

**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SENA
REGIONAL SANTANDER: INVESTIGACIÓN APLICADA AL SERVICIO
PÚBLICO DE EMPLEO – SPE**

MIGUEL ANDRÉS PINILLA VALDIVIESO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA
BUCARAMANGA**

2013

**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SENA
REGIONAL SANTANDER: INVESTIGACIÓN APLICADA AL SERVICIO
PÚBLICO DE EMPLEO – SPE**

MIGUEL ANDRÉS PINILLA VALDIVIESO

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios

Directora

**ASTRID JAIME ARIAS
PhD. en Ingeniería Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA
BUCARAMANGA**

2013

A Dios, mi Padre celestial, por poner en mi corazón el propósito y la fortaleza necesaria para llegar a esta etapa de mi carrera profesional. A mis padres, hermanos y demás personas que me brindaron su apoyo a lo largo de este proyecto.

MIGUEL ANDRÉS PINILLA VALDIVIESO

Tabla de Contenido

Introducción	11
1. Justificación.....	15
2. Objetivos	17
2.1 General.....	17
2.2 Específicos	17
3. Metodología.....	17
3.1 Análisis y diagnóstico.....	18
3.2 Direccionamiento estratégico.....	19
3.3 Mapa estratégico	19
3.4 Iniciativas Estratégicas	20
3.5 Indicadores y Metas.....	20
3.6 Seguimiento y control estratégico	21
4. Marco Teórico	21
4.1 Dimensiones del conocimiento	26
4.1.1 Adquisición y producción	26
4.1.2 Almacenamiento y protección del conocimiento.....	27
4.1.3 Transmisión del conocimiento.....	27
4.1.4 Uso del conocimiento.....	28
4.2 Modelos de Gestión del Conocimiento	29
4.2.1 Proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995).....	29
4.2.2 Modelo KPMG Consulting, Tejedor y Aguirre (1998).....	30
4.2.3 Modelo Arthur Andersen (1999).....	30
5. Antecedentes de la Gestión del Conocimiento en el Sena.....	32
6. Análisis y Diagnóstico	34
6.1 Caracterización de Procesos SPE	35
6.1.1 Proceso de Intermediación Laboral.....	35
6.1.2 Proceso de Vigilancia y Análisis Laboral y Ocupacional	37
6.2 Diseño metodológico del instrumento	38
6.2.1 Población	39
6.2.2 Análisis descriptivo	39

6.2.3 Resultados del análisis	40
6.3 Matriz FODA	47
6.3.1 Adquisición de conocimiento.....	49
6.3.2 Almacenamiento del conocimiento.....	50
6.3.3 Transmisión del conocimiento.....	50
6.3.4 Uso del conocimiento.....	51
7. Direccionamiento Estratégico SPE.....	52
7.1 El SENA.....	52
7.1.1 Misión.....	52
7.1.2 Visión	53
7.2 El Servicio Público de Empleo - SPE	53
7.2.1 Misión	55
7.2.2 Visión.....	55
7.2.3 Mega.....	55
7.2.4 Valores	55
7.3 Matriz de estrategias.....	56
8. Mapa Estratégico	58
8.1 Orientadores estratégicos SPE.....	59
8.2 Perspectivas estratégicas	61
8.2.1 Perspectivas de Gestión	61
8.2.2 Perspectivas de Resultado	62
8.3 Mapa estratégico SPE	62
9. Iniciativas Estratégicas.....	63
9.1 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	64
9.2 Perspectiva Procesos Internos	68
10. Indicadores y Metas	78
11. Seguimiento y Control.....	81
12. Conclusiones y Recomendaciones	85
13. Bibliografía	87
14. Anexos	93

Lista de Figuras

Figura 1. Esquema general del Plan Estratégico	18
Figura 2. La Red Estratégica de Gestión del Conocimiento	26
Figura 3. Dimensiones cíclico-organizativas del conocimiento	28
Figura 4. Conversión del Conocimiento de Nonaka / Takeuchi	29
Figura 5. Modelo de Gestión del Conocimiento de K.P.M.G.....	30
Figura 6. Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen	31
Figura 8. Matriz de Estrategias de Gestión del Conocimiento SPE – SENA	58
Figura 9. Orientadores Estratégicos de Gestión del Conocimiento SPE – SENA..	60
Figura 10. Mapa estratégico de Gestión del Conocimiento SPE	63
Figura 11. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	67
Figura 12. Perspectiva Procesos Internos	68
Figura 13. Perspectiva Cliente	72
Figura 14. Perspectiva Responsabilidad Social	75
Figura 15. Indicadores y metas Aprendizaje y Crecimiento	79
Figura 16. Indicadores y metas Procesos Internos	80
Figura 17. Indicadores y metas Clientes	80
Figura 18. Indicadores y metas Responsabilidad Social.....	80
Figura 19. La nueva reunión de revisión de la estrategia	83

Lista de Tablas

Tabla 1. Criterio de calificación Servicio Público de Empleo	39
Tabla 2. Calificación según factor evaluado	40
Tabla 3. Calificación según factor evaluado	41
Tabla 4. Estadísticos dimensión generación de conocimiento.....	43
Tabla 5. Estadísticos dimensión Almacenamiento y protección de conocimiento..	44
Tabla 6. Estadístico dimensión Transmisión del conocimiento	45
Tabla 7. Estadísticos dimensión uso del conocimiento.....	46
Tabla 8. Resumen del estado general por dimensión.....	47
Tabla 9. Cuadro de Seguimiento Estratégico y Control Gestión del Conocimiento SPE.....	84

Lista de Anexos

Anexo A. Procesos y Subprocesos SPE.....	93
Anexo B. Formato de Encuesta	102
Anexo C. Matriz DOFA	103
Anexo D. Planes Estratégicos Sena	104

RESUMEN

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SENA REGIONAL SANTANDER: INVESTIGACIÓN APLICADA AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO – SPE.*¹

AUTOR: MIGUEL ANDRÉS PINILLA VALDIVIESO**

PALABRAS CLAVES: capital intelectual, buenas prácticas, gestión del conocimiento, intermediación laboral, plan estratégico.

Durante las últimas décadas, los activos intangibles han llegado a constituir uno de los principales factores de éxito de las organizaciones inmersas en la economía del conocimiento. Nos encontramos en una sociedad donde el recurso económico esencial ya no es el capital ni los recursos materiales ni la mano de obra sino que es el saber y donde los empleados del conocimiento desempeñan un papel central. Desde esta perspectiva, la Gestión del Conocimiento – GC, surge como una nueva cultura empresarial, una manera de administrar el capital intelectual en las organizaciones a través de las buenas prácticas y experiencias compartidas, a fin de lograr un flujo efectivo del conocimiento disponible en su capital humano, organizativo y tecnológico. Teniendo en cuenta que la GC sustenta su poder de competitividad en la capacidad para compartir la información, experiencias y conocimientos individuales y colectivos, dentro y fuera de la organización, el propósito de este trabajo consiste en diseñar un plan estratégico de gestión del conocimiento al interior del Servicio Público de Empleo - SPE del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA regional Santander, que permita evaluar y hacer un seguimiento a la gestión del conocimiento en cada una de sus dimensiones de generación, almacenamiento, transferencia y uso, así como plantear iniciativas estratégicas para su mejoramiento, a partir de un análisis descriptivo de los factores de conocimiento que inciden en el proceso de intermediación laboral. Para alcanzar este objetivo de la mejor manera, el plan está dividido en una serie de etapas, las cuales incluyen, entre otros, un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de los factores relevantes de conocimiento, la definición de los fundamentos filosóficos, la descripción de los procesos y procedimientos del SPE, la formulación de objetivos estratégicos de conocimiento, las iniciativas estratégicas e indicadores de medición y control, finalizando con algunas conclusiones y recomendaciones.

*Tesis de Maestría.

**Facultad: Ingenierías Físico mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Directora: Astrid Jaime Arias.

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC PLAN OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE REGIONAL SENA SANTANDER: APPLIED RESEARCH IN THE PUBLIC EMPLOYMENT SERVICE - PES.*²

AUTHOR: MIGUEL ANDRÉS PINILLA VALDIVIESO**

Key words: intellectual capital, best practices, knowledge management, labor mediation, strategic plan.

Over the last decades, intangible assets have come to be one of the key success factors for organizations embedded in the knowledge economy. We are indeed in a society where the essential economic resource is no longer capital, material resources or labor but is knowledge and where knowledge workers play a central role. From this perspective, knowledge management - KM, emerges as a new business culture, a way to manage intellectual capital in organizations through best practices and shared experiences, leading them to achieve an effective flow of knowledge available on human capital, organizational and technological. Given that the KM bases its competitive power in the ability to share information, experiences and individual and collective expertise, within and outside of the organization, the purpose of this work consists on designing an strategic plan of knowledge management inside the Public Employment Service - PES of the National Apprenticeship Service - SENA Regional Santander, to assess and monitor the management of knowledge in each of the dimensions of generation, storage, transfer and use, from a descriptive analysis of factors knowledge which affect the labor mediation process. To achieve this goal in the best way, the plan is divided into a number of stages, which include, among others, a qualitative diagnosis and quantitative knowledge of the relevant factors, the definition of the philosophical fundamentals, the description of the processes and SPE procedures, formulating strategic objectives of knowledge, strategic initiatives and indicators of measurement and control, ending with some conclusions and recommendations.

* Master Thesis.

