno, programa o evento; es descriptivo: tiene una gran riqueza en su descripción; es heurístico: ilumina al lector de comprensión acerca del fenómeno estudiado; y brinda descubrimientos de nuevos significados”.

El resultado que se espera en esta investigación basada en la metodología de estudio de caso cualitativo, es evidenciar cómo se desarrolla el proceso de formulación estratégica del Servicio Nacional de Aprendizaje del SENA de donde se obtiene el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la entidad y adicionalmente, del como participa el área de Formación Profesional en el desarrollo del mismo.

Nivel.

Esta investigación tiene un alcance exploratorio – descriptivo, en la medida en **que** se desarrolla por medio de estas dos modalidades al indagar e identificar el cómo se realiza el proceso de planeación estratégica en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y adicionalmente, la forma en que participa el área de Formación Profesional.

Como lo expone Hernández et al (2006) el nivel exploratorio es aquel que examina un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes y el nivel descriptivo indica que sirve para especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Por otra parte, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD, en su módulo de técnicas de investigación, capítulo dos; expone que es investigación exploratoria y descriptiva las cuales se describen a continuación:

Investigación Exploratoria

Cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para lo que se utiliza la investigación exploratoria (UNAD – Lección 6).

Para explorar un tema relativamente desconocido se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos (UNAD – Lección 6).

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte

como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados (UNAD – Lección 6).

En pocas ocasiones los estudios exploratorios constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir. La investigación histórica y la investigación Documental son de tipo exploratorio (UNAD – Lección 6).

La investigación histórica trata de la experiencia pasada, describe lo que era y representa una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos pasados. El investigador depende de fuentes primarias y secundarias las cuales proveen la información y a las cuáles el investigador deberá examinar cuidadosamente con el fin de determinar su confiabilidad por medio de una crítica interna y externa. En el primer caso verifica la autenticidad de un documento o vestigio y en el segundo, determina el significado y la validez de los datos que contiene el documento que se considera auténtico (Grajales, 2000; UNAD – Lección 6).

A partir de los estudios exploratorios se generan las investigaciones Descriptivas.

Investigación Descriptiva

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas (UNAD – Lección 6).

Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características (UNAD – Lección 6).

Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como:

1. Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.).
2. Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.)
3. Establecer comportamientos concretos.
4. Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.
5. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.
6. En ciencias naturales se llevan a cabo para describir fenómenos y procesos. Por ejemplo, describir el ciclo fenológico de una planta en un ecosistema específico, describir la biología de un insecto, hacer un estudio poblacional

de un insecto plaga en un cultivo, determinar el grado de apropiación de cierta tecnología agrícola por parte de una comunidad rural. Los estudios epidemiológicos en medicina humana y veterinaria hacen uso de éste tipo de investigación.

7. En investigación de mercados son muy frecuentes y buscan explorar los gustos de los consumidores, los nichos de mercado para introducir un producto nuevo, la aceptación hacia la sustitución de un producto por otro.

De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar. Acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico (UNAD – Lección 6).

Puede concluir con hipótesis de tercer grado formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida (UNAD – Lección 6).

"Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema. Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: El tamaño de Muestra y el instrumento de recolección de datos (Vásquez, 2005, UNAD – Lección 6).

Público objetivo (participantes).

En esta investigación se tuvieron en cuenta los siguientes criterios para seleccionar los participantes de esta investigación: a) Rol que desempeña en la entidad; b) Nivel de participación en el proceso de formulación del PEI; c) Área a la que pertenece.

Para su selección se tuvo en cuenta la información revisada respecto a las áreas que están involucradas en el proceso de formulación del PEI y adicionalmente, quienes son las personas designadas por dicha área para participar en dicho proceso.

En este caso se ha determinado que el público objetivo son tres directivos de las áreas de Planeación y del área de Formación Profesional y los funcionarios de dichas áreas designados para participar en el proceso de planeación del PEI quienes facilitarían el acceso a los documentos e información física para la recolección de la información necesaria para dar respuesta a la pregunta problema de esta investigación.

Instrumentos.

En el desarrollo de esta investigación se recolectó la información para dar respuesta a la pregunta orientadora por medio de la entrevista semiestructurada y la revisión documental.

En cuanto a la entrevista semiestructurada, se entrevistó a la persona directamente encargada del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional, por medio del cual se obtiene información directa de los usuarios (ver apéndice 3).

La revisión documental (ver apéndice 4), esta fue desarrollada por medio de la indagación directa sobre diferentes archivos que se catalogan como documentos, independientemente de su tipología. Este instrumento es una herramienta de recolección de información, que para el caso de esta investigación concuerda mucho, puesto que la información para dar respuesta a la pregunta de investigación, al objetivo general y a los objetivos específicos está ubicada en diferentes tipos de documentos tanto físicos como digitales.

La información obtenida por medio de este tipo de instrumento se recolecta a través del RAE (Resumen Analítico Estructurado), los cuales son un modelo de registro empleado con éxito en la investigación educativa latinoamericana, estos tienen por objetivos:

- Elaborar una bibliografía sobre el campo temático de interés investigativo de cada estudiante.
- Realizar Resúmenes Analíticos (RAE's) de por lo menos dos documentos significativos sobre la temática de su proyecto.

Valenzuela y Flores (2012) definen el término de documento como un amplio rango de registros escritos, así como de cualquier otro material y datos. Merriam (2009) prefiere considerar el término documentos como un gran paraguas bajo el cual se agrupa material escrito, visual y digital relevante al estudio. Los documentos más comunes incluyen: memorándums, registros oficiales, cartas, minutas y agendas de reuniones, periódicos, poemas, canciones, diarios, autobiografías etc. A continuación se describen los tipos más comunes de documentos:

- Registros públicos. Incluyen registros de nacimientos, fallecimientos, matrimonios, censos, transcripciones de cortes judiciales, manuales de asociaciones, documentos de gobierno, etc.
- Documentos personales. Incluyen diarios, cartas, videos hechos en casa, álbumes familiares, biografías, diarios de viaje, etc.
- Documentos visuales. Incluyen películas, fotografías y vídeo.
- Artefactos. Incluyen objetos físicos, implementos, utensilios.

Procedimientos.

Esta tesis se desarrolló de acuerdo a las siguientes fases:

Tabla 1. *Fases de la Investigación*

Fases	Desarrollo
FASE UNO Construcción del proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Revisión documental (Antecedentes)• Justificación• Construcción problema de investigación y pregunta problema• Objetivos (general y específicos)• Marco teórico
FASE DOS Proceso metodológico	<ul style="list-style-type: none">• Identificación del método de investigación• Identificación de los participantes• Identificación de los instrumentos• Diseño del procedimiento (fases)• Estrategia de análisis de datos
FASE TRES Trabajo de Campo o recolección de información	<ul style="list-style-type: none">• Construcción de instrumentos para recolección de información• Entrevista semiestructurada• Revisión documental
FASE CUATRO Sistematización	<ul style="list-style-type: none">• Organización de información• Organización matriz• Construcción de hallazgos

Estrategia de análisis de datos

Valenzuela y Flores (2012) exponen que en la investigación cualitativa se entiende por análisis de datos al proceso de organizar en forma sistemática las transcripciones de las entrevistas, de las notas de campo de las observaciones, de los documentos, etc., que se colectan durante la investigación de manera que permitan al investigador lograr hallazgos.

Por otra parte, Valenzuela y Flores (2012) explican que la interpretación de los datos se refiere al desarrollo de ideas de acuerdo con los hallazgos y su relación con la literatura o con conceptos amplios. El análisis involucra trabajar con los datos, organizarlos y fragmentarlos en unidades manejables, así como codificarlos, sintetizarlos

y buscar temas o categorías. La interpretación involucra explicar y enmarcar los resultados de la investigación en relación con la teoría, con los descubrimientos de otros investigadores, así como también el mostrar que sus hallazgos son importantes.

Miles y Huberman (1994) listan cuatro componentes asociados a los métodos de investigación cualitativa: (1) colección de datos, (2) reducción de datos, (3) despliegue de datos y (4) obtención y verificación de conclusiones. Este proceso los autores lo enmarcan en la siguiente figura:



Figura 6. Componente del análisis de datos.

La estrategia de análisis de datos que se utilizará en esta investigación es la siguiente de acuerdo a Valenzuela y Flores (2012):

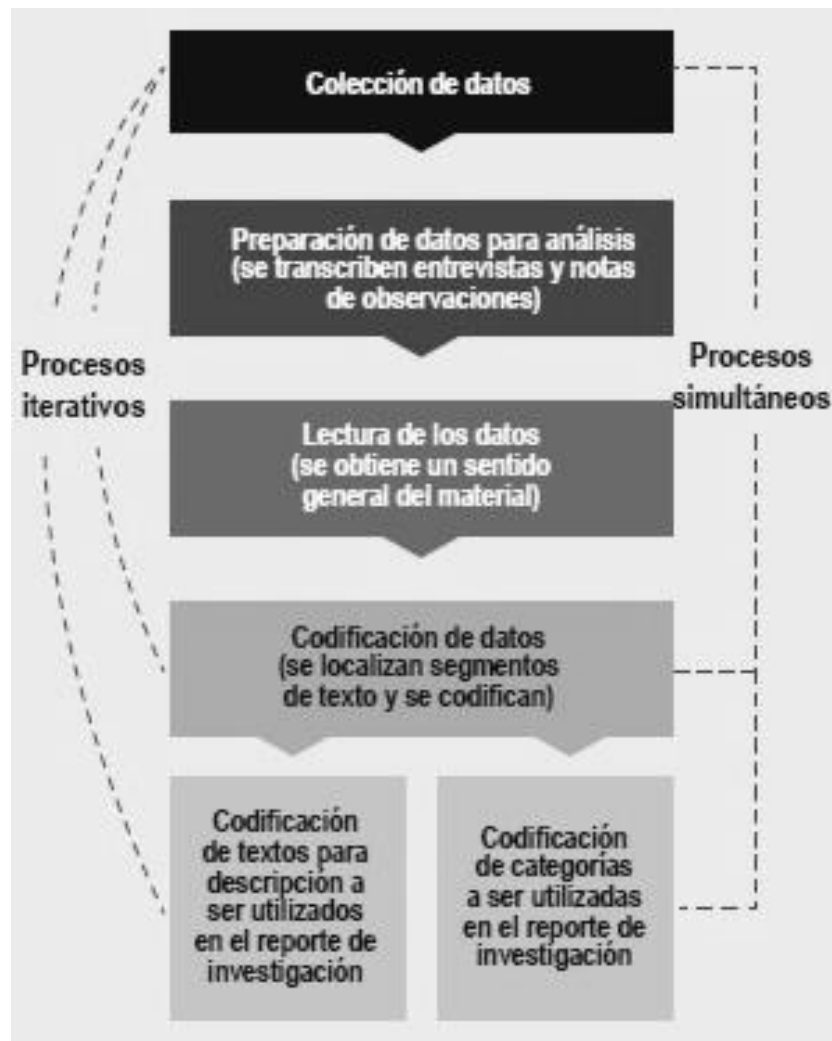


Figura 7. Proceso de análisis de datos cualitativos

El proceso que se describe en la figura No. 9, se tomó como base para realizar la organización y el análisis de la información recolectada por medio de las entrevistas parcialmente estructuradas y los Resúmenes Analíticos Estructurados.