** Faculty: Physical - Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies.
Director: Astrid Jaime Arias.

Introducción

En el plan estratégico del Sena 2011-2014 con visión 2020: de clase mundial³, el conocimiento se concibe como un elemento central para el desarrollo de la misión institucional, buscando al aumento de la competitividad, la generación de valor e innovación en sus procesos y servicios. Un ejemplo de ello, es el desarrollo de las denominadas 'redes de conocimiento'⁴, una iniciativa estratégica orientada a estructurar lógicamente la información de trabajo y fortalecer un sistema de aprendizaje que posibilite la mejora continua tanto a nivel sectorial como institucional, a través de procesos de gestión del conocimiento - GC soportados en las capacidades institucionales, entre ellas la cultura organizacional, los procesos, la tecnología, el talento humano y las relaciones con los clientes.

Pese a lo anterior, el sustento estratégico para avanzar en un plan de gestión del conocimiento al interior de la oficina del Servicio Público de Empleo - SPE del SENA, no está siendo del todo relevante para la institución en razón a que se presentan dificultades en los componentes de la red estratégica de GC (personas, procesos organizativos y plataforma tecnológica) para desarrollar y conservar un conjunto de habilidades y buenas prácticas que permitan mejorar el proceso de intermediación laboral y la pertinencia laboral a los usuarios que acceden a sus servicios.

Si bien en el Plan Estratégico se plantea reposicionar el SPE y mejorar su modelo de atención, distribución, comunicación y entrega del producto final a los usuarios, los diagnósticos preliminares realizados mediante encuestas aplicadas a los funcionarios y contratistas del SPE Regional Santander, arrojan resultados en los que se pueden evidenciar debilidades en temas específicos tales como: prácticas de aprendizaje, depósitos de información, intercambio de información con los

³ Plan Estratégico Sena 2011-2014 con visión 2020 "de clase mundial". Bogotá, Noviembre 2011.

⁴ Redes de Conocimiento Sena. Lineamientos para su desarrollo. Febrero de 2012.

centros de formación, trabajo colaborativo, tecnologías de la información y las comunicaciones, y otras fallas asociadas a la Gestión del Conocimiento.

Pensando en conformar e integrar una oferta de servicios que atendiera a los requerimientos de trabajadores y empleadores en materia de intermediación laboral, el Ministerio del trabajo expidió el decreto 722 de 2013, por el cual se reglamenta la prestación del servicio público de empleo, se conforma la red de operadores de servicio y se reglamenta la actividad de intermediación laboral⁵. Mediante este decreto, la oficina del SPE del Sena pasó a llamarse Agencia Pública de Empleo – APE, entregándole nuevas responsabilidades en materia de gestión y colocación de empleo. No obstante, a pesar de los beneficios que podría llegar a tener esta iniciativa al disponer de un sistema informático complementario para la operación y prestación de sus servicios, es necesario que al interior de la oficina se diseñen estrategias que mejoren las buenas prácticas a nivel estratégico, táctico y operativo y se garantice de mejor manera la prestación del servicio de intermediación laboral.

La propuesta de un Plan Estratégico de Gestión del Conocimiento aplicado al Servicio Público de Empleo SPE - SENA Regional Santander, surge entonces como respuesta a las dificultades observadas en las prácticas inherentes a los procesos de generación, transferencia y uso del conocimiento que dificultan brindar eficazmente el servicio de intermediación laboral y pertinencia laboral entre los buscadores de empleo y las empresas contratantes. Este conjunto de iniciativas, junto con los indicadores de medición y el seguimiento de control estratégico, se constituye en la hoja de ruta por medio de la cual se pueda estructurar una manera eficaz de medir y monitorear todas aquellas prácticas, experiencias y conocimiento generado, y ponerlo al servicio de toda la institución.

⁵ Decreto 722 de 2013. Ministerio del Trabajo. República de Colombia. Es importante anotar que si bien este decreto modificó el SPE por APE, el presente trabajo mantiene el nombre de SPE pues fue así como quedó definido desde el inicio del proyecto.

1. Justificación

En el entorno actual de la emergente sociedad del conocimiento y de los niveles crecientes de complejidad, globalidad y cambio tecnológico, se viene resaltando la importancia estratégica del capital intelectual⁶ como elemento clave de las organizaciones sobre los esquemas de motivación, eficiencia administrativa e incluso procesos de innovación. Considerar el conocimiento y las buenas prácticas organizativas como un activo intangible capaz de generar valor y ventajas competitivas a las empresas, implica diferentes retos en los procesos internos y externos, asumiendo una responsabilidad para la creación, desarrollo y gestión del ‘saber hacer’ con estrategias, procesos y estructuras que se vinculan específicamente a la gestión del conocimiento.

En este contexto, resulta crucial desarrollar habilidades específicas para adquirir conocimiento, incorporarlo como aprendizaje, compartirlo oportunamente entre los trabajadores y ponerlo en práctica al interior de la organización, consolidando rutinas y prácticas organizativas más eficaces y flexibles al entorno. Sin embargo, y en contra de la tendencia que un número importante de empresas han venido asumiendo a partir de mediados de la década de los noventa, especialmente multinacionales y compañías del sector privado, la implementación de proyectos o planes de GC en las organizaciones o instituciones del sector público no ha tenido un impacto relevante⁷. A pesar de los esfuerzos institucionales, las entidades estatales adolecen de un sistema de aprendizaje adecuado, carecen de una cultura de renovación permanente en la que la acción y el saber institucional sean puestos al servicio del ciudadano como el eje de la acción estatal.⁸

⁶ El capital intelectual se refiere a aquellos activos intangibles, basados en conocimiento, que posee una organización y que son susceptibles de generar valor. Este se divide en: capital humano, capital organizacional y capital relacional.

⁷ PÉREZ, Mario. Gestión del conocimiento y documentación digital: un estudio de caso. Universidad Abierta de Cataluña. España, 2003. Tomado de www.upf.edu.

⁸ PARDO, O. Red de gestión del Conocimiento para el sector Público en Colombia: Hacia el mejoramiento de la gestión estatal a partir de sus propias fortalezas. Bogotá, 2010.

Las razones que originan esa escasa incidencia pueden encontrarse en las características especiales que presentan este tipo de organizaciones. Sin ir demasiado lejos, la presencia de una rígida estructura laboral por funciones, la práctica de una cultura organizacional basada en la retención individual del conocimiento o fallas en la articulación de la información compartida entre las personas son, por ejemplo, causas muy comunes que explican el escaso desarrollo de esta disciplina (Pérez, 2003). A esto habría que sumarle la tendencia a focalizarse en los procesos meramente operativos, contables y financieros, de manera que las organizaciones no encuentran un verdadero estímulo para el desarrollo de estrategias de gestión basadas en el conocimiento.

Por lo anterior, para la oficina del SPE-SENA resulta más pertinente implementar un plan de gestión del conocimiento que un plan de gestión del recurso humano. En efecto, mientras que este último se ocupa de la naturaleza de las relaciones laborales y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones (Ferris, Rosen y Barnum, 1995)⁹, la gestión del conocimiento se refiere a los aspectos estratégicos, tácticos, operativos y de buenas prácticas, enfocados hacia la creación, captura, transformación y uso del conocimiento¹⁰. Se trata de hacer que las personas dejen de representar un recurso para convertirse en un capital estratégico intelectual, rompiendo así con paradigmas que han permanecido en la institución por años.

⁹ Tomado por Trebilcock, A. Relaciones Laborales y Gestión de recursos Humanos. De Ferris, Rosen y Barnum. Handbook of human resource management. 1995.

¹⁰ BELLO, Clara. Consideraciones sobre la Gestión del Conocimiento. Tomado de www.monografias.com.

2. Objetivos

2.1 General

Formular un Plan Estratégico de Gestión del Conocimiento al interior de la oficina de empleo del Sena Regional Santander, cuya implementación permita facilitar la función de intermediación laboral.

2.2 Específicos

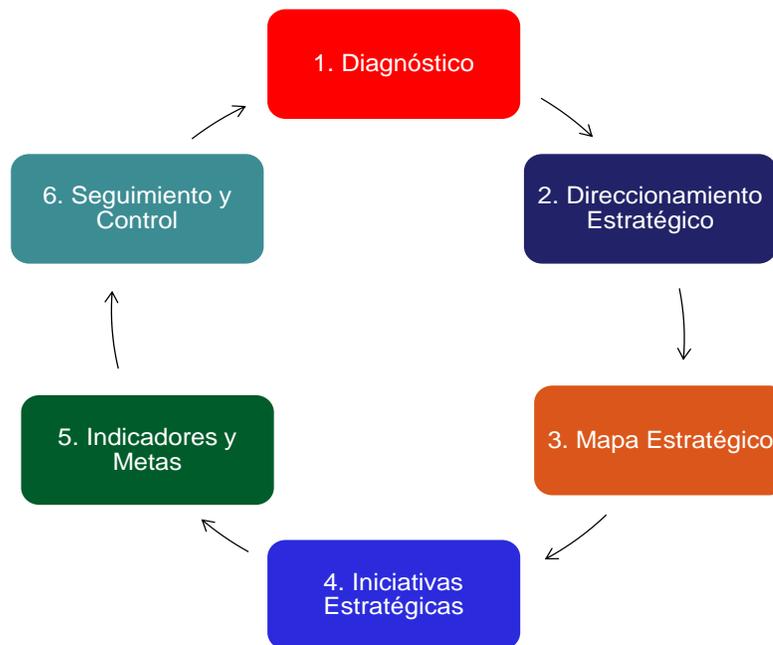
- Realizar un diagnóstico sobre la Gestión del Conocimiento al interior de la Oficina del Servicio Público de Empleo, que permita identificar las fortalezas y fallas en las prácticas realizadas en la red estratégica de conocimiento.
- Definir acciones estratégicas en la oficina del Servicio Público de Empleo, a partir de los objetivos estratégicos del conocimiento y prácticas estratégicas identificadas, que permitan mejorar la Gestión del Conocimiento.
- Diseñar un sistema de medición basado en indicadores cualitativos y cuantitativos que permita validar las acciones estratégicas propuestas y medir el grado de avance en la implementación del plan estratégico de gestión del conocimiento en el SPE.

3. Metodología

La metodología aplicada para la elaboración del plan estratégico de gestión del conocimiento al interior del Servicio Público de Empleo - SPE SENA, ha seguido un esquema de fases en el que se presentan los pasos que normalmente se siguen en un plan estratégico general, diseñado de tal manera que se logre un desarrollo coordinado y evolutivo del trabajo. Los pasos para la elaboración del

plan se definieron a partir del diseño metodológico desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton en su libro *The Execution Premium* (2010)¹¹. A continuación se presenta una descripción de cada una de las fases pertinentes al desarrollo del Plan Estratégico.

Figura 1. Esquema general del Plan Estratégico



Fuente: Kaplan, R. Norton, D. Adaptado del libro *The Execution Premium* (2010).

3.1 Análisis y diagnóstico

La primera fase consiste en determinar el estado en que se encuentra el sistema de gestión del conocimiento en la oficina de empleo del Sena. Contempla la elaboración de un diagnóstico general sobre las prácticas habituales de generación, almacenamiento, circulación y uso de conocimiento, tanto internamente como en su relación con el cliente o usuario externo del

¹¹ KAPLAN, R & NORTON, D. *The execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press, 2008.

conocimiento. Debido a que aún no se ha institucionalizado un mapa estratégico de gestión del conocimiento aplicado al Servicio Público de Empleo, se realizó una investigación para conocer en qué nivel se encuentran cada uno de los factores de conocimiento. Para este fin se diseñó una encuesta orientada a los funcionarios tanto del SPE como de otras áreas de la dirección regional que permitiera conocer las percepciones frente a los procesos de generación, almacenamiento, transformación y uso del conocimiento. La tabulación de las evaluaciones y posterior evaluación de factores internos y externos dio origen a la elaboración de la matriz FODA, un insumo clave para la definición de las estrategias y acciones de conocimiento.

3.2 Direccionamiento estratégico

La siguiente fase para la elaboración del plan estratégico consiste en realizar una aproximación a los fundamentos filosóficos de la institución y de la oficina del servicio público de empleo – SPE SENA, así como la matriz de estrategias que surge de la combinación de los factores internos de conocimiento (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas). Esta fase implica identificar el quehacer institucional (misión) en cuanto a los servicios que entrega a los usuarios y de la calidad con que se compromete a suministrarlos; también lo que se espera de la institución a futuro (visión), lo cual de algún modo es lo que ella realiza actualmente, y el objetivo retador que une la misión con la visión de la institución (MEGA).

3.3 Mapa estratégico

Una vez se elabora la relación de factores de conocimiento, tanto positivos como negativos, el siguiente paso consiste en elaborar el mapa estratégico de conocimiento en el SPE, a partir de los orientadores estratégicos definidos y las perspectivas de medición del desempeño. En esta fase se enmarcan los objetivos

estratégicas derivadas del diagnóstico, que servirán de insumo para las iniciativas estratégicas propuestas. Se busca elegir temas estratégicos fundamentados en las fortalezas de la organización y que corrija sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Esta etapa establece los objetivos estratégicos prioritarios que enfrenta el SPE; los retos que se pueden cumplir y las decisiones estratégicas que es preciso aplicar para mejorar la gestión del conocimiento en la oficina. Estas se obtienen a partir de la tabulación y clasificación de los resultados obtenidos en la matriz DOFA, sintetizados en formatos que ayuden a exponer las principales recomendaciones.

3.4 Iniciativas Estratégicas

La formulación estratégica es concretada con unos planes de acción específicos, orientaciones y líneas de trabajo para el SPE, teniendo en cuenta que esta tendrá el papel de “instrumento” que facilitará la puesta en marcha de aquellas acciones que las empresas del sector no pueden desarrollar por sí mismas. Esta etapa busca que las acciones a llevar a cabo vinculen el plan estratégico con las prácticas en el SPE, describiendo qué es lo que debe ocurrir, quien lo debe hacer y cuando debe completarse.

3.5 Indicadores y Metas

El próximo paso en el proceso de planificación de la estrategia establece los indicadores y las metas de cada objetivo, que le dan al SPE un insumo clave para medir el grado de avance hacia el logro de la implementación del plan. La importancia de definir metas para los indicadores, radica en que la Dirección de la oficina se enfrenta al desafío de dividir la brecha de valor existente en metas lógicamente consistentes con los indicadores del cliente, de los procesos, del

aprendizaje y crecimiento y responsabilidad social, como el desempeño de los procesos críticos y las capacidades de los empleados clave¹².

3.6 Seguimiento y control estratégico

El éxito del plan estratégico depende de la ejecución satisfactoria del plan y del monitoreo de los resultados. Los sistemas de evaluación por medio de reuniones periódicas son utilizados para medir esos resultados y son herramientas utilizadas para medir el desempeño y evaluar cuantitativamente el progreso hacia el logro de las metas propuestas.

El seguimiento al plan estratégico es una tarea mucho más compleja debido a que en el sector público se debe remplazar el concepto de rentabilidad por el del “bien común”. En efecto, la generación de valor se refiere a la satisfacción de las necesidades humanas. En este punto la dimensión política tiene una participación de gran relevancia, entendiendo por política a la voluntad y destinación de recursos orientada desde la dirección.

4. Marco Teórico

El conocimiento, junto con el capital humano, es un activo intangible¹³ de gran importancia para la creación de valor de las organizaciones. En esencia, este representa el conjunto del saber hacer tácito (know-how) y explícito (formal) - tanto individual como colectivo - que, combinado con otros recursos de carácter material, internos y externos, contribuye al mejoramiento de las prácticas organizativas, experiencias, información, datos y creencias de los individuos con el

¹² KAPLAN, R & NORTON, D. Execution Premium. Harvard Business Press, pág.115.

¹³ Los activos intangibles hacen referencia a aquellos bienes de naturaleza inmaterial que posee una organización tales como el conocimiento del saber hacer, las relaciones con los clientes, los procesos operativos, las tecnologías de la información y las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados, entre otros.

fin de solucionar problemas y tomar decisiones (Nuñez, 2012). Para T. Davenport (1998), el conocimiento en las organizaciones no se encuentra contenido solamente en documentos o repositorios de datos sino también en procedimientos, procesos, prácticas y normas.

Derivado del conocimiento en las organizaciones, surge la Gestión del Conocimiento organizacional (del inglés Knowledge Management-KM), un concepto relativamente nuevo que comenzó a ser implementado en la década de los noventa cuyo fin es incrementar la competitividad mediante la capacidad para transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera (adquisición) hasta el lugar donde se va a emplear (uso) (BA Fuentes, 2010)¹⁴, y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información y las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos (Rodríguez, Josep, 1999)¹⁵. Por esta razón, la Gestión del Conocimiento implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para generarlo, compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y transferirlo hacia el exterior (clientes).

La revisión documental revela una serie de conceptos y definiciones realizadas por varios autores para referirse a la Gestión del Conocimiento. El concepto de gestión del conocimiento ha sido desarrollado por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi en su libro *The Knowledge-Creating Company*, en el que señalan la importancia de la interacción entre el trabajador y la empresa en la creación de conocimiento organizacional, así como la importancia que juega el grupo de trabajo en facilitar esta interacción. Es decir, para estos autores, la creación del conocimiento se da en tres niveles: el individuo, el grupo y los diferentes niveles organizacionales de la

¹⁴ FUENTES, B. "La Gestión del Conocimiento en las Relaciones Académico - Empresariales. Un Nuevo Enfoque para Analizar el Impacto del Conocimiento Académico" Tesis PhD. Universidad Politécnica de Valencia, 2010. España.

¹⁵ RODRÍGUEZ, Josep: LA GESTION DEL CONOCIMIENTO: UNA GRAN OPORTUNIDAD. Revista internacional el profesional de la información. 2009. ISSN 1386-6710.

empresa.¹⁶ Sin embargo, dadas las prácticas emergentes y el cambio dinámico de los fenómenos particulares analizados, las definiciones sobre gestión del conocimiento tienden a interpretarse de diferentes maneras (Kuhn, 1996)¹⁷. A continuación se presentan algunas definiciones que permiten establecer en forma práctica el significado del término:

- La gestión del conocimiento es el proceso dinámico de creación, almacenamiento, transferencia, aplicación y uso del conocimiento con el fin de mejorar los resultados en una organización¹⁸.
- La gestión del conocimiento se puede definir como un proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, cuyo objeto es aportar a los profesionales de la compañía los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor¹⁹.
- La gestión del conocimiento consiste en la práctica de la reutilización de procesos y soluciones que se han adquirido a través de la experiencia, información, conocimientos o habilidades del personal de la empresa o por búsqueda de fuentes externas²⁰.
- La Gestión del Conocimiento es un conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor en las organizaciones.²¹

¹⁶ NONAKA-TAKEUCHI, I.H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

¹⁷ KUHN, T.S (1996). *The Structure of Scientific revolutions*. Chicago, The University of Chicago Press.