Tabla 2. Matriz de categorización

OBJETIVO GENERAL	Identificar el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del SENA.		
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORÍAS	SUB – CATEGORÍAS	TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN
Identificar cómo participa el área de Formación Profesional en el proceso de formulación del PEI como el área misional de la entidad	Participación en el proceso de formulación del PEI.	Forma de participación o incidencia, aportes por parte del área.	* RAE's
Indagar como se llevan a cabo en el SENA lo(s) proceso(s) de formulación del PEI y como se estructura(n)	Proceso de formulación estratégica	Proceso oficial de formulación estratégica, flujograma, participantes y sus roles.	* RAE's
	Tipo de proceso de formulación estratégica.	Deliberada? Emergente?	* RAE's

Adicionalmente a dicho proceso de análisis de datos, también se tendrá en cuenta como estrategia de análisis de los datos la siguiente matriz de categorización basada en los objetivos específicos, representada en la tabla No. 2. Los resultados obtenidos y el análisis de los mismos se presentan en el siguiente capítulo.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de las categorías (participación en el proceso de formulación del PEI, proceso de formulación estratégica y tipo de proceso de formulación estratégica) que se tuvieron en cuenta para dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación, donde se exponen las tendencias y generalidades, como resultado de la información recolectada de las entrevistas realizadas y la revisión documental en la institución.

Participación en el proceso de formulación del PEI

Por medio de esta categoría se pretende dar respuesta al objetivo específico “Identificar cómo participa el área de Formación Profesional en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)”, puesto que a partir de la información recabada se espera identificar la forma de participación del área de Formación Profesional del SENA en el proceso de formulación estratégica para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI).

Conforme a la información recabada en el documento del *Plan Estratégico Institucional del SENA*, se puede plantear que la Dirección de Formación Profesional del SENA participa en el proceso de elaboración del PEI, por medio del Grupo de Gestión Administrativa el cual es el encargado de indagar las necesidades y propuestas de los diferentes grupos de interés y actores involucrados que componen el área, tanto en la Dirección General como a nivel nacional, es decir, en las Direcciones Regionales y los Centros de Formación; el Grupo de Gestión Administrativa, realiza diferentes

actividades y sesiones con los diferentes representantes de los grupos de interés de la comunidad educativa y los actores involucrados, quienes deben participar activamente y presentar sus propuestas conforme las necesidades que busquen satisfacer o los proyectos que se deseen implementar.

De acuerdo a las necesidades, propuestas y proyectos evidenciados, el Grupo de Gestión Administrativa debe establecer y definir las propuestas o iniciativas que se pueden llevar a cabo y que puedan ser parte del PEI; se presentan al equipo encargado de su formulación para evaluar si pueden hacer parte o no y como pueden incidir para lograr los objetivos propuestos por la entidad y que están planteados en el SIG y en el Modelo Estratégico.

Confirme como se menciona en el documento *Plan Estratégico SENA 2011-2014 con visión 2020*, la Dirección de Formación Profesional presentó cuatro iniciativas las cuales son parte del PEI; dichas iniciativas son: **más cobertura, más calidad, más pertinencia e internacionalización**. Estas iniciativas son presentadas en el documento de la siguiente manera:

- **Más cobertura:** fortaleciendo la formación virtual y a distancia;
- **Más pertinencia:** Alcanzará un mayor nivel de pertinencia enfocando sus esfuerzos de formación profesional en los sectores locomotora definidos en el Plan de Nacional de Desarrollo, los sectores de clase mundial y en los sectores productivos que jalonan el desarrollo regional.
- **Más calidad:** El modelo de formación del SENA debe medirse con estándares nacionales e internacionales a través del desarrollo y

certificación de competencias. Se trabajará en la obtención de registros calificados, acreditación de alta calidad de programas, condiciones para la acreditación institucional, participación de los aprendices en las pruebas Saber pro.

- **Más internacionalización:** La Entidad focalizará esfuerzos en alianzas internacionales que fortalezcan la formación profesional integral.

Las iniciativas anteriormente mencionadas, en el PEI se evalúan por medio de indicadores de gestión, los cuales son:

- **Indicadores de la iniciativa *más cobertura*:** Aprendices en formación educación superior (Técnico Profesional, Tecnólogo y Especialización); aprendices en formación técnica laboral y otros SENA; y aprendices en formación complementaria; aprendices en formación virtual.
- **Indicadores de la iniciativa *más pertinencia*:** colombianos con certificación en competencias laborales y aprendices programa integración con la educación media (Técnicos Laborales).
- **Indicadores de la iniciativa *más calidad*:** programas con registro calificado MEN; programas con acreditación de alta calidad CNA; porcentaje de cumplimiento de condiciones para la acreditación institucional y aprendices de educación superior SENA que presentan pruebas saber pro.

- **Indicadores de la iniciativa *más internacionalización*:** Centros de Formación con acuerdos internacionales; aprendices en programas de Bilingüismo (virtual) y movilidad internacional.

Los anteriores indicadores de gestión de las iniciativas del área de Formación Profesional formuladas para el PEI, están relacionados en tablas donde se hace referencia al nombre del indicador, la línea base del 2010, la meta al año 2011, meta al año 2012, meta al año 2013, meta al año 2014, meta cuatrienio y el crecimiento del 2010 al 2014.

A continuación se presentan las tablas con los indicadores, las cuales se elaboran por medio de la información suministrada por los encargados en el área de Formación Profesional, con la que se pretende demostrar el avance de cada una de las iniciativas en cuanto a lo propuesto.

Tabla 3. *Iniciativas de Cobertura y Calidad.*

Nombre del indicador	Línea Base 2010	Meta 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta Cuatrienio	Crecimiento 2010-2014
COBERTURA							
Aprendices en formación educación superior (Técnico Profesional, Tecnólogo y Especializaciones)	203.756	277.000	363.000	459.000	569.000	569.000	179%
Aprendices en formación técnica laboral y otros SENA	486.982	506.000	528.000	553.000	582.000	582.000	20%
Aprendices en formación complementaria	3.667.491	3.781.000	3.955.000	4.149.000	4.369.000	4.369.000	19%
Aprendices en formación profesional integral (Gran total)	4.358.229	4.564.000	4.846.000	5.161.000	5.520.000	5.520.000	27%
Aprendices en formación virtual	2.040.444	2.123.000	2.221.000	2.330.000	2.454.000	2.454.000	20%
CALIDAD							
Programas con registro calificado MEN	75	140	275	283	291	291	288%
Programas con acreditación de alta calidad CNA	-	-	5	10	20	20	
Porcentaje de cumplimiento de condiciones para la acreditación institucional	-	-	50%	75%	100%	100%	
Aprendices de Educación Superior SENA que presentan Pruebas SABER PRO	-	10.000	50.000	70.000	80.000	210.000	

Tabla 4. *Iniciativas de Pertinencia e Internacionalización*

Nombre del indicador	Línea Base 2010	Meta 2011	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta Cuatrienio	Crecimiento 2010-2014
PERTINENCIA							
Colombianos con certificación en competencias laborales	117.332	132.571	139.200	146.100	153.400	571.271	31%
Aprendices Programa Integración con la Educación Media "Técnicos Laborales"	232.496	284.500	287.345	290.218	293.120	293.120	26%
INTERNACIONALIZACION							
Centros de Formación con acuerdos Internacionales	-	-	-	-	-	35	
Aprendices en programa Bilingüismo (virtual)	759.537	537.000	702.000	747.000	800.000	2.786.000	5%
Movilidad Internacional	-	800	1.000	1.500	2.000	2.000	

Proceso de formulación estratégica

Esta categoría permite dar respuesta al objetivo específico “Indagar cuál(es) es (son) lo(s) proceso(s) de formulación estratégica que se llevan a cabo en el SENA”, puesto que se pretende identificar el proceso oficial de formulación estratégica, flujograma, participantes y los roles que desempeñan en dicho proceso, entre otros.

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

Para comenzar, es necesario contextualizar sobre el escenario donde se construyó el plan estratégico, el cual es el nacional y político de ese momento. El SENA formuló durante el 2011 su Plan de Desarrollo 2011-2014 para establecer su norte del quehacer institucional para los próximos años.

La formulación del Plan de Desarrollo se ejecutó en tres grandes etapas. En la primera, se desarrolló el análisis del contexto externo en el cual se contemplaron referentes de orden nacional e internacional como los Objetivos de Desarrollo del

Milenio, el Plan Nacional de Desarrollo, los Planes Sectoriales, y variados planes y programas institucionales. En esta etapa se realizó también un diagnóstico interno con una amplia participación ciudadana y representación de los principales grupos de interés. En la segunda, se formuló el Plan Estratégico SENA 2011–2014 con visión 2020 “SENA de clase mundial”. En la tercera, actualmente en desarrollo, se establece el Plan de Inversiones de largo plazo el cual le da sustento financiero al Plan Estratégico.

En el análisis del contexto internacional se consideraron, entre otros, los Objetivos de Desarrollo del Milenio¹ formulados por las Naciones Unidas en el año 2000, de los cuales tienen especial significancia el objetivo 1 de erradicar la pobreza extrema y el hambre; el objetivo 3 de promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en su meta de “... eliminar las desigualdades entre los sexos ... en todos los niveles de la enseñanza para el año 2015 ...”; el objetivo 7 de garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y, el objetivo 8 de fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

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



Figura 8. Plan de Desarrollo Nacional 210 – 2014.



Figura 9. “Pilares del Plan de Desarrollo”

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

Igualmente se incluyeron los planes sectoriales, en especial del Ministerio de Protección Social y el Ministerio de Educación Nacional, así como los planes y programas institucionales de Colciencias, las Comisiones Regionales de Competitividad, el Consejo Privado de Competitividad, Acción Social entre otros. Otro componente importante que se tuvo en cuenta en este análisis de entorno institucional, fue el Programa de Transformación Productiva definido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual priorizó doce sectores, denominados de clase mundial, en tres categorías: a) sectores nuevos y emergentes: tercerización de procesos de negocios

BPO, software y tecnologías de la información; cosméticos y artículos de aseo; turismo de salud; b) sectores establecidos: industria de la comunicación gráfica; textiles, confecciones, diseño y moda; energía eléctrica, bienes y servicios conexos; industria de autopartes y vehículos; c) sectores agro: chocolatería, confitería y sus materias primas; carne bovina; palma, aceites y grasas vegetales; camaronicultura.