¹⁸ TARÍ & GARCÍA (2009). Tomado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/7846/1/940786.2012.pdf>

¹⁹ STEIB, Nicolás, "Gestión del Conocimiento: algo más que información", En *Training & Development Digest*, Mayo 1999, 58-59.

²⁰ AGUILA, José, "La Gestión del Conocimiento", En *Expansión*, 11 de Noviembre de 1999.

²¹ TEJEDOR & AGUIRRE. *Modelo de Gestión del Conocimiento de K.P.M.G.* 1998. Tomado de <http://www.geocities.ws/freddymacedo/gercon/modeloKPMG.htm>.

- La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales²².
- La gestión del conocimiento se refiere a poner a disposición de los integrantes de una organización, de un modo sistemático, ordenado, práctico y efectivo, los conocimientos que permitan el mejor funcionamiento y el máximo desarrollo, aprendizaje y crecimiento de dicha organización²³.

La gestión del conocimiento no es, por lo tanto, una simple disciplina estática sino un sistema organizativo integrado, flexible y dinámico. Comprende la integración de numerosos enfoques y campos de estudio que abarcan desde la gestión documental hasta la gestión de competencias, la información comercial, la gestión de sistemas de información, el aprendizaje organizacional o la implantación de sistemas de comunicación corporativa (intranets) hasta la transferencia de tecnología²⁴. De esta forma los administradores direccionan mejor los intereses de la organización, obteniendo un mejor aprovechamiento del conocimiento disponible en los individuos, procesos y la plataforma tecnológica para exhibir un comportamiento inteligente en múltiples contextos.

Las organizaciones recurren a la gestión del conocimiento a fin de obtener los mejores y mayores beneficios de la aplicación que sus miembros hagan del conocimiento explícito y tácito que poseen. Es así que el conocimiento comprende

²² Eduardo Bueno en Víctor García Morales, Pilar Rodríguez Jericó y M^a Paz Salmador Sánchez. Investigación sobre Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual, Club intelect, Boletín de Información, Julio 1999, 14 – 22.

²³ Ministerio de Educación Nacional. Educación de calidad. En: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-289598_archivo_pdf_presentaciontaller.pdf

²⁴ Bonilla, María Jimena. Diseño de un Modelo de gestión del conocimiento para la universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2004.

tres ámbitos de aplicación, a saber: las personas, el sistema o espacio de aprendizaje y la tecnología (Peluffo y Catalán, 2002)²⁵.

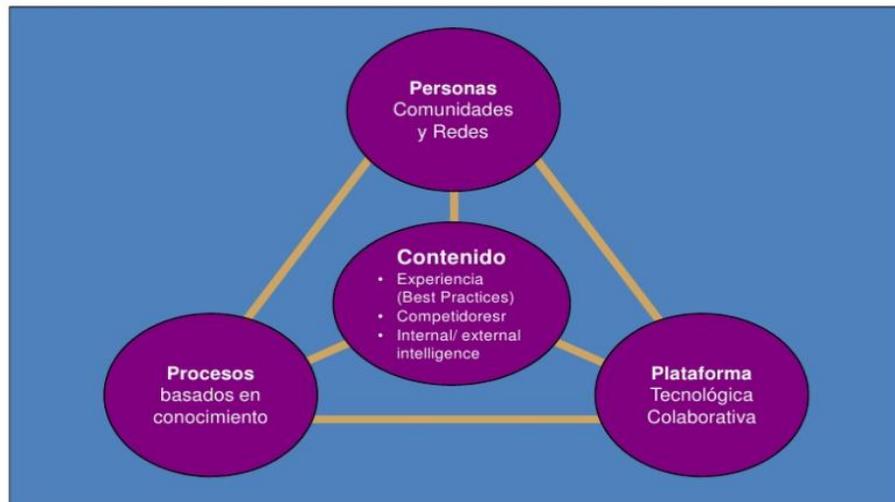
Al respecto, Beuchat (Chile, 2011)²⁶ diseñó un modelo para representar lo que se conoce como la “Red Estratégica de Gestión de Conocimiento” (Ver figura 2). Este modelo surge de la interacción de tres componentes esenciales intangibles asociados al capital intelectual. En primer lugar, la Plataforma Tecnológica (capital tecnológico) en donde se realiza el proceso de almacenamiento y actualización de información; está dirigida a mejorar la circulación de información y espacio para crear y reforzar los espacios de aprendizaje. En segundo lugar, están las personas (capital humano), quienes también tienen una participación estratégica como agentes directos de generación y transmisión de conocimiento a través de las denominadas “comunidades de práctica”²⁷, la red de aprendizaje con clientes/usuarios y proveedores del conocimiento, el autoaprendizaje y las competencias, entre otros. Y finalmente, están los procesos basados en conocimiento (capital organizativo), sobre los cuales se ejecuta o utiliza el conocimiento que ha sido creado por las personas. Todo ello se refleja tanto en las prácticas y/o experiencias de orden interno como en la interacción con los usuarios o clientes externos, es decir el contenido de conocimiento.

²⁵ PELUFFO, M. & CATALÁN, E. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Chile, 2002.

²⁶ BEUCHAT, Guillermo. Gestión del Conocimiento para la Innovación. 2009. Disponible en: <http://www.slideshare.net/gbeuchat/gestin-del-conocimiento-para-la-innovacin#btnNext>

²⁷ Las comunidades de práctica han sido definidas por Etienne Wenger (1998) como un grupo de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas, o una pasión sobre un tema, y quienes profundizan su conocimiento y experiencia en el área a través de una interacción continua que fortalece sus relaciones. Una comunidad de práctica vuelve explícita la transferencia informal de conocimiento dentro de redes y grupos sociales ofreciendo una estructura formal que permite adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro del grupo.

Figura 2. Red Estratégica de Gestión del Conocimiento



Fuente: Beuchat, G. (2012)

4.1 Dimensiones del conocimiento

El ciclo del conocimiento se fundamenta en una serie de dimensiones o procesos que retroalimentan la red estratégica de Gestión del Conocimiento y permiten a su vez su auto sustentación. Con base en esta premisa, se pueden identificar cuatro dimensiones en el ciclo de conocimiento: adquisición del conocimiento, almacenamiento y protección del conocimiento, transmisión del conocimiento y uso del conocimiento.

4.1.1 Adquisición y producción

Esta dimensión evalúa las fuentes de creación y adquisición de conocimiento, de tal forma que el análisis de cada una de ellas permita identificar las variables que requieren mayor atención para la generación de conocimiento. En ella se analiza, entre otros aspectos, el nivel de conocimiento tácito y explícito adquirido a través del trabajo en equipo y la experiencia por tiempo de trabajo y las capacitaciones; también se aborda el contexto teórico-práctico en que se desarrolla el proceso de

identificación del conocimiento, a partir de la formación académica de las personas, el conocimiento generado por las necesidades de los clientes internos y externos, la construcción de nuevas ideas y las alianzas con otras entidades para generar conocimiento. La incidencia de esta dimensión en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional es relevante en la medida que hay que lograr formación y crecimiento en tres (3) áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

4.1.2 Almacenamiento y protección del conocimiento

Esta dimensión tiene que ver con la seguridad de la información disponible en la organización y la forma como se almacena en bases de datos. La importancia de esta dimensión se fundamenta en el hecho de que las tecnologías de la información han ido convirtiéndose en parte activa de las organizaciones, de tal forma que la información esté almacenada, clasificada y organizada de manera eficiente, permitiendo desarrollar de mejor manera los procesos y procedimientos de la organización. Se hace especial énfasis en la existencia de repositorios de información, es decir aquellos depósitos comunes donde los usuarios internos y externos obtienen la información solicitada para la toma de decisiones; y por otro lado en el soporte de la información en el intercambio de ideas (bases de datos para almacenamiento de información).

4.1.3 Transmisión del conocimiento

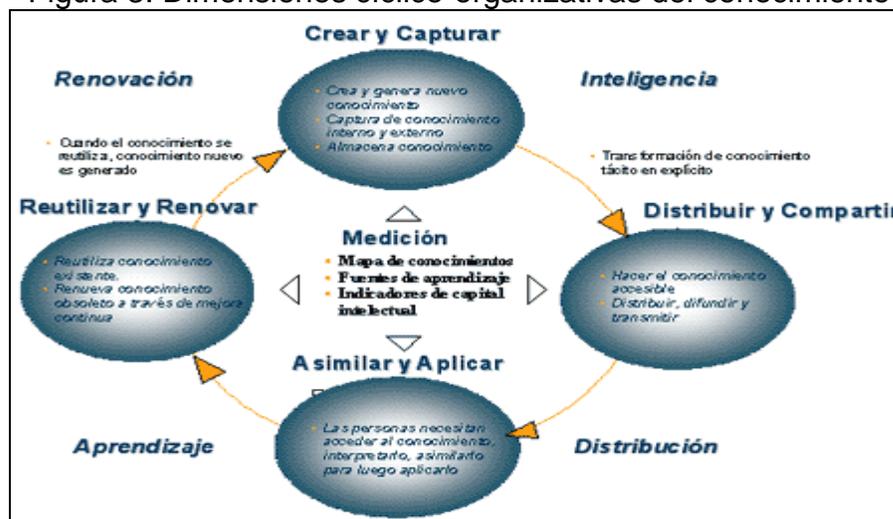
Esta dimensión, mide el modo en que la empresa detecta, interioriza y comunica conocimientos a los miembros de la organización y hacia el exterior, de manera que exista una relación eficiente y efectiva con los clientes internos y externos. Tiene que ver, por un lado, con el uso de las herramientas especializadas (software) para compartir información, el aprovechamiento de las tecnologías en la obtención de información, y en general la existencia de redes de trabajo para el

intercambio y actualización del conocimiento. Y por otro lado, con los ambientes y espacios necesarios para el aprovechamiento del conocimiento, teniendo en cuenta algunos aspectos psicológicos como el conocimiento compartido con los nuevos funcionarios y la resistencia a compartir información.