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

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

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

Completando los referentes del análisis institucional, se estructuró y logró la participación ciudadana a través de una fase de escucha ampliamente participativa y representativa de los grupos de interés con tres tipos de metodologías escalonadas en el

modelo de la potencia del diez: 100 entrevistas a profundidad, 1.000 participantes en grupos focales y 10.000 encuestas. De esta manera, se consultó a los principales grupos de interés del SENA a nivel nacional, tanto externos como internos, logrando la participación de más de 11.800 personas entre aprendices, egresados, instructores, funcionarios, directivos, representantes sindicales, empresarios y gremios, sector educativo y, gobierno nacional y local. Con estas metodologías, se generaron espacios de diálogo con el fin de alimentar los lineamientos del Plan Estratégico, los cuales permitieron identificar y profundizar en las fortalezas y debilidades institucionales, las necesidades prioritarias y los principales desafíos, vistos desde la óptica de los diferentes grupos de interés.

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

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

El Plan Estratégico SENA 2011–2014 con visión 2020, tiene una visión de largo plazo en la cual el SENA se ha establecido como una entidad de clase mundial para

beneficio de los colombianos. Para lograrlo es fundamental el enfoque hacia la calidad, soportada con estándares nacionales e internacionales.

En el documento Plan Estratégico SENA 2011-2014 con visión 2020, se expone que a partir del análisis del entorno institucional y de la consulta directa a los grupos de interés, se definió el modelo estratégico y se formuló el **Plan Estratégico**.



Figura 10. Modelo Estratégico del SENA

En la figura No. 10 se describe el modelo estratégico que concibe al SENA como una Entidad que contribuye a la competitividad del país, a través de dos grandes propósitos: 1) el incremento de la productividad de las empresas y las regiones y 2) la inclusión social de personas y comunidades vulnerables, a través de acciones de 3) formación profesional integral y de 4) empleo y emprendimiento, para lo cual requiere el

5) desarrollo del sistema nacional del conocimiento SENA y el 6) fortalecimiento institucional.

En el documento del Plan Estratégico también se menciona que el SENA implementa el Sistema Integrado de Gestión (SIG), el cual se describe en la siguiente figura:

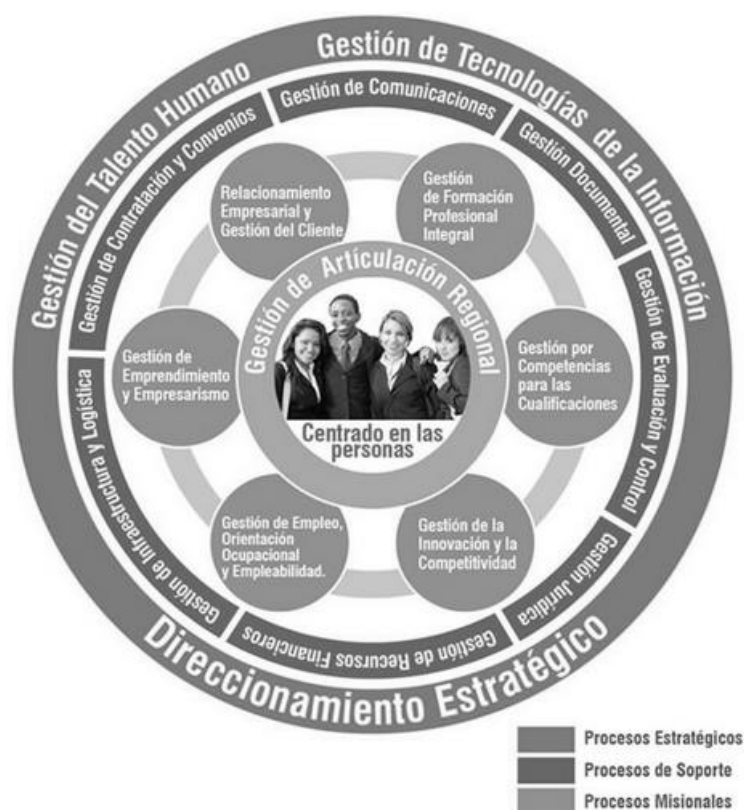


Figura 11. Sistema Integrado de Gestión

El SIG de acuerdo a como aparece en la figura No. 11, está compuesto por 1) Procesos estratégicos: Gestión de Talento Humano, Gestión de Tecnologías de la Información y Direccionamiento Estratégico; 2) Procesos de Soporte: Gestión de Comunicaciones, Gestión Documental, Gestión de Evaluación y Control, Gestión

Jurídica, Gestión de Recursos Financieros, Gestión de Infraestructura y Logística y Gestión de Contratación y Convenios; 3) Procesos Misionales: Gestión de Formación Profesional Integral, Gestión Competencias para las Cualificaciones, Gestión de la Innovación y la Competitividad, Gestión de Empleo, Orientación Ocupacional y Empleabilidad, Gestión de Emprendimiento y Empresarismo y Relacionamento Empresarial y Gestión del Cliente.

En la descripción de este sistema, aparecen dos procesos fundamentales, que hacen parte de esta investigación, el primero, es el Direccionamiento Estratégico, en el cual está definido el procedimiento de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el segundo, la Gestión de Formación Profesional Integral.

La MEGA 2020 definida el PEI, se soporta en tres ejes estratégicos, como pilares que establecen las rutas que debe seguir la Entidad para llegar a su norte: el cumplimiento de la MEGA. Estos ejes son: orientación al cliente, tecnología e innovación y, calidad y estándares internacionales. Para lograrlo es necesario fortalecer la gestión del conocimiento y dinamizar el desarrollo organizacional.



Figura 12. Mega 2020 y ejes estratégicos del SENA (PEI)

De acuerdo a como aparece en el PEI, el SENA para plasmar sus diferentes estrategias utiliza un esquema que se llama mapa estratégico, el cual permite visualizar la forma en la cual se estructuran las estrategias a través de objetivos estratégicos para crear valor a los grupos de interés.

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

- *Perspectivas de clientes e Impacto a la sociedad:* en estas perspectivas se ve reflejado el impacto final de la Institución, le permite identificar y medir las propuestas de valor que entrega a sus principales grupos de interés o clientes: la sociedad, el gobierno, las empresas y los trabajadores.

- *Perspectiva de procesos*: en la cual se concretan y materializan los procesos internos para crear y agregar valor en el desarrollo de la misión.
- *Perspectiva de crecimiento y desarrollo organizacional*: en la cual se agrupan los objetivos que impulsan el aprendizaje y crecimiento de la Entidad para proporcionar las infraestructuras duras y blandas requeridas para el logro los objetivos de las otras perspectivas.
- *Perspectiva de recursos*: en ella se agrupan los objetivos de gestión de recursos habilitantes requeridos para el logro de las metas.

Estas cinco perspectivas y los tres ejes estratégicos definen el marco donde se organiza lo que se desea lograr, es decir los objetivos estratégicos. Como resultado, se define un mapa estratégico institucional constituido por 16 objetivos. El mapa estratégico ilustra la forma como se desea llegar al fin último de contribuir a la competitividad del país, por medio del incremento en la productividad de las empresas y regiones, y la reducción de la pobreza, a través de la inclusión social de personas y comunidades en situación de vulnerabilidad. (PEI 2011 - 2014)



Figura 13. Mapa estratégico del SENA (PEI)

En el PEI, luego de plasmar el mapa estratégico con las estrategias y los objetivos estratégicos, se presentan las iniciativas estratégicas, las cuales establecen y agrupan los programas y proyectos diseñados para alcanzar el desempeño deseado, es decir, el cómo. Las iniciativas son los esfuerzos habilitadores que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos fijados por el SENA.

En términos prácticos, el grado en que dichas iniciativas sean desarrolladas, determinará en mayor o menor medida, el impacto de la Entidad sobre la competitividad del país. (PEI 2011 - 2014)

El compromiso de toda la Entidad con el cumplimiento de las iniciativas desde su base operativa hasta su equipo directivo, es crucial para alcanzar los objetivos

planteados. La clara definición de roles, la coherencia institucional y la construcción de sinergias, serán los principales elementos para promover un proceso de cambio organizacional que redunde en la efectiva implementación de las iniciativas. (PEI 2011 - 2014)

Es importante tener claro que la estrategia es un proceso continuo que moviliza a una organización, bajo esta premisa, no es suficiente identificar los objetivos y las metas de la Entidad. Por lo tanto las iniciativas son el primer paso para la ejecución de la estrategia. A partir de ellas se requiere definir planes de acción que permitan alcanzar las metas propuestas. Esta es la responsabilidad que tienen ahora los directores de la Institución (PEI 2011 - 2014).

El plan de inversiones que define y proporciona recursos para las iniciativas estratégicas, debe estar alineado con los objetivos estratégicos y debe verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de como un grupo de proyectos aislados. (PEI 2011 - 2014)

A continuación se presentan las figuras donde se presentan las iniciativas estratégicas definidas para cada uno de los objetivos que componen el mapa estratégico de la Institución.



Figura 14. Perspectiva de Impacto a la Sociedad (PEI)

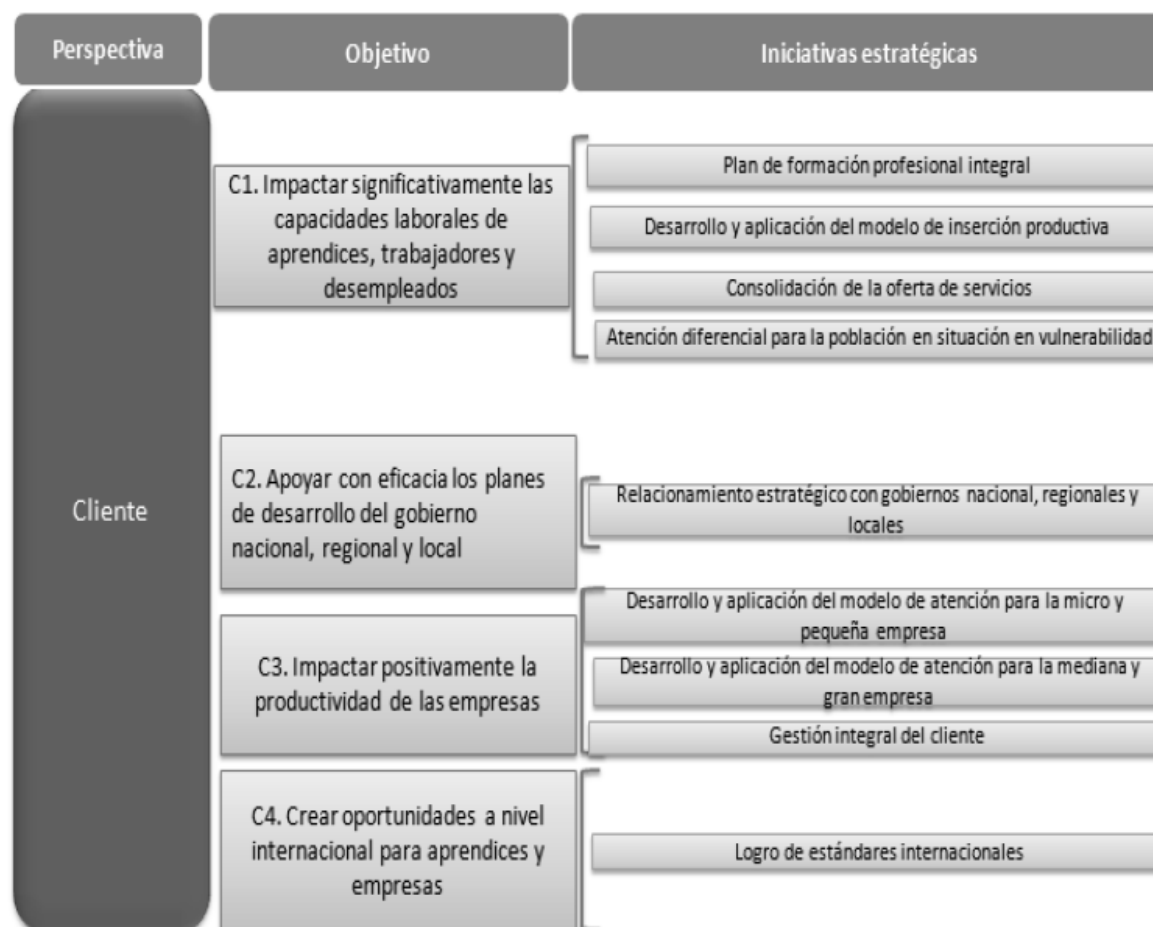


Figura 15. Perspectiva de Cliente (PEI)