4.1.4 Uso del conocimiento

Esta dimensión tiene que ver con la efectividad en la disponibilidad de la información por parte de los funcionarios para la toma de decisiones, cumpliendo con el principio de responsabilidad social de la gestión del conocimiento. Esta disponibilidad se encuentra en gran parte asociada a la utilidad derivada de la manipulación de la información, de manera que aspectos como el uso de ideas creadas en el trabajo cotidiano y el acceso a conocimiento útil para el desempeño laboral se convierten en aspectos de interés para la investigación. De igual manera, esta dimensión es relevante para conocer el uso de recursos para investigación y desarrollo de nuevas ideas en el puesto de trabajo²⁸ (Ver figura 3).

Figura 3. Dimensiones cíclico-organizativas del conocimiento



Fuente: Plaz, Reinaldo (2003)

²⁸ PLAZ, Reinaldo. Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional. IADE, Madrid, 2003. Tomado de: <http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna2.asp>.

4.2 Modelos de Gestión del Conocimiento

Existen en la literatura diferentes aproximaciones a la forma como se genera, almacena, transmite y usa el conocimiento. Estos modelos intentan conocer cuáles son los factores que condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje, de manera que su interacción conforma un sistema complejo en el que las influencias por lo general se producen en todos los sentidos. En este documento se identificaron tres (3) modelos de gestión del conocimiento, los cuales se describen a continuación.

4.2.1 Proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995).

Este modelo parte de la premisa de que las empresas innovan transformando el conocimiento individual (tácito) en organizativo (formal o codificado). Se fundamenta en las interacciones que se producen entre la dimensión epistemológica y la ontológica y de las cuales se da origen a un modelo de espiral de conocimiento, creado por la interacción de los diversos modos de conversión del conocimiento: la socialización, la externalización, la internalización y la combinación (Ver figura 4).

Figura 4. Conversión del Conocimiento de Nonaka / Takeuchi

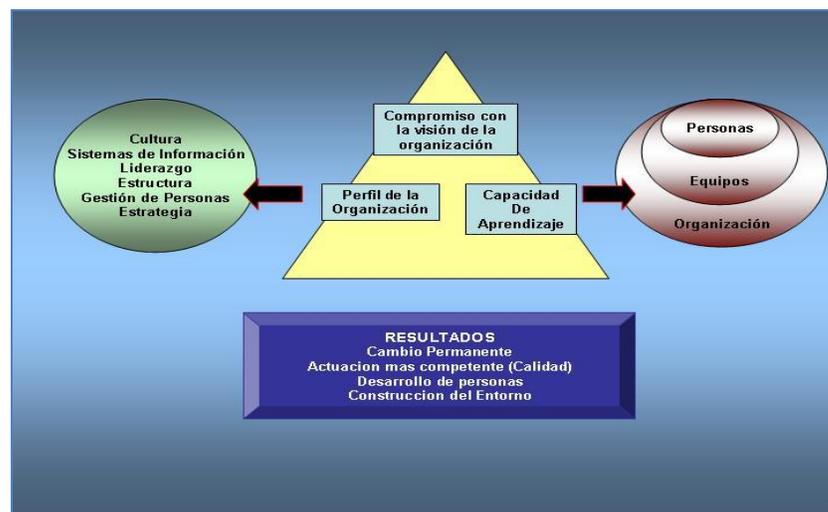


Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995.

4.2.2 Modelo KPMG Consulting, Tejedor y Aguirre (1998)

Este modelo se centra en aspectos que definen el aprendizaje y los resultados a los que éste lleva a una empresa. Implica la interacción de elementos tales como: estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes de las personas, capacidad de trabajo en equipo, y demás (Ver figura 5).

Figura 5. Modelo de Gestión del Conocimiento de K.P.M.G



Fuente: Tejedor y Aguirre, 1997.

4.2.3 Modelo Arthur Andersen (1999)

Este modelo se basa en la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Lo novedoso del modelo está en que desde la perspectiva individual se tiene la responsabilidad de compartir y hacer explícito los conocimientos para la organización y desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte, que se necesita para hacer lo anterior, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que

permitan capturar, sintetizar, analizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento²⁹ (Ver figura 6).

Figura 6. Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen



Fuente: Arthur Andersen (1999)

En la realidad del Sena, particularmente del SPE, no es posible asociar una tipología específica de gestión del conocimiento frente a los modelos descritos, ya que los elementos que lo conforman son analizados desde diversas perspectivas de gestión y tampoco están plenamente identificados en su contexto real. No obstante, en la medida que el proceso de gestión del conocimiento contempla la forma como se genera, almacena, transforma y usa el capital intelectual en la oficina de empleo del Sena Regional Santander, se puede deducir que de algún modo se desarrolla a su interior el ciclo de la gestión del conocimiento. Por lo tanto, el reto no sería tratar de enmarcar los modelos de gestión del conocimiento a la estructura del SPE sino disponer de una organización, estrategias y herramientas que incentiven y faciliten el desarrollo de las dimensiones del conocimiento.

²⁹ RAMOS, D. Conocimiento, modelos para su gestión. Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos90/conocimiento-modelos-su-gestion/conocimiento-modelos-su-gestion.shtml>.

5. Antecedentes de la Gestión del Conocimiento en el Sena

Dentro de las iniciativas que se han desarrollado en el SENA respecto a redes de conocimiento, se encuentra que en 1997 se formalizó, a través del Acuerdo No. 8 del Consejo Directivo Nacional, las Redes de Centros de Formación Profesional y las organizó de acuerdo con los subsectores económicos existentes. Los centros se clasificaron en: núcleos, intermedios y básicos, y se agruparon con el propósito de compartir recursos y establecer canales de comunicación horizontal para mejorar los procesos de gestión, de formación y los servicios tecnológicos y así brindar una respuesta ágil, eficiente y eficaz a las demandas del medio productivo.

El lineamiento que orientó el desarrollo de este modelo está registrado en el documento “Proyecto Redes de Centro de Formación Profesional”, según el cual las redes de centros constituyen un “instrumento operativo y de gestión de la formación profesional, las cuales tienen como propósitos: liderar el desarrollo tecnológico, proponer e incorporar programas de formación, integrar esfuerzos, compartir recursos técnicos e información, para desarrollar proyectos comunes entre quienes hacen parte de la red” (Sena, Estatuto de la formación profesional, 1997).

En 2007 se constituyeron las Redes tecnológicas de Centros de Formación para apoyar la ejecución del Plan Estratégico SENA “Conocimiento para Todos los Colombianos 2007-2010” y se organizaron según la convergencia de tecnologías medulares identificadas por los Centros de Formación en un factor estratégico para competir: un eslabón de una cadena productiva, un Clúster o una tecnología. Se conformaron 25 redes en las cuales cada centro sólo podía participar como líder en una red y como asociado en las que se requiriera. El propósito definido en este caso fue el de generar cooperación entre los Centros de Formación para formular y ejecutar los planes, programas y proyectos que apuntaran a fortalecer la capacidad de los Centros en la ejecución de las actividades misionales de

Formación, Innovación, Desarrollo Tecnológico y Emprendimiento. Lo anterior, según el documento “Manual para la gestión de las redes de centros de formación” (SENA, 2007).

Las redes tecnológicas lideraron procesos de gran importancia, tales como: diseño curricular, Diseño de la oferta de formación, Modernización de Ambientes de Formación, Formación de instructores y Oferta de certificación de competencias laborales (este último desarrollado una vez). Sin embargo, se identificaron dificultades asociadas a las redes tecnológicas, tales como: problemas en su conformación y funcionamiento, desconocimiento de las redes por parte de instructores en los Centros de Formación y carencia de principios claros de trabajo en red, entre otros, según el documento “Mejoramiento del proceso de la oferta de programas de formación titulada en el SENA” (Grupo de Inteligencia Organizacional. SENA, 2008).

Otro de los avances importantes relacionado con el tema de gestión del conocimiento en el Sena, tiene que ver con la gestión del talento humano y su cualificación permanente como insumo para la innovación de las distintas áreas de la actividad institucional. Básicamente lo que ha buscado el Sena con ello es que cada uno de los funcionarios puedan en cualquier momento transferir sus conocimientos, experiencias, valores y habilidades adquiridas en su quehacer, para lo cual se diseñan procesos que estimulen la capacidad laboral, investigativa y creativa de los mismos. Una de las estrategias que se han tratado de impulsar ha sido el Sistema de Formación y Mejoramiento Continuo de Instructores y Asesores de Empresa, que tiene dentro de sus finalidades la integración de los procesos tecnológicos, pedagógicos y de gestión docente, en los escenarios de la formación profesional.

En años recientes el Plan Estratégico Institucional se ha articulado al Plan Operativo Anual – POA en lo referente al funcionamiento de las redes de

conocimiento. La idea ha sido estandarizar actividades, establecer reglas de transferencia de conocimientos y de mecanismos de interacción, con el objetivo común de optimizar procesos transversales que fortalezcan la cadena de valor institucional.³⁰ En la práctica, las redes de conocimiento han buscado transformar la realidad laboral de manera positiva, generando innovaciones productivas y sociales, contribuir para que las acciones de empleo se integren al sistema integrado de mejora continua institucional (SIMCI) de manera que en cada una de ellas se evidencie el cumplimiento de los objetivos estratégicos de calidad, pertinencia productiva e inclusión social³¹.