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

Figura 16. Perspectiva de Procesos (PEI)

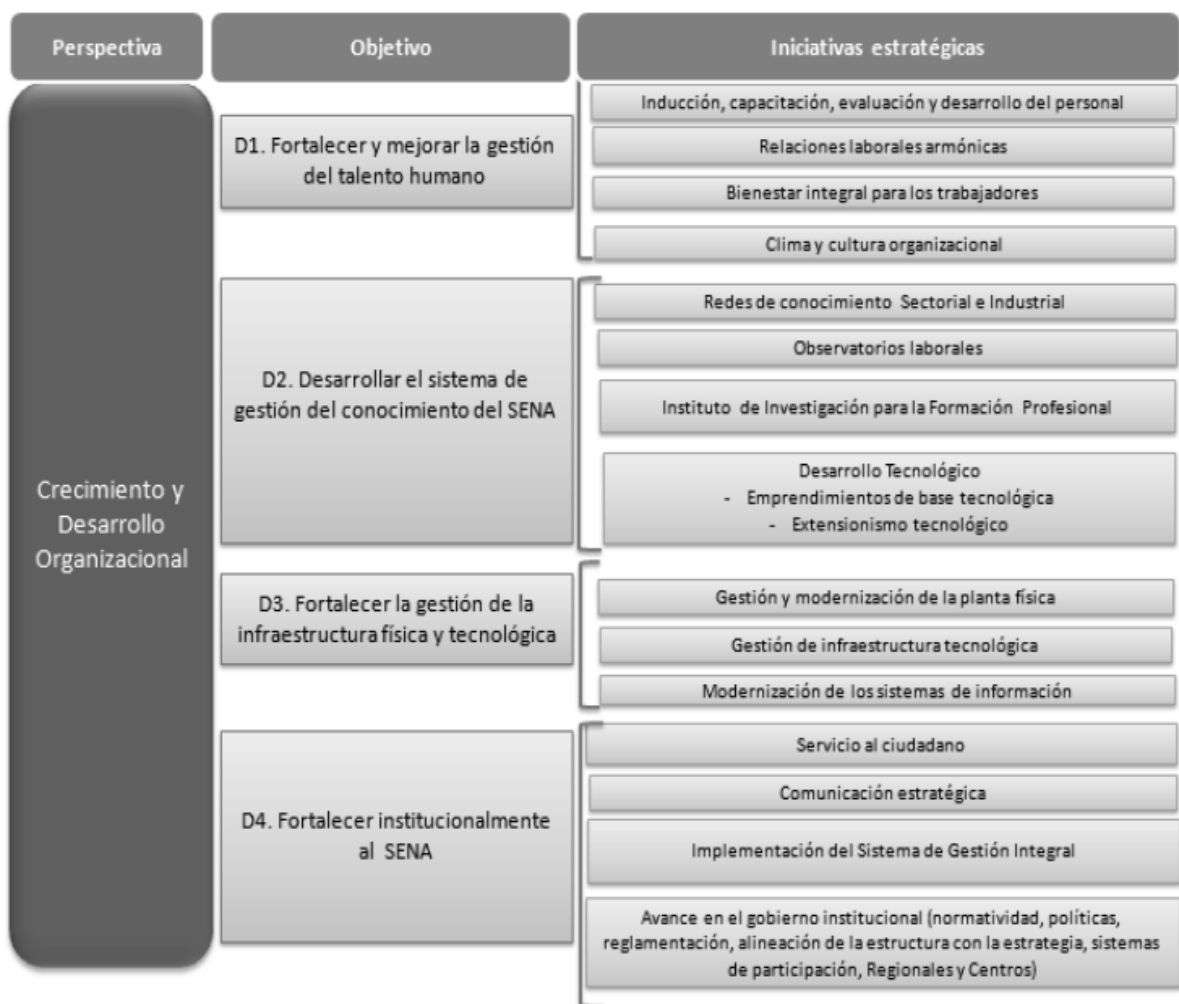


Figura 17. Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo Organizacional (PEI)

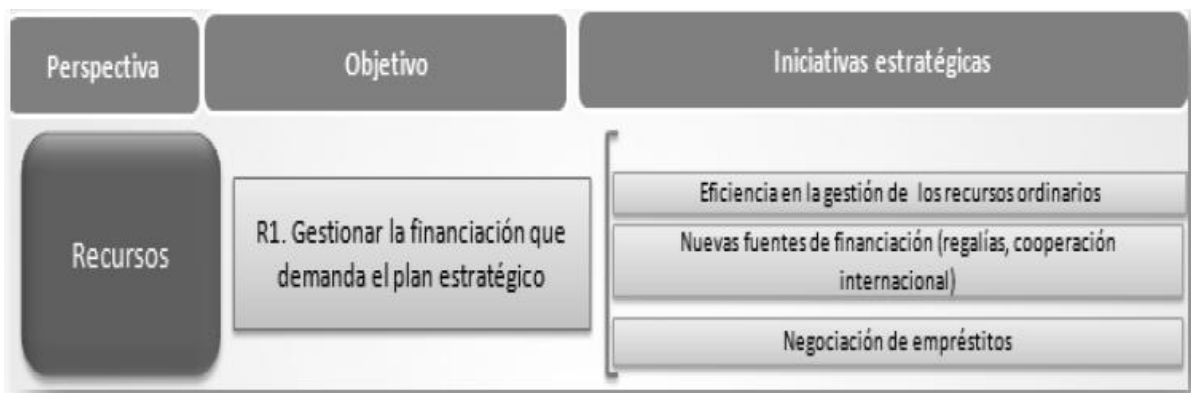


Figura 18. Perspectiva de Recursos (PEI)

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, a continuación se explica el proceso y procedimiento por medio del cual se desarrolla el PEI de la entidad. El procedimiento de formulación del PEI tiene como objetivo “Coordinar el análisis estratégico externo e interno, la formulación de la visión, misión, objetivos, estrategias, indicadores, metas y definición de la financiación para estructurar el Plan Estratégico Institucional”. Los responsables directos son el Director de Planeación y Direccionamiento Corporativo y Coordinador del Grupo de Planeación Estratégica e Inteligencia Organizacional.

El procedimiento, inicia con la determinación de la metodología de planificación a implementar y finaliza con la divulgación del Plan Estratégico Institucional a todos los colaboradores de la entidad y demás partes interesadas.

El PEI se formula y aprueba el primer semestre, al inicio de cada periodo de gobierno, por un lapso de 4 años y en alineación con el Plan Nacional de Desarrollo vigente.

A continuación se describe los pasos del procedimiento para la formulación del PEI:

Tabla 5. Procedimiento formulación del PEI

PASO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Se define la metodología.	Se establece la metodología y herramientas que se utilizarán en la formulación del Plan Estratégico Institucional PEI.	Director de Planeación / Grupo de Planeación Estratégica e inteligencia organizacional
2	Recolección de información	Se recopila la información obtenida, relacionada con agendas internas regionales, estudios especializados por sectores y/o tecnologías, evaluaciones de impacto, tendencias demográficas, población estudiantil, estudios de satisfacción de	Profesional del Grupo de Planeación Estratégica e inteligencia organizacional.

		aprendices y clientes en general, estudios de empleabilidad, información procesada de inscripciones a los programas de aprendizaje, intereses manifestados por los aspirantes a formación del nivel técnico y tecnólogo, entre otros.	
3	Realizar análisis estratégico externo e interno	Se efectúa un análisis externo del entorno macroeconómico, educativo, demográfico, tecnológico y referentes de orden nacional e internacional como los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el Plan Nacional de Desarrollo, los Planes Sectoriales, y variados planes y programas institucionales, que inciden en el desempeño institucional. De igual forma se identifican las capacidades institucionales en los temas misionales y de apoyo, definiendo los atributos a preservar y a mejorar. Para ello, se realizan consultas a los grupos de interés del SENA a nivel nacional, aplicando: Grupos Focales, Entrevistas en profundidad y Encuestas.	Director de Planeación / Grupo de Planeación Estratégica e inteligencia organizacional
4	Formular el PEI	Con base en los productos de la actividad anterior se realiza sesiones de trabajo en las que: 1. Se formula o refirma la misión, valores, visión o MEGA. 2. Se formula los objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas. 3. Se define la financiación del plan. 4. Se formulan los indicadores y las metas. La información anterior se consolida en el Plan Estratégico Institucional.	Director de Planeación Equipo de formulación del Plan Estratégico Institucional.
5	Presentar el PEI al Comité Directivo Nacional (CDN)	El PEI es presentado por el Director General al Consejo Directivo Nacional para su aprobación.	Consejo Directivo Nacional
6	Ajustes al Plan Estratégico Institucional (Si no se aprueba por el CDN)	Se hacen los ajustes correspondientes y se presenta nuevamente al CDN.	Director de Planeación Equipo de formulación del Plan Estratégico Institucional.
7	Divulgar Plan Estratégico Institucional (Si se aprueba por el CDN)	Consiste en dar a conocer el PEI a todos los colaboradores de la Entidad y demás partes interesadas, mediante diferentes estrategias e instrumentos de comunicación.	Directivos de la Entidad

Adicional a este procedimiento de formulación del PEI, también existe, el procedimiento de seguimiento al PEI, el cual tienen como objetivo “*dar los lineamientos*”

para verificar el nivel de cumplimiento de los indicadores del Plan Estratégico Institucional, para evidenciar el logro de los objetivos y tomar las decisiones a que haya lugar". Este procedimiento tiene como responsables los mismos del procedimiento de formulación; e inicia con la revisión y análisis del avance en los indicadores del PEI, frente a la meta propuesta y finaliza con el informe de seguimiento y evaluación a la gestión institucional.

A continuación se describen los pasos para la realización del seguimiento del PEI:

Tabla 6. Procedimiento de seguimiento del PEI

PASO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elaborar la matriz de seguimiento al PEI	En la matriz de seguimiento se consolidan los resultados alcanzados de los indicadores y el porcentaje de avance frente a la meta, con corte a la fecha requerida, reportados por el Grupo de Gestión de la Información Y Evaluación de Resultados y las otras áreas.	Grupo de Planeación Estratégica e Inteligencia Organizacional
2	Verificar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas en el PEI	Se revisan, organizan y compilan los resultados obtenidos, identificando el comportamiento de cada indicador en el periodo analizado.	Grupo de Planeación Estratégica e Inteligencia organizacional.
3	Analizar indicadores que presentan baja o sobre-ejecución	Con los responsables de cada indicador se revisan las causas que generan esa situación.	Grupo de Planeación Estratégica e inteligencia organizacional
4	Elaborar informe de seguimiento al PEI	Se elabora el informe de seguimiento de acuerdo a la fecha de corte requerida.	Grupo de Planeación Estratégica e inteligencia organizacional
5	Presentar y publicar el Informe de Seguimiento al PEI	Se presenta el informe al Comité de Dirección y al Consejo Directivo Nacional, utilizando la herramienta del semáforo para evidenciar alertas en el desempeño, para la toma de decisiones a que haya lugar. Este informe se publica en el portal web de la Entidad.	Director de Planeación Profesional del Grupo de Planeación Estratégica e Inteligencia Organizacional

Los actores que hacen parte de los procesos de formulación y seguimiento, los cuales hacen parte del proceso de formulación del PEI del SENA, de acuerdo a como se expone en el documento *Plan Estratégico SENA 2011-2014 con visión 2020*, y son los directamente encargados de gestionar los procedimientos descritos, los cuales son:

- a) Director de Planeación
- b) Grupo de Planeación Estratégica e inteligencia organizacional.
- c) Profesional del Grupo de Planeación Estratégica e inteligencia organizacional
- d) Equipo de formulación del Plan Estratégico Institucional.
- e) Consejo Directivo Nacional. El cual es conformado por:
 - Ministro de Trabajo
 - Ministro de Comercio, Industria y Turismo
 - Ministra de Educación Nacional
 - Conferencia Episcopal de Colombia
 - Presidente ANDI
 - Presidente Nacional FENALCO
 - Presidente SAC
 - Presidente de la CUT
 - Director COLCIENCIAS
 - Presidente Ejecutivo Nacional ACOPI
 - Presidente CGT
 - Presidente Asociación Nacional de Usuarios Campesinos ANUC
 - Presidenta Ejecutiva CONFECOOP

f) Directivos de la Entidad (No se especifican los nombres, sino, las áreas):

- Director General
- Dirección de Formación Profesional
- Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo
- Dirección de Empleo y Trabajo
- Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas
- Secretaria General
- Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo
- Dirección Administrativa y Financiera
- Dirección Jurídica
- Oficina de Control Interno
- Oficina de Control Interno Disciplinario
- Oficina de Comunicaciones
- Oficina de Sistemas

Tipo de proceso de formulación estratégica

Esta categoría permite dar respuesta al objetivo específico “*Indagar cómo se estructura(n) dicho(s) proceso(s)*”, puesto que se pretende identificar el tipo de proceso de formulación estratégica que desarrolla el SENA.

Con relación a los procedimientos que adelanta la entidad para la formulación estratégica y la elaboración del Plan Estratégico Institucional, el tipo de proceso de formulación estratégica que adelanta es el “*deliberado*”, puesto de acuerdo a como lo

expone Mintzberg y Waters (1985) y Johnson et al., (2006), dicho proceso se desarrolla de forma intencional, por medio de un proceso de planeación interna, que incluye diferentes grupos que hacen parte de la entidad y que exponen sus intereses, necesidades y propuestas para definir claramente las metas, los objetivos y las estrategia para llevarlas a cabo.

Por otra parte, el modelo de formulación estratégica que adelanta el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA también se relaciona con el **modelo de interacción o político**, que de acuerdo a lo descrito por Flores y Torres (2010, p. 40), en dicho modelo la estrategia surge de procesos de interacción entre grupos sociales de la misma organización y los cuales son los directamente beneficiados. De acuerdo a la revisión documental, el SENA realiza su proceso de formulación a partir del análisis del entorno institucional y de la consulta directa a los grupos de interés, teniendo en cuenta esto, el modelo de interacción es el más afín, ya que el proceso de formulación estratégico es creado por grupos de personas que integran la institución, y quienes postulan sus diferentes posturas, necesidades e intereses y los cuales se ven reflejados en el PEI.

En el modelo de interacción, los actores involucrados son los mismos integrantes de la organización, como es en el caso del SENA, los actores son sus propios integrantes, área responsable del proceso, equipo de formulación estratégica, consejo directivo (compuesto por personas internas y externas como representantes del gobierno nacional) y directores de área o sus delegados.

Capítulo 5. Conclusiones

El SENA cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el cual se desarrolla por medio del proceso de planeación y formulación estratégica. En el SGC se encuentran documentados todos los procesos y procedimientos de la entidad, dentro de los cuales está el proceso de Direccionamiento Estratégico y éste a su vez cuenta con el procedimiento de Formulación del Plan Estratégico Institucional, los cuales están directamente relacionados con esta investigación y hacen parte de la respuesta a la pregunta *¿Cuál es el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional del SENA?*

Hallazgos

La definición y creación de los procesos y procedimientos inicia con la determinación de la metodología de planificación a implementar y finaliza con la divulgación del Plan Estratégico Institucional a todos los colaboradores de la entidad y demás partes interesadas.

El proceso de formulación inicia por medio del desempeño del líder del proceso de formulación en el SENA es el Director(a) del área de Planeación y Direccionamiento Corporativo y todo su equipo de trabajo, quienes se encargan de ejecutar las directrices y lineamientos establecidos en toda la entidad. Estas personas deben trabajar de la mano con los encargados en las demás áreas de la Dirección General, quienes cumplen con la función de transmitir la información a nivel interno de sus grupos, para el caso del

SENA, existe representatividad a nivel nacional, por lo tanto, se deben realizar acciones que permitan una cobertura nacional. Algunas de dichas acciones, que se realizan son videoconferencias, encuentros regionales y nacionales, divulgación con el apoyo del área de comunicaciones, entre otros.

Otros actores que participan en este proceso son los Directores Regionales y los Subdirectores de Centro, son quienes cumplen el rol de interpretar las necesidades del medio externo y definir las estrategias. Los aprendices construyendo la cadena de valor y los empresarios grandes, medianos y pequeños construyendo la oferta de valor.

El proceso de formulación estratégica que desarrolla el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA es *deliberado y hace parte del modelo de interacción o político*, puesto que la formulación estratégica y la elaboración del Plan Estratégico Institucional se desarrolla de forma intencional, a través de un proceso de planeación interna, con la participación de los diferentes grupos de interés que hacen parte de la entidad y los cuales exponen sus necesidades y propuestas de solución con el fin definir las metas, los objetivos y las estrategias a llevar a cabo.

Se cree que el SENA indaga las necesidades de sus actores en el desarrollo del proceso de formulación y para la construcción del PEI, y también destaca sus fortalezas y habilidades y a partir de ello les permite ser partícipes de dichos procesos. Teniendo en cuenta lo anterior, me surgen los siguiente interrogantes: ¿Es suficiente esto para los actores? ¿Son escuchadas todas sus necesidades y todas sus ideas? ¿Son todas contempladas en el PEI? ¿Cómo se priorizan las necesidades que quedan contempladas en el PEI?

De acuerdo a como expone Ruiz M. (citada por Flores y Torres, 2010), en la mayoría de las entidades existen estrategias deliberadas y emergentes que surgen de a interacción y las experiencias de la entidad en su día a día; sin embargo, no se debe confundir una estrategia con una la respuesta a una emergencia o suceso que solicita atención y por lo tanto, la solución se convierte en estrategia emergente, esos casos no hacen parte de la planeación estratégica cuando son casos repetitivos y numerosos.

Lo ideal es que todo esté generosamente contemplado y que sean mínimos los casos donde sea lo emergente lo que se deba atender, puesto que definitivamente existen supuestos que no pueden ser determinados con anterioridad, pero que quizá si se pueden prevenir.

Como la naturaleza de la entidad es la educación, el área de Formación Profesional tiene gran incidencia en dichos procesos, por lo tanto, la importancia de como participa en los mismos. En la revisión documental se encontró que la Dirección de Formación Profesional participa en los grupos que definen los objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas y las actividades del área. Posteriormente, asesorando a un grupo de regionales en las construcción de planes estratégicos.

Las iniciativas se definen en el área de formación por medio de un grupo de personas que desempeñan un papel fundamental a nivel estratégico en la entidad, como son los asesores de las redes de conocimiento, los coordinadores de grupo, los asesores de la dirección y demás funcionarios que apoyan con la operación e implementación de las iniciativas del área. Dichas iniciativas están relacionadas con metas a corto, mediano y largo plazo, esto con el fin de cumplir con la misión y visión de la entidad.

Los grupos anteriormente mencionados, desarrollan sesiones o mesas de trabajo con los diferentes actores y adicionalmente, con el asesoramiento y acompañamiento de una empresa consultora que haya sido contratada para tal fin. Esta empresa es la encargada de materializar y documentar los acuerdos definidos en las diferentes sesiones que se realicen, creando planes de acción para implementar el PEI a nivel nacional y las acciones de seguimiento y control frente a las mismas.

Las iniciativas estratégicas que están incluidas en el *Plan Estratégico SENA 2011-2014 con visión 2020* son: ***más cobertura, más calidad, más pertinencia e internacionalización***. Estas iniciativas indican que el SENA desde su área misional, está enfocada en fortalecer la formación virtual y a distancia ampliando su cobertura. Medir con estándares nacionales e internacionales a través del desarrollo y certificación de competencias para lograr más calidad pro medio de la obtención de registros calificados, acreditación de alta calidad de programas, acreditación institucional y participación de los aprendices en las pruebas Saber pro. Orientar sus esfuerzos de formación profesional en los sectores locomotora definidos en el Plan de Nacional de Desarrollo, los sectores de clase mundial y en los sectores productivos que jalonan el desarrollo regional logrando alcanzar un mayor nivel de pertinencia. Por último, está enfocado también a crear alianzas internacionales que fortalezcan la formación profesional integral.

La entidad por medio de sus acciones para definir las estrategias y el plan estratégico, está alineado con lo que define Ruiz (2010), cuando dice que las estrategias (¿cómo se va a llegar allá?) son las directrices generales que guían a la organización para lograr alcanzar la misión y la visión que se plantean a largo plazo (¿hacia dónde va la organización?)

¿Cómo se va a llegar allá?, es una pregunta importante, puesto que todo está formulado y documentado, pero ¿definitivamente es suficiente para llegar allá?, los grupos participantes de dichos procesos de formulación deben analizar si las iniciativas definidas cumplen con las expectativas y las metas propuestas; si cuentan con los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos para llevarlo a cabo.