Como parte de la estrategia para el fortalecimiento y el cumplimiento de las redes de conocimiento se crearon las denominadas ‘mesas sectoriales’, las cuales hacen parte del Centro de Investigación para la Formación Profesional. Se definen como espacios de concertación entre el sector productivo, educativo y agentes sociales, a través de las cuales se proponen políticas para la formación y cualificación del recurso humano, mediante procesos de normalización y certificación de competencias laborales. Ellas deben articularse externamente con los actores del Marco Nacional de Cualificaciones e internamente con las Redes de Conocimiento del SENA para identificar el conocimiento estratégico que facilite el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional y la definición de las cualificaciones de formación profesional.

6. Análisis y Diagnóstico

Una vez revisadas las dimensiones de conocimiento y partiendo de los antecedentes de la gestión de conocimiento en el Sena Regional Santander, a

³⁰ Una red de conocimiento Sena se define como el conjunto de: 1) Grupos e instituciones que trabajan en torno a procesos de inclusión social, empleo y emprendimiento, y fortalecimiento institucional; 2) procesos de interacción de los cuales se deriva el desarrollo y transferencia de conocimiento; y 3) prácticas comunes de las que se deriva aprendizaje y desarrollo de conocimiento.

³¹ KAPLAN, R & NORTON, D. Op. Cit.

continuación se realiza un diagnóstico general de los factores críticos de conocimiento que inciden sobre los procesos de generación, almacenamiento, circulación y uso de conocimiento, tanto interno como en su relación con los clientes, con el fin de identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades asociadas al capital intelectual. Ello implica identificar, en primera instancia, los procesos y procedimientos que se manejan en la oficina de empleo para la prestación del servicio de intermediación laboral, el cual servirá de insumo para la determinación de los factores relevantes en el diagnóstico (Ver anexo A).

6.1 Caracterización de Procesos SPE

Para la formulación de los objetivos estratégicos de Gestión del Conocimiento al interior de la oficina de Servicio Público de Empleo del Sena Regional Santander, se identifican y revisan, en primer lugar, los procesos y procedimientos al interior de la misma, con el fin de establecer su relación frente al seguimiento de cada una de las actividades realizadas.

6.1.1 Proceso de Intermediación Laboral

El proceso de intermediación de empleo comprende las fases de Inscripción de buscadores de empleo y captación de vacantes, seguimiento a la oferta y demanda, orientación ocupacional y formación ocupacional. El procedimiento se desarrolla en cuatro fases principales:

Fase 1. Inducción en la plataforma y postulación a las vacantes. En esta fase los orientadores profesionales imparten inducción a los buscadores de empleo, sobre el manejo adecuado del aplicativo Web del Servicio Público de Empleo, los servicios que presta y la manera de acceder a ellos. Si el buscador de empleo ya está inscrito y tiene su hoja de vida actualizada, el buscador procede a consultar vacantes disponibles de acuerdo con su perfil. Una vez sea ubicada la vacante

en el procedimiento de auto consulta del aplicativo el buscador debe imprimir la ficha de auto envió, la cual es generada por el sistema y en la cual indica los datos de la empresa que posee la vacante. Los resultados de este proceso se deben enviar al empresario junto con la relación de los aspirantes a la vacante, y el empresario se compromete a continuar con la revisión de las hojas de vida.

Fase 2. Seguimiento y control a las vacantes. En la fase de seguimiento a la oferta y demanda activa en el sistema, los orientadores del Servicio Público de Empleo, después de generar un listado del estado de las vacantes, verifican a través de llamadas telefónicas, visitas o encuestas el estado de las vacantes inscritas. Actualizan el sistema de acuerdo con la información suministrada por el empresario. Si el buscador de empleo fue contratado, registra en el sistema la colocación, en caso contrario, registra el motivo de rechazo y ofrece al buscador el servicio de orientación ocupacional. Si la vacante no ha sido cubierta, analiza junto con el empresario las posibles causas y orienta al mismo en la definición de perfiles ocupacionales, la asignación salarial, entre otras. Analiza los datos del seguimiento y las estadísticas de colocación y elaborar un informe.

Fase 3. Orientación Ocupacional. En esta fase la persona responsable del Servicio Público de Empleo ejecuta de acuerdo con la información del seguimiento a la oferta y demanda activa, y procede a elaborar y publicar en las carteleras del Centro y en la página Web del Servicio Público de Empleo, la programación de los talleres de orientación, siguiendo las siguientes actividades: 1) Inscribir a los buscadores de empleo interesados en los talleres; 2) realizar talleres de orientación tanto grupal como individualmente; 3) registrar en el sistema la acción de orientación y los talleres llevados a cabo; 4) establecer cuáles de los buscadores de empleo requieren recalificar el perfil; 5) informar a los buscadores acerca de la necesidad de actualizar la hoja de vida o de inscribirse a los cursos de formación ocupacional para recalificar el perfil.

Fase 4. Formación Ocupacional. con base en el informe sobre la caracterización de ocupaciones por niveles remitido por el Observatorio Laboral y Ocupacional y en las necesidades detectadas en el perfil ocupacional de los buscadores de empleo y el informe de poblaciones vulnerables, el líder responsable del Servicio Público de Empleo debe concertar y programar los cursos con el Coordinador Académico de los Centros de Formación Profesional; publicar en la página Web del Servicio Público de Empleo la programación de cursos de formación ocupacional; realizar la inscripción a los cursos y genera el listado de personas matriculadas; hacer seguimiento a los usuarios inscritos en los cursos de formación ocupacional; registrar los resultados de las novedades y ejecución de los cursos finalizados.

6.1.2 Proceso de Vigilancia y Análisis Laboral y Ocupacional

Este proceso tiene que ver con el análisis de la pertinencia del mercado laboral regional. La responsabilidad de llevarla a cabo está a cargo del Grupo del Observatorio Laboral y Ocupacional, cuyo procedimiento se desarrolla conforme a un conjunto de fases, las cuales se describen a continuación:

Fase 1. Análisis laboral y ocupacional. En esta fase se realiza el análisis del mercado laboral con base en las estadísticas obtenidas del Servicio Público de empleo y de otras fuentes de información. Esto se realiza por medio de un conjunto de actividades, entre ellas: informes sobre indicadores de las ocupaciones dinámicas, Monitoreo a los proyectos de inversión nuevos o en expansión.

Fase 2. Consolidación y actualización de la información. En esta fase se consolida y organiza la información recopilada, de acuerdo con los parámetros de la clasificación y la estructura del mercado laboral colombiano. Además se actualizan los contenidos de las ocupaciones existentes.

Fase 3. Generación de reportes técnicos. Con base en el análisis del mercado laboral, el responsable del análisis de pertinencia de la formación debe realizar las siguientes actividades: correlacionar los programas de formación ofrecidos por el SENA con las ocupaciones dinámicas en demanda y dinámicas, con agendas de competitividad, contratos de aprendizaje, empleabilidad de egresados, tendencias internacionales, flujos migratorios, demanda social y con todo el entorno del mercado laboral; generar reportes y consolidados a partir de la información existente en las bases de datos o fuentes de información externas al Servicio Público de Empleo, aplicando metodologías de análisis de información laboral para la pertinencia de la formación.

6.2 Diseño metodológico del instrumento

La recopilación y análisis de la información referida a la gestión del conocimiento al interior de la oficina de empleo del Sena regional Santander, se llevó a cabo mediante la técnica de la encuesta, tomando como instrumento de medición una tabla compuesta por 34 factores de conocimiento a evaluar, redactados en lenguaje convencional, no inducidos y ordenados, los cuales se identificaron y estructuraron a partir de las cuatro (4) dimensiones de conocimiento y los procesos revisados al interior de la Oficina de Empleo (Ver anexo B). Es importante mencionar que en un trabajo realizado en el Sena Regional Boyacá (Cedeagro, 2012)³², se llevó a cabo un estudio de tipo exploratorio y descriptivo con el fin de identificar y describir los componentes y características del proceso de Gestión de Conocimiento en dicho Centro, el cual sirvió de guía para el desarrollo de esta etapa del plan estratégico.

³² Nuñez, C. Identificación y Propuesta de Mejoramiento de la Gestión del Conocimiento en el Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial (Cedeagro) SENA – Regional Boyacá. Bogotá, 2012.

6.2.1 Población

La población³³ a la cual se aplicó la encuesta está constituida por 61 personas, entre trabajadores oficiales (funcionarios de planta), empleados públicos (funcionarios de libre nombramiento y remoción) y contratistas (C.P.S) del Sena Regional Santander, desagregados de la siguiente manera:

Trabajadores Oficiales: 14

Empleados Públicos: 10

Contratistas: 37

Total: 61

6.2.2 Análisis descriptivo

Para el análisis descriptivo se adaptó la escala y ponderación propuesta por González, Castro y Roncallo (2004), conforme a la siguiente clasificación: bajo, medio bajo, medio alto y alto (Ver tabla 1).

Tabla 1. Criterio de calificación Servicio Público de Empleo

Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	ESTADO
1	2	3	4	PONDERACION
0-1.24	1.25-2.49	2.5-3.74	3.75-5	CALIFICACIÓN NUMERICA

Fuente: Elaboración propia a partir de González, Castro y Roncallo (2004)

³³ Se refiere a funcionarios pertenecientes al SPE-Sena de los diferentes Centros de Formación que hacen parte de la regional, a saber: Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca, San Gil, Girón, Barrancabermeja, Málaga, Vélez.

6.2.3 Resultados del análisis

A continuación se presentan los resultados arrojados por la encuesta en donde se reflejan en cada una de las dimensiones los factores tenidos en cuenta, las calificaciones y conclusiones que arrojaron los entrevistados sobre el estado en que se encuentra la gestión del conocimiento en el SPE.

Utilizando los factores evaluados, detallados en el Anexo B, y al compararlos con el criterio de evaluación mencionado en la tabla 1, se encontró que el SPE obtuvo una calificación de 2,609. Este resultado se obtiene de dividir la sumatoria del producto (pv) por el total de ocurrencias (to), dividido entre el número total de respuestas³⁴. Es decir que, con base en el criterio de calificación propuesto, la gestión del conocimiento se encuentra en estado medio alto (Ver tabla 2).

Tabla 2. Calificación según factor evaluado

Variable	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Ponderación variable (pv)	1	2	3	4
Total Ocurrencia (to)	295	625	763	391
Producto (pv) * (to)	295	1250	2289	1564
Suma producto				5398
Número respuestas				2074
Calificación (suma producto/número respuestas)				2,609

Fuente: cálculos propios

Los resultados consolidados de los 34 factores evaluados para el conjunto de las cuatro dimensiones (generación, almacenamiento, circulación y uso del conocimiento) indican que, en promedio, la mayor concentración equivale al nivel medio alto (37%), seguido por el medio bajo (30%). Otro porcentaje considera que

³⁴ El número de respuestas (2074) se obtiene de multiplicar el número de factores de conocimiento evaluados (34) por el n muestral (61).

el estado de los factores de conocimiento es alto (19%); y el porcentaje restante lo considera bajo (14%) (Ver tabla 3). Estos datos indican que, existen aspectos sobre los cuáles es recomendable llevar a cabo planes de mejoramiento. A continuación se muestra el análisis de cada dimensión, para determinar aquellos aspectos que contribuyen a explicar el resultado de la calificación.

Tabla 3. Calificación según factor evaluado

PROCESO	ASPECTO A EVALUAR	BAJO	MEDIO BAJO	MEDIO ALTO	ALTO	CALIF.
Adquisición del Conocimiento	1 Conocimiento generado o adquirido a través de trabajo en equipo	0%	23%	51%	26%	3,033
	2 Conocimiento adquirido por la experiencia	0%	3%	23%	74%	3,705
	3 Conocimiento adquirido en capacitaciones	3%	28%	54%	15%	2,803
	4 Incentivos o estímulos para motivar a los funcionarios a construir colectivamente ideas	3%	31%	51%	15%	2,770
	5 Alianzas y redes externas con otras entidades para generar conocimiento	8%	38%	43%	11%	2,574
	6 Valoración en el aporte de nuevas ideas	11%	31%	46%	11%	2,574
	7 Actualización de conocimientos a través de inducciones.	26%	28%	26%	20%	2,393
	8 Formación académica de los funcionarios	11%	15%	43%	31%	2,934
	9 Conocimiento generado por identificación de las necesidades de los clientes internos y externos	0%	31%	51%	18%	2,869
Almacenamiento y protección del Conocimiento	10 Existencia de depósitos de información	31%	31%	23%	15%	2,213
	11 Clasificación del conocimiento según su importancia o grado de especialización	8%	43%	31%	18%	2,590
	12 Elaboración y uso de manuales para documentación de procesos	20%	34%	31%	15%	2,410
	13 Documentación de la información para posteriores retroalimentaciones	15%	44%	26%	15%	2,410
	14 Intercambio de información entre los Centros de Formación	26%	39%	26%	8%	2,164
	15 Disponibilidad de bases de datos para almacenar conocimientos	20%	34%	23%	23%	2,492
	16 Uso de patentes u otro procedimiento para salvaguardar conocimiento	20%	46%	26%	8%	2,230
17 Retención del conocimiento generado por los trabajadores	20%	46%	31%	3%	2,180	
Transmisión del Conocimiento	18 Uso de software especializado para compartir información	20%	38%	31%	11%	2,246
	19 Utilización de Internet y herramientas informáticas	8%	8%	34%	49%	3,246
	20 Uso de video conferencias	3%	8%	43%	46%	3,311
	21 Diseño y distribución de documentos informativos	8%	46%	31%	15%	2,525
	22 Fugas en la transmisión de la información de la información	28%	38%	31%	3%	2,000
	23 Sistemas de redes para intercambio y actualización de información y conocimiento	36%	26%	23%	15%	2,066
	24 Ambiente laboral propicio para compartir conocimiento	20%	23%	38%	20%	2,475
	25 Mecanismos formales que garantizan mejores prácticas	20%	43%	26%	11%	2,197
	26 Nuevas tecnologías que permiten generación y difusión de conocimiento	11%	31%	43%	15%	2,557
27 Resistencia a compartir información	28%	46%	15%	11%	2,049	
Uso del Conocimiento	28 Información necesaria para el proceso de toma de decisiones	5%	38%	43%	15%	2,672
	29 Uso de ideas creadas en el trabajo cotidiano	8%	11%	69%	11%	2,836
	30 Acceso a conocimiento útil para el desempeño laboral	3%	23%	62%	11%	2,820
	31 Libertad en el uso de recursos para investigación y desarrollo de ideas nuevas	16%	34%	38%	11%	2,443
	32 Acceso a bases de datos para el desempeño de la labor	15%	20%	43%	23%	2,738
	33 Importancia del conocimiento de los empleados para la toma de decisiones	8%	31%	26%	34%	2,869
	34 Toma de decisiones con base en experiencias y aplicaciones pasadas	3%	15%	51%	31%	3,098
PROMEDIO TOTAL		14%	30%	37%	19%	2,609

Fuente: elaboración propia.

6.2.3.1 Dimensión 1. Generación y Adquisición del conocimiento

Esta dimensión obtuvo una calificación global de 2.85, donde la mayor concentración equivale al nivel medio alto (43%). Lo anterior da una clara evidencia de que al menos la tercera parte de los funcionarios del Sena Regional Santander considera que se carece de estrategias para generar o producir conocimiento.

Los datos reportados en la tabla No.4 indican que los ítems que los encuestados consideran más representativos para la generación y adquisición de conocimiento en el SPE son: el conocimiento que se genera por el tiempo de experiencia y la valoración del conocimiento adquirido a través del trabajo en equipo. Así mismo se destaca la formación académica de los funcionarios para el desarrollo de los procesos y el conocimiento generado por medio de las necesidades de los clientes externos.

Sin embargo, los encuestados reconocieron que existen dificultades para actualizar el conocimiento a través de re-inducciones, lo que implica que no existen adecuados programas de capacitación durante el tiempo de vinculación laboral de cada persona. Otros factores que si bien no constituyen una debilidad pero que es recomendable prestar atención son los medios para valorar aportes de nuevas ideas, así como la estructuración de redes que permitan el intercambio de información y alianzas externas con otras entidades para generar conocimiento.

Tabla 4. Estadísticos dimensión generación de conocimiento

Dimensión Adquisición del Conocimiento	Conocimiento adquirido por la experiencia	Conocimiento generado o adquirido a través de trabajo en equipo	Formación académica de los funcionarios	Conocimiento generado por identificación de las necesidades de los clientes internos y externos	Conocimiento adquirido en capacitaciones	Incentivos o estímulos para motivar a los funcionarios a construir colectivamente ideas	Alianzas y redes externas con otras entidades para generar conocimiento	Valoración en el aporte de nuevas ideas. Innovación	Actualización de conocimientos a través de inducciones.
Media	3,704918033	3,032786885	2,93442623	2,868852459	2,803278689	2,770491803	2,573770492	2,573770492	2,393442623
Error típico	0,067525596	0,090436746	0,123405353	0,088938518	0,0929765	0,094647585	0,103118099	0,108287758	0,138845136
Mediana	4	3	3	3	3	3	3	3	2
Moda	4	3	3	3	3	3	3	3	2
Desviación estándar	0,527391768	0,706333564	0,963826618	0,694632033	0,72616968	0,739221271	0,805378097	0,845754424	1,084415181
Varianza de la muestra	0,278142077	0,498907104	0,928961749	0,482513661	0,527322404	0,546448087	0,64863388	0,715300546	1,175956284
Curtosis	1,771731503	-0,94105806	-0,394532188	-0,873906123	-0,060175502	-0,256706967	-0,398414991	-0,460038923	-1,253463168
Coefficiente de asimetría	-1,604548305	-0,046283556	-0,673940006	0,181384867	-0,218844257	-0,114664871	-0,049890924	-0,239197311	0,12166812
Rango	2	2	3	2	3	3	3	3	3
Mínimo	2	2	1	2	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Suma	226	185	179	175	171	169	157	157	146
Cuenta	61	61	61	61	61	61	61	61	61

Fuente: Cálculos propios

6.2.3.2 Dimensión 2. Almacenamiento y protección del Conocimiento

Como se ilustra en la tabla No.5, la dimensión almacenamiento y protección del conocimiento obtuvo una calificación global de 2,34, donde la mayor concentración equivale al nivel regular (39%). Esto demuestra que el 60% de los funcionarios encuestados consideran que es necesario implementar estrategias en el almacenamiento y protección del conocimiento.