Como se mencionó anteriormente, se identifica que el SENA cuenta con procesos y procedimientos definidos y documentados, también cuenta con un modelo estratégico definido, con procesos estratégicos, con ejes estratégicos, un mapa estratégico, objetivos estratégicos y finalmente, un mapa estratégico que consolida todo lo anterior; adicionalmente, se definen como participa el área en investigación (Dirección de Formación Profesional) dentro del proceso de formulación, lo que responde de entrada a la pregunta problema planteada.

Por lo que a simple vista se puede definir y establecer que la entidad si cuenta con todos los componentes del proceso de formulación estratégica y planeación estratégica planteada por algunos de los diferentes autores referenciados en el marco teórico de esta tesis; sin embargo, queda la duda de si todo lo que se encuentra definido en el Plan Estratégico del SENA, realmente se implementa, y si se hace de forma adecuada, si los resultados son los esperados, cuales son los impactos obtenidos, que actores son los beneficiados y que tan acorde está lo planteado con la realidad. Cualquier organización, y este caso el SENA, por ser una institución tan grande y compleja por todos los servicios que brinda, necesita de procesos bien cimentados y sobre todo que su implementación sea efectiva y productiva para la comunidad educativa en general.

Como conclusiones sobre el proceso de investigación de esta tesis, se considera que realizar el proceso de recolección de la información fue accesible en la medida en que se encontró la documentación de forma fácil ya que algunas personas la facilitaron enseñando la ruta para acceder a ella; se realizó entrevista semiestructuradas para conocer el proceso directamente de las personas que interactúan directamente con el mismo, y se logró contactar a la persona directamente relacionada con el proceso, y complementé con los procedimientos los cuales están muy bien definidos y documentados, la cual anexo a la investigación para tener en cuenta la información que el allí plasma.

Investigaciones futuras

Se considera que para una próxima investigación se puede intentar dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se implementa el Plan Estratégico Institucional del SENA en la entidad?
- ¿Cuál es el impacto en la misión y visión del SENA del PEI?
- ¿El PEI del SENA contempla realmente las necesidades de su comunidad educativa?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de formulación estratégica en el SENA?
- ¿Cómo se benefician los diferentes actores y grupos sociales con el PEI del SENA?

- ¿Qué impacto tienen los aprendices e instructores con las iniciativas planteadas por el área de Formación Profesional con las iniciativas del PEI?
- Entre otras opciones de preguntas.

Surge la importancia para la comunidad educativa, la institución y entes externos de control (por ser una entidad pública), saber si lo que está plasmado el PEI y en los diferentes procesos y procedimientos realmente se lleva a cabo de forma adecuada y si es relevante para responder a las necesidades y demandas de la sociedad en general que busca de sus servicios; existen algunos mecanismos que sirven para lograrlo como son los pares académicos y las auditorías internas y externas. Sin embargo, estas pueden ser superficiales en la medida en que no involucran a todos los actores si no a las cabezas principales de la entidad o a los que están directamente involucrados con los procesos; por lo que se considera que se debe realizar una indagación más cercana con los grupos y actores beneficiados y que utilizan los servicios ofertados por la entidad; algo más cercano a la realidad al día a día donde se dé a conocer cómo se desarrollan los procesos y procedimientos plasmados en el quehacer laboral y las acciones realizadas por los funcionarios y contratistas.

Al ser revisada la información recolectada y el marco teórico de esta tesis, surge un cuestionamiento y es ¿En qué tiempos se desarrolla el proceso de formulación estratégico en el SENA? y así mismo ¿En qué tiempos se desarrolla el plan estratégico de la entidad; esto surge en la medida en que es importante saber si el proceso es realizado con los tiempos necesarios para su buen desarrollo y elaboración o si surge de

repente con el fin de dar respuesta a unos requerimientos o directrices y no se desarrolla de forma idónea.

Lo anterior, es de gran relevancia al comprender que un proceso de planeación contempla diferentes etapas las cuales para poderse desarrollar satisfactoriamente, se deben realizar en unos tiempos prudentes para lograr los objetivos propuestos y responder a las necesidades y demanda de la comunidad educativa. Este aspecto puede ser otro tema de investigación en la entidad.

Por otra parte, la forma en cómo se presentan de las iniciativas que plantea la Dirección de Formación y que hacen parte del PEI, a nivel general de las otras áreas; considero que muy superficial falta más sustento, para que toda persona que lea el PEI y estas iniciativas, además de entenderlas en cuanto a concepto, también entienda la importancia de las mismas para la entidad.

Por ejemplo, cuando se refiere a la iniciativa de más cobertura, se considera que faltó más cobertura, pues se entiende que cobertura significa ampliar los horizontes para ofertar servicios que atiendan a más personas, en un espacio geográfico más extenso y sin fronteras limitantes. Sin embargo, al decir simplemente “fortaleciendo la formación virtual y a distancia” se considera que para los lectores falta entender mejor como se haría, que metas existen, cual es el objetivo de ampliar la cobertura, quienes se beneficiarían, como se desarrollaría o implementaría, entre otros aspectos que enriquece dicha iniciativa, y así mismo las demás iniciativas. Respecto a esto, en el documento se encuentran cifras que pueden dar una idea de lo que se desarrollaría y el impacto que tendría pero no es claro para entenderlo, falta argumentación.

El periodo de duración de los planes estratégicos del SENA, están definidos y son de acuerdo a la duración de los periodos presidenciales en el país; esto definido por el consejo directivo nacional teniendo en cuenta que la entidad es del estado, es pública. Este periodo en el país es de 4 años; el plan estratégico de cada periodo se debe aprobar en el primer semestre de cada periodo. Lo que quiere decir que el plan estratégico que se desarrolla debe estar proyectado a 4 años en metas, en objetivos y en estrategias, lo cual exige un excelente proceso de planificación para que el plan que sea aprobado cumpla con las expectativas y satisfaga las necesidades existentes.

Realmente se planifica en el SENA de forma que lo que se plasme como metas y objetivos durante ese tiempo, es realmente lo que se necesita; el impacto será el esperado. Como se realiza el seguimiento al plan estratégico para saber si efectivamente lo que está planteado es lo correspondiente y si adicionalmente, lo plasmado se implementa de forma correcta. Como todo proceso organizacional y en general, requiere paralelamente un proceso de evaluación y seguimiento, con el fin de velar por su buen desarrollo; el proceso de formulación estratégica también lo requiere.

El SENA efectivamente, lo contempla y se evidencia que la entidad tienen un procedimiento para realizar el seguimiento y control; pero surgen las siguientes interrogantes ¿este proceso cómo se desarrolla? ¿En qué tiempos se desarrolla?, ¿en qué fases del plan se realiza el seguimiento y quienes lo ejecutan?

Si el plan estratégico de la entidad tiene una proyección de vida de 4 años, el proceso de seguimiento no necesariamente debe estar desarrollado para evaluar y controlar durante ese tiempo los procesos que se adelanten, es decir, que es más flexible

su implementación y puede estar sujeto a modificaciones cuando éstas se determinen necesarias.

Respecto a esto, si está definido que el plan estratégico tiene una vida útil de 4 años, surge una interrogante y es si durante ese tiempo se puede modificar, ajustar o cambiar, es decir, en los casos de cambio de directivos, como es el director general, los directores de área y/o jefes de oficina, como ha sucedido en los últimos tres años y como se evidencia en el apartado de antecedentes de esta tesis, los nuevos directivos pueden realizar cambios estructurales en los planes y los procesos; éstos inciden en su implementación, que acciones pueden realizar y hasta dónde pueden llegar.

Parte de un proceso de planificación, está el definir y determinar las limitantes y oportunidades, las metas y objetivos, los líderes y responsables, los actores principales y los secundarios y sobre todo las necesidades y sus posibles soluciones a las mismas; cada directivo debe saber hasta dónde puede llegar y como lo puede hacer, sin coartar su proactividad, su creatividad y su forma de gestionar, pero teniendo en cuenta que todos deben ir en una misma dirección para lograr una misma misión y visión.

Conclusión general

En conclusión y para dar respuesta a la pregunta problema *¿Cuál es el proceso de formulación estratégica en el SENA y cómo participa el área de Formación Profesional en el mismo?* se puede plantear que:

- El SENA cuenta con un proceso y procedimiento definido para la formulación de estrategias y la planeación estratégica, en el cual se da por medio de la interacción de los diferentes actores involucrados. La entidad

cuenta con un sistema, por medio del cual se administra y se implementa el programa a nivel interno. El SIG es auditado por pares académicos, por lo tanto, se realizan acciones de divulgación y aprendizaje entre la comunidad educativa, con el fin de que todos conozcan y estén empoderados del proceso al que pertenecen.

- El proceso de formulación estratégica que desarrolla el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA es *deliberado y hace parte del modelo de interacción o político*, puesto que la formulación estratégica y la elaboración del Plan Estratégico Institucional se desarrolla de forma intencional, a través de un proceso de planeación interna, con la participación de los diferentes grupos de interés que hacen parte de la entidad y los cuales exponen sus necesidades y propuestas de solución con el fin de definir las metas, los objetivos y las estrategias a llevar a cabo.
- La Dirección de Formación Profesional participa en el proceso de formulación por medio de la propuesta de iniciativas al grupo encargado de su desarrollo, con el fin de que sean incluidas en los planes estratégicos de la entidad; para el caso del actual *Plan Estratégico SENA 2011-2014 con visión 2020*, la Dirección de Formación Profesional presentó las siguientes iniciativas: *más cobertura, más calidad, más pertinencia e internacionalización*; cada una de estas con sus indicadores de medición y seguimiento.

Referencias

- Abascal (2000). *Cómo se hace un plan estratégico. Modelo de desarrollo en una empresa (2ª edición revisada y actualizada ed.)*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. ESIC.
- Ackoff (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned for* John Wiley & Sons. Nueva York.
- American Psychological Association. (2010b). *Publication manual of the American Psychological Association* (6a. ed.). Washington, DC, EE.UU. APA.
- Andrews (1981). *Corporate strategy as a vital function of the board*. Harvard Business Review.
- Austin (1999). *Strategic Planning Workbook*. ERIC.
- Ballesteros (2007). *Planeación estratégica* Fundación Universitaria Luís Amigó Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Pregrado en Administración de Empresas Medellín-Colombia.
- Benveniste (1989). *Mastering the Politics of Planning: Crafting Credible Plans and Policies That Make a Difference*, Jossey. Bass Publishers, San Francisco.
- Bodgan y Taylor (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Paidós Barcelona.
- Bonilla y Rodríguez (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Editorial Norma Colombia 1997.
- Bracho y Carruyo (2011). *Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria*. Universidad de Magdalena. Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación. Praxis No. 7. ISSN: 1657-4915. Santa Marta, Colombia.
- Cabrera, L. (2009). *Planeación, Estrategias y Táctica*. Recuperado el 2 de octubre de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>
- Carr, Durant & Downs (2004). *Emergent strategy development, abduction and pragmatism: new lessons for corporations*. [Versión electrónica], Human Systems Management. IOS Press.