Los datos más representativos en esta dimensión, según se muestra en la tabla 5 son: la clasificación del conocimiento según su importancia o grado de especialización, y la disponibilidad de bases de datos para almacenar conocimiento. A pesar de ello, la mayoría de factores evaluados arrojaron resultados desalentadores para el SPE, destacándose problemas en el intercambio de información entre los centros, la retención de conocimiento entre los antiguos y los nuevos funcionarios; y deficiencias en depósitos de información o centros de información donde se pueda recurrir para documentar un proceso o procedimiento. Este último aspecto está asociado al uso de manuales y la

documentación de procesos para posteriores retroalimentaciones, y lógicamente a problemas de fuga de información.

Tabla 5. Estadísticos dimensión Almacenamiento y protección de conocimiento

Dimensión Almacenamiento y protección del Conocimiento	Clasificación del conocimiento según su importancia o grado de especialización	Disponibilidad de bases de datos para almacenar conocimientos	Elaboración y uso de manuales sobre documentación de procesos	Documentación de la información para posteriores retroalimentaciones	Uso de patentes u otro procedimiento para salvaguardar conocimiento	Existencia de depósitos de información	Mecanismos que permiten que el conocimiento generado por los trabajadores se queden en la entidad	Intercambio de información entre centros de formación
Media	2,590163934	2,491803279	2,409836066	2,409836066	2,229508197	2,213114754	2,180327869	2,163934426
Error típico	0,113023643	0,135547767	0,124525436	0,117759246	0,110620314	0,134519493	0,100567235	0,117301927
Mediana	2	2	2	2	2	2	2	2
Moda	2	2	2	2	2	1	2	2
Desviación estándar	0,882742869	1,058661904	0,972574747	0,919729112	0,863972272	1,050630828	0,785455212	0,916157335
Varianza de la muestra	0,779234973	1,120765027	0,945901639	0,845901639	0,746448087	1,103825137	0,616939891	0,839344262
Curtosis	-0,755970103	-1,190561184	-0,935691715	-0,689807028	-0,436312163	-1,065089231	-0,551136157	-0,697692479
Coefficiente de asimetría	0,167432605	0,10933776	0,094051948	0,274604857	0,332007385	0,35758729	0,093062003	0,335317285
Rango	3	3	3	3	3	3	3	3
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4
Suma	158	152	147	147	136	135	133	132
Cuenta	61	61	61	61	61	61	61	61

Fuente: Cálculos propios

6.2.3.3 Dimensión 3. Transmisión del Conocimiento

Conforme a la tabla 6, la dimensión transmisión del conocimiento obtuvo una calificación global de 2,53, donde la mayor concentración se distribuye equitativamente entre los niveles regular y aceptable, cada uno con 31%. Esto demuestra que el 50% de los funcionarios encuestados consideran que las prácticas existentes no son las más adecuadas por lo que es necesario implementar estrategias que permitan mejorar la transmisión del conocimiento al interior del SPE.

En cuanto a la dimensión de transmisión del conocimiento, los encuestados percibieron que el uso de video conferencias, la utilización de internet y el acceso a tecnologías informáticas, son las principales fortalezas para el SPE Sena. Por otro lado, reconocieron que existe fuga de información, lo que puede obedecer a que no existe un programa que promueva la documentación de procesos y

espacios para que la gente compartiera, documentaran y transformaran la información. Otra falla identificada por los encuestados es la resistencia a compartir información, incluso entre funcionarios que manejan los mismos procesos, situación que puede obedecer a un componente cultural que no permite intercambiar el conocimiento adquirido.

Tabla 6. Estadístico dimensión Transmisión del conocimiento

Dimensión Transmisión del Conocimiento	Uso de video conferencias	Utilización de Internet y herramientas informáticas	Nuevas tecnologías que permiten generación y difusión de conocimiento	Diseño y distribución de documentos informativos	Ambiente laboral propicio para compartir conocimiento	Uso de software especializado para compartir información	Mecanismos formales que garantizan mejores prácticas	Sistemas de redes para intercambio y actualización de información y conocimiento.	Resistencia a compartir información	Fugas de información
Media	3,31147541	3,245901639	2,557377049	2,524590164	2,475409836	2,245901639	2,196721311	2,06557377	2,049180328	2
Error típico	0,097904223	0,118404091	0,113379748	0,108659385	0,131420481	0,1160736	0,114088625	0,134019109	0,117873298	0,10189462
Mediana	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2
Moda	4	4	3	2	3	2	2	1	2	2
Desviación estándar	0,764656428	0,924766515	0,885524142	0,848656927	1,026426769	0,9065638	0,891060644	1,046722702	0,920619891	0,795822426
Varianza de la muestra	0,584699454	0,85191257	0,784153005	0,720218579	1,053551913	0,821857923	0,793989071	1,095628415	0,847540984	0,633333333
Curtosis	1,069323898	0,597694249	-0,623450415	-0,572556665	-1,117767972	-0,775387983	-0,576429351	-1,013384047	-0,179744876	-1,410993879
Coefficiente de asimetría	-1,064699836	-1,171355903	-0,179544872	0,258980993	-0,1122869422	0,178445243	0,326870902	0,496607785	0,695435885	-1,14786E-16
Rango	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Suma	202	198	156	154	151	137	134	126	125	122
Cuenta	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

Fuente: Cálculos propios

6.2.3.4 Dimensión 4. Uso del Conocimiento

Como se muestra en la tabla 7, esta dimensión obtuvo una calificación global de 2,78, donde la mayor concentración equivale al nivel aceptable (47%). Lo anterior da una clara evidencia de que al menos la tercera parte de las personas encuestadas considera que existen debilidades en el uso de conocimiento.

Los datos reportados en la tabla No.7 indican que los ítems más representativos para el uso de conocimiento en el SPE son: la toma de decisiones con base en experiencias y aplicaciones pasadas, el conocimiento de los empleados para la toma de decisiones y el uso de ideas creadas en el trabajo cotidiano. Estos

factores indican de algún modo que existe efectividad en la información en el SPE. Sin embargo, los encuestados manifestaron inconformismo en la accesibilidad de la información o bases de datos para el desempeño de la labor; adicionalmente, consideran que no disponen de la información necesaria para el proceso de toma de decisiones. Esto se explica porque la información está en muchos casos centralizada y salvo una solicitud explícita no se tiene acceso a ella.

Tabla 7. Estadísticos dimensión uso del conocimiento

<i>Dimensión Uso del Conocimiento</i>	<i>Toma de decisiones con base en experiencias y aplicaciones pasadas</i>	<i>Importancia del conocimiento de los empleados para la toma de decisiones</i>	<i>Uso de ideas creadas en el trabajo cotidiano</i>	<i>Acceso a conocimiento útil para el desempeño laboral</i>	<i>Acceso a bases de datos para el desempeño de la labor</i>	<i>Información necesaria para el proceso de toma de decisiones</i>	<i>Libertad en el uso de recursos para investigación y desarrollo de ideas nuevas</i>
Media	3,098360656	2,868852459	2,836065574	2,819672131	2,737704918	2,672131148	2,442622951
Error típico	0,098360656	0,126912495	0,094030363	0,085915821	0,12567118	0,101144574	0,115764482
Mediana	3	3	3	3	3	3	2
Moda	3	4	3	3	3	3	3
Desviación estándar	0,76822128	0,991218271	0,734400614	0,671024012	0,981523295	0,789964376	0,904149511
Varianza de la muestra	0,590163934	0,982513661	0,539344262	0,450273224	0,963387978	0,624043716	0,817486339
Curtosis	0,251602828	-1,129527803	1,474138621	0,648362372	-0,748958443	-0,48697769	-0,743804082
Coefficiente de asimetría	-0,627381716	-0,259542481	-1,036094944	-0,457782159	-0,426690374	0,034212462	-0,033118702
Rango	3	3	3	3	3	3	3
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4
Suma	189	175	173	172	167	163	149
Cuenta	61	61	61	61	61	61	61

Fuente: Cálculos propios

Después del análisis a cada una de las dimensiones de conocimiento se encontró que existen tanto brechas de conocimiento como fortalezas en los componentes de la red estratégica de conocimiento al interior del SPE. En cuanto a las personas generadoras de conocimiento, se evidencian inconvenientes para interactuar y compartir experiencias, relacionarse y establecer contactos permanentes que mejoren la transmisión del conocimiento adquirido. De igual manera, se observan dificultades en la definición de los roles y responsabilidades de los funcionarios respecto a la creación y utilización del conocimiento. En cuanto al componente de la red de procesos, se evidencian deficiencias en la documentación de los procedimientos que permita vincular las actividades realizadas con la generación

de valor intelectual para la oficina de empleo, así como la necesidad de definir aquellos procesos a través de los cuales se captura, estructura y renueva el contenido de conocimiento. Por último, se tiene el componente de la Plataforma Tecnológica, la cual si bien tiene ventajas como la disponibilidad y almacenamiento de información, adolece de rigideces y presenta deficiencias para la articulación con los usuarios internos y externos. Esto es importante porque a través de la plataforma se realiza la función de captura y vigilancia del contenido de conocimiento y la actualización permanente de conocimiento por procesos colaborativos; constituye una herramienta definitiva para hacer del conocimiento un activo accesible y disponible para los funcionarios de la oficina del SPE. La tabla No. 8 muestra la calificación parcial de los procesos de GC en el SPE.

Tabla 8. Resumen del estado general por dimensión

Dimensión/proceso	Calificación	Estado
Adquisición del Conocimiento	2,851	Medio Alto
Almacenamiento y protección del Conocimiento	2,336	Medio Bajo
Transmisión del Conocimiento	2,467	Medio Bajo
Uso del Conocimiento	2,782	Medio