- Corredor (2001). *La planificación Estratégica*. Caracas – Venezuela. Vadell Hermanos. Editores, C. A.
- Czarniawska (2001). *Anthropology and organizational learning*. Oxford, Oxford University Press.
- Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo. (2011). *Plan Estratégico SENA 2011-2014 con visión 2020*. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Recuperado de <http://sena.edu.co/acerca-del-sena/planeacion-estrategica/Documents/informes-gestion/PE%20SENA%202011%e2%80%932014.pdf>
- Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo. (2011). *SIG Proceso Direccionamiento Estratégico – Procedimiento Formulación de Plan Estratégico Institucional (PEI)*. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Recuperado de <http://sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Sistema-Integrado-de-Gestion.aspx>
- Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo. (2011). *SIG Proceso Direccionamiento Estratégico – Procedimiento Seguimiento al Plan Estratégico Institucional*. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Recuperado de <http://sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Sistema-Integrado-de-Gestion.aspx>
- Dew (1997). *Quality Centered Strategic Planning, Quality Resources*. Nueva York.
- Dlugosh (1993). *Planning processing and action leads to quality schools*. ERIC.
- Douglas (2000). *Strategic planning in academic libraries: a political perspective* [en línea]: <http://www.ala.org/acrl/pil/birdsall.html>
- Escuela de Graduados en Educación. (2013). *Manual para la elaboración de textos académicos de la Escuela de Graduados en Educación*. Monterrey, México: Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey.
- Flick (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid España. Ediciones Morata. Edición 1. Pág. 100
- Flores y Torres (2010). *La escuela como organización del conocimiento*. México D.F.: Trillas.
- Fullan y Stiegelbauer (1997). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*. Editorial Trillas. Primera edición en español.

- Gherardi & Nicolini (2001). *The sociological foundations of organizational learning*. Oxford, Oxford University Press.
- Glosario Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. <http://www.sena.edu.co/atencion-al-ciudadano/Servicios/Paginas/Glosario.aspx>
- González M. (2007). *Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos*. Prentice Hall.
- Gulick (1937). *Papers on the Science of administration*, Columbia University, Institute of Public Administration.
- Hanel del Valle (1997). *Planeación estratégica*. Congreso Regional de la ANFEI, sección II, mayo, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la investigación*. Pie de imprenta México: McGraw-Hill. Edición 4 ed.
- Howell (2000). *Strategic planning for a new century: process over product*. ERIC.
- Johnson, Acholes & Whittington (2006). *Dirección estratégica*. México, Pearson.
- Lozler (1995). *What is strategic planning?, Strategic Planning: A resource tool for Higher Education*. Collesge and University Personnel Association, Washington.
- Lueddeke (1999). *Toward a constructivist framework for guiding change and innovation in higher education*.
- Manes (2008). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, Buenos Aires: Granica.
- Martín (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- MEN (2010). *Plan Sectorial 2010-2014*. Documento N° 9. Bogotá D.C., Colombia.
- Merriam (2009). *Qualitative research. A guide to design and implementation*. San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey Bass.
- Michael Fullan y Stiegelbauer (1997). *El cambio Educativo. Planeación, realización y manejo del cambio*. Trillas. Pp. 89 – 103
- Mintzberg, Quinn & Voyer (1997). *El proceso estratégico: concepto, contexto y casos*. México, Prentice Hall.

- Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2003). *Safari de la estrategia*. Argentina, Garnica.
- Mintzberg & Waters (1985). “*Of strategies, deliberate and emergent*. [Versión electrónica], Strategic Management Journal, ABI Inform Global.
- Modelo de Evaluación, Sector Educación, *Premio Nuevo León a la Calidad*, Centro Productividad de Monterrey, A.C., mayo, Monterrey, México.
- Montana (2002). *Administración*. 1era Edición. México. Editorial Continental.
- Morris (1998). *Strategic change and faculty participation: problems and possibilities*. ERIC.
- Ojeda (2010). *Procesos de Planeación Estratégica, Control de Gestión y Rendición de Cuentas, su Impacto en la Eficiencia y Eficacia en Instituciones de Educación Superior Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación Tlaxcala*. Universidad Virtual, Escuela de Graduados en Educación, Tecnológico de Monterrey. Tlaxcala México
- Orozco (2006). Módulo de planeación Estratégica. Diplomado en Saludo Comunitaria. Departamento de Salud Pública. Universidad de Guadalajara.
<http://www.cucs.udg.mx/saludinstituto/files/File/documentos/PLANEACION-ESTRATEGICA.pdf>
- Ortega (1997). *Una visión sistémica y dimensional de la planeación estratégica*. Congreso Regional de la ANFEI sección II. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Parra. Jorge. Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá. *Curso de Planeación Estratégica Territorial*.
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/ca_p2lecc2.htm
- Porter (2004). *La planeación de la autoridad. La planeación de libertad. Inconsistencias e incompatibilidades del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, PIFI*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, Volumen 9 (número 22)
- Roffe, N. (2009). *Modelo de Planeación para la Educación del Siglo XXI. Recursos y Competencias*. Distrito Federal, México: Plaza y Valdés.
- Rowley, Lujan & Dolence (1997). *Strategic Change in Colleges and Universities*, Jossey-Bass.

- Rubiano, A. (2007). *Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior*. Investigación y Postgrado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela. Pp 147 – 163.
- Rubino, A. (2007). *Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la Educación Superior*. Revista Investigación y Postgrado. Vol.22, N°2, 2007. UPEL
- Ruiz (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas & ITESM Universidad Virtual.
- Ruiz (2011). *Una aproximación a la formulación de estrategias emergentes en distintos niveles educativos: análisis de estudio múltiple de casos*. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa / 13. Política y Gestión / Ponencia. Escuela de Graduados en Educación, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Extraído de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1372.pdf
- Ruiz (2012). IPADE Business School – Universidad Panamericana. *Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica*. Área de Política de Empresa. <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Troquel.
- Senge (1998). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México, Granica.
- Serna (2003). *Gerencia Estratégica*. 6ta Edición. Santa Fe de Bogotá – Colombia. Editorial 3R Editores.
- Sorkin. *Strategies for Cities and counties: A Strategic Planning Guide*. Public Technology, Inc., Washington.
- Steiner (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México, D.F.: Continental.
- The Communication Initiative Network. (s.f.). *Planeación tradicional vs Planeación participativa*. Recuperado el día 2 de octubre de 2009, de <http://www.comminit.com/>
- Torres, Villafán y Álvarez (2008). *Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México*. Revista Iberoamericana de Educación, 47(2) 1 - 11.

Tovar (2010). *Indagación sobre el proceso de Planeación de la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec*. Escuela de Graduados en Educación Universidad Virtual Tecnológico de Monterrey.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD. *Técnicas de investigación. Módulo de contenidos, capítulo dos: Lección 6: Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativa.*
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacion_exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html

Yumi y Yumi (2007). *Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” de la Parroquia Lizarzaburu*. Cantón, Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el Quinquenio 2007-2012. Guaranda.

Webod Group (1989). *The Organization Development's Role in Strategic Planning: Building Bridges Between Mission and Action*. Participant's Guide.

Wenger (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. España, Paidós.

Glosario abreviaturas

CNA: Consejo Nacional de Acreditación

CONPES: Consejo de Política Económica y Social

PEI: Plan Estratégico Institucional

RAE: Resúmenes Analíticos


SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje

UNAL: Universidad Nacional de Colombia

MEN: Ministerio de Educación Nacional

SIG: Sistema Integrado de Gestión

Apéndice 1: Procedimiento formulación del PEI

	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)	Versión: 01
		Fecha: 30/08/2013
		Código: P005-DE
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)		
Objetivo: Coordinar el análisis estratégico externo e interno, la formulación de la visión, misión, objetivos, estrategias, indicadores, metas y definición de la financiación para estructurar el Plan Estratégico Institucional.		
Responsable: Director de Planeación y Direccionamiento Corporativo, Coordinador Grupo de Planeación Estratégica e Inteligencia Organizacional.	Alcance: Este procedimiento inicia con la determinación de la metodología de planificación a implementar y finaliza con la divulgación del Plan Estratégico Institucional a todos los colaboradores de la entidad y demás partes interesadas. Este procedimiento aplica a Dirección General-Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo	
Generalidades:		
1. El Plan Estratégico Institucional, permite al Equipo Directivo establecer los elementos estratégicos para la proyección institucional, a saber: principios, valores, misión, MEGA, el mapa estratégico, los objetivos estratégicos, las iniciativas estratégicas, los indicadores y metas.		
2. Este es un procedimiento que enmarca generalidades en el cual la DPDC coordina y facilita el desarrollo de las actividades descritas.		
3. El PEI se formula y aprueba el primer semestre, al inicio de cada periodo de gobierno, por un lapso de 4 años y en alineación con el Plan Nacional de Desarrollo vigente.		
Documentos asociados:		
Plan Nacional de Desarrollo, Plan Sectorial Ministerio del Trabajo.		
Normatividad:		
Ley 152 de 1994 Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, Ley 1450 de 2011 por la cual se adopta el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, Decreto 249 de 2004 Por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, Resolución 00121 de 2012, Por la cual se crean y se reorganizan los grupos de trabajo de la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo del Sena y se establecen sus funciones.		





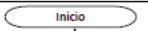
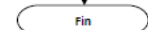
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
PROCEDIMIENTO FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

Versión: 01
 Fecha: 30/08/2013
 Código: P005-DE

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Inicio			
1. Definir la metodología	Se establece la metodología y herramientas que se utilizarán en la formulación del Plan Estratégico Institucional PEI.	Director de Planeación / Grupo de Planeación Estratégica e inteligencia organizacional	Metodología para formular el Plan Estratégico
2. Recolectar información	Se recopila la información obtenida, relacionada con agendas internas regionales, estudios especializados por sectores y/o tecnologías, evaluaciones de impacto, tendencias demográficas, población estudiantil, estudios de satisfacción de aprendices y clientes en general, estudios de empleabilidad, información procesada de inscripciones a los programas de aprendizaje, intereses manifestados por los aspirantes a formación del nivel técnico y tecnólogo, entre otros.	Profesional del Grupo de Planeación Estratégica e inteligencia organizacional	Información caracterizada
3. Realizar Análisis estratégico externo e interno	Se efectúa un análisis externo del entorno macroeconómico, educativo, demográfico, tecnológico y referentes de orden nacional e internacional como los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el Plan Nacional de Desarrollo, los Planes Sectoriales, y variados planes y programas institucionales, que inciden en el desempeño institucional. De igual forma se identifican las capacidades institucionales en los temas misionales y de apoyo, definiendo los atributos a preservar y a mejorar. Para ello, se realizan consultas a los grupos de interés del SENA a nivel nacional, aplicando: Grupos Focales, Entrevistas en profundidad y Encuestas.	Director de Planeación / Grupo de Planeación Estratégica e inteligencia organizacional	Análisis estratégico externo, Informe Fase de Escucha Participativa
4. Formular el Plan Estratégico Institucional	Con base en los productos de la actividad anterior se realiza sesiones de trabajo en las que: 1. Se formula o refirma la misión, valores, visión o MEGA. 2. Se formula los objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas. 3. Se define la financiación del plan. 4. Se formulan los indicadores y las metas. La información anterior se consolida en el Plan Estratégico Institucional.	Director de Planeación Equipo de formulación del Plan Estratégico Institucional.	Plan Estratégico formulado
5. Presentar el PEI al CDN	El PEI es presentado por el Director General al Consejo Directivo Nacional para su aprobación	Consejo Directivo Nacional	Plan Estratégico
Se aprueba el PEI?	Si no se aprueba para a la actividad 6 de lo contrario pasa a la actividad 7		
6. Ajustes al Plan Estratégico Institucional	Se hacen los ajustes correspondientes y se presenta nuevamente al CDN	Director de Planeación Equipo de formulación del Plan Estratégico Institucional.	Plan Estratégico ajustado
7. Divulgar Plan Estratégico Institucional	Consiste en dar a conocer el PEI a todos los colaboradores de la Entidad y demás partes interesadas, mediante diferentes estrategias e instrumentos de comunicación.	Directivos de la Entidad	Videokonferencia, página web, reuniones de trabajo, cartelera, plegables
Fin			

Apéndice 2: Procedimiento seguimiento del PEI

	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	Versión: 01 Fecha: 30/08/2013 Código: P006-DE
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL		
Objetivo: Dar los lineamientos para verificar el nivel de cumplimiento de los indicadores del Plan Estratégico Institucional, para evidenciar el logro de los objetivos y tomar las decisiones a que haya lugar.		
Responsable: Director de Planeación y Dirección Corporativa, Coordinador Grupo de Planeación Estratégica e Inteligencia Organizacional.	Alcance: Este procedimiento inicia con la revisión y análisis del avance en los indicadores del PEI, frente a la meta propuesta y finaliza con el informe de seguimiento y evaluación a la gestión institucional. Este procedimiento aplica para Dirección General-Dirección de Planeación y Dirección Corporativa	
Generalidades:		
1. El seguimiento al Plan estratégico institucional lo realiza la Dirección de Planeación y Dirección Corporativa dos veces al año y se presenta al Consejo Directivo Nacional.		
Documentos asociados:		
Formato F001-P006-DE "Matriz de seguimiento al Plan Estratégico Institucional."		
Normatividad:		
Ley 152 de 1994 Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, Ley 1450 de 2011 por la cual se adopta el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, Decreto 249 de 2004 Por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, Resolución 00121 de 2012, Por la cual se crean y se reorganizan los grupos de trabajo de la Dirección de Planeación y Dirección Corporativa del Sena y se establecen sus funciones.		

	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	Versión: 01 Fecha: 30/08/2013 Código: P006-DE	
	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Elaborar la matriz de seguimiento al PEI	En la matriz de seguimiento se consolidan los resultados alcanzados de los indicadores y el porcentaje de avance frente a la meta, con corte a la fecha requerida, reportados por el Grupo de Gestión de la Información Y Evaluación de Resultados y las otras áreas.	Grupo de Planeación Estratégica e Inteligencia Organizacional	Matriz de seguimiento del Plan Estratégico Institucional Formato F001 P006-DE
2. Verificar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas en el PEI	Se revisan, organizan y compilan los resultados obtenidos, identificando el comportamiento de cada indicador en el periodo analizado.	Grupo de Planeación Estratégica e Inteligencia Organizacional	Matriz de seguimiento del Plan Estratégico Institucional con los registros del periodo
3. Analizar indicadores que presentan baja o sobre-ejecución	Con los responsables de cada indicador se revisan las causas que generan esa situación.	Grupo de Planeación Estratégica e Inteligencia Organizacional	Informes de análisis Correos electrónicos
4. Elaborar informe de seguimiento al PEI	Se elabora el informe de seguimiento de acuerdo a la fecha de corte requerida.	Grupo de Planeación Estratégica e Inteligencia Organizacional	Informe de Seguimiento al Plan Estratégico
5. Presentar y publicar el Informe de Seguimiento al PEI	Se presenta el informe al Comité de Dirección y al Consejo Directivo Nacional, utilizando la herramienta del semáforo para evidenciar alertas en el desempeño, para la toma de decisiones a que haya lugar. Este informe se publica en el portal web de la Entidad.	Director de Planeación Profesional del Grupo de Planeación Estratégica e Inteligencia Organizacional	Acta del CDN Presentación del Informe de Seguimiento al Plan Estratégico Institucional Informe publicado
			

Apéndice 3: Entrevista semiestructurada

ANEXO 3: FORMATO ENTREVISTA PARCIALMENTE ESTRUCTURADA

INSTRUMENTO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	
<p>Objetivo del instrumento: Recolectar la información necesaria para Identificar el proceso de formulación estratégica en el SENA y cómo participa el área de Formación Profesional de la Entidad en el mismo.</p>	
<p>Tema: Proceso de formulación estratégica en instituciones educativas.</p>	
<p>1. Datos del contexto</p>	
Fecha:	13 de Marzo de 2014.
Nombre de la institución:	SENA
Nivel académico:	
Modalidad:	Público <input checked="" type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Mixto <input type="checkbox"/>
Ciudad/Distrito:	Bogotá D.C.
Localidad/Barrio:	Chupitero - Barrios Unidos
País:	Colombia.
<p>2. Datos del entrevistado(a)</p>	
Edad:	58
Nivel de estudios:	Bachiller <input type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado <input checked="" type="checkbox"/>
Cargo:	Asesor - Contratista.
Actividades que realiza en su área de trabajo:	Apojar los procesos de Planeación del Área.
<p>3. Preguntas</p>	
<p>a) ¿Qué proceso de planeación estratégica se tiene en la entidad?</p> <p>En el sistema de gestión de la Calidad (SGC) se tiene documentado el proceso de Direcciónamiento Estratégico y a su interior el procedimiento de Formulación del Plan Estratégico Institucional</p>	
<p>b) ¿Cuál es el proceso de formulación estratégica?</p> <p>El procedimiento inicia con la determinación de la metodología de planificación a implementar y finaliza con la divulgación del Plan Estratégico Institucional a todos los colaboradores de la Entidad y demás partes interesadas</p>	

e) ¿Quiénes están a cargo del proceso de formulación estratégica?

El responsable es el Director de Planeación y Dirección de Gestión Corporativa.

d) ¿Quiénes participan o inciden en el proceso de formulación estratégica? ¿Qué rol cumplen?

Los Directores de Área y el Sub Director de la Dirección General. Los Directores Regionales y los funcionarios de Centro, quienes cumplen el rol de identificar las necesidades del medio externo y definir la estrategia. Los aprendices construyendo la cultura de valor y las Empresas grandes, medianas y pequeñas construyendo la cultura.

e) ¿Cuántos procedimientos existen para el desarrollo de la formulación estratégica?

Existe documentario en su procedimiento: "Formulación del Plan Estratégico Institucional".

f) ¿El área de Formación Profesional de qué manera participa en el proceso de formulación estratégica?

Participando en los grupos que definen los objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas y las actividades del área. Posteriormente asesorando a un grupo de regionales en la construcción de sus planes estratégicos.

g) ¿Cómo se desarrollan las sesiones para la formulación del PEI en el SENA?

Se desarrollan por grupos conformados por los directivos, bajo la orientación y acompañamiento del Director General y una empresa asesora.

Apéndice 4: Resumen Analítico Estructurado

RESUMEN ANALÍTICO ESTRUCTURADO	
Datos de identificación	
Tipo de información: <input type="checkbox"/> Física <input checked="" type="checkbox"/> Digital <input type="checkbox"/> Mixta	
Fuente de información	
<input type="checkbox"/> Libro <input type="checkbox"/> Revista <input type="checkbox"/> Folleto <input type="checkbox"/> Artículo <input type="checkbox"/> Documento	Título: Plan Estratégico SENA 2011–2014 con visión 2020. “SENA de clase mundial” Autor: Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo Año Pub. <u>2011</u> Editorial _____
Palabras claves: Estrategia, plan, formulación estratégica, desarrollo.	
Resumen: La formulación estratégica del SENA para el período 2011-2014 establece una visión al 2020 la cual proyecta al SENA como una institución de clase mundial para beneficio de los colombianos. El modelo estratégico concibe al SENA como una Entidad que contribuye a la competitividad del país, a través de dos grandes propósitos: el incremento de la productividad de las empresas y las regiones y, la inclusión social de personas y comunidades vulnerables. El plan se soporta en tres ejes o pilares: orientación al cliente, calidad y estándares internacionales y, tecnología e innovación; se formula a través de dieciséis objetivos estratégicos cuyo resultado final es la creación de valor para sus principales grupos de interés beneficiarios: la sociedad, los trabajadores, las empresas y el gobierno.	

RESUMEN ANALÍTICO ESTRUCTURADO	
Datos de identificación	
Tipo de información: <input type="checkbox"/> Física <input checked="" type="checkbox"/> Digital <input type="checkbox"/> Mixta	
Fuente de información	
<input type="checkbox"/> Libro <input type="checkbox"/> Revista <input type="checkbox"/> Folleto <input type="checkbox"/> Artículo <input type="checkbox"/> Documento	Título: Plan de Acción 2014. SENA, más trabajo. Autor: Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo Año Pub. <u>2013</u> Editorial _____
Palabras claves: Estrategia, plan, formulación estratégica, desarrollo.	
Resumen: El presente documento reúne los lineamientos a través de los cuales se busca generar una adecuada articulación entre la estrategia y operación que permita posicionar al SENA como entidad de formación para el trabajo, orientada por los criterios de calidad y pertinencia de la formación, que busca el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando formación profesional integral para su incorporación en actividades productivas.	

Curriculum vitae

Diana Patricia Hernández Enciso

Originaria del municipio del Líbano Tolima de la República de Colombia en Sur América, residente de la ciudad de Bogotá D.C. del mismo país; Diana Hernández realizó estudios profesionales como Trabajador Social, en la Universidad de la Salle. La investigación titulada “identificación del proceso de formulación estratégica en el servicio nacional de aprendizaje (SENA) y la forma de participación del área de formación profesional” es la que presenta en este documento para aspirar al grado de maestría en Administración de Instituciones Educativas con énfasis en Educación Superior.

Su experiencia laboral ha girado, principalmente, en torno al área administrativa, específicamente en la Dirección de Formación Profesional durante 2 años; y por tres años en la Oficina de Sistemas, con temas relacionados con procesos de transferencia tecnológica y certificación internacional de diferentes herramientas relacionadas con las TIC. También, ha trabajado como investigadora en la Universidad Santo Tomás en el Centro de Investigación Fray Louis Joseph Lebret.

Actualmente, apoya con la gestión del Fondo de Incentivos a la Excelencia, el cual es una estrategia que busca incentivar y premiar la excelencia de los aprendices SENA, por medio de créditos condonables al 100% en modalidades de estudios de especialización tecnológica o pregrado en Colombia o en el exterior y de estudios de idiomas en Colombia o en el exterior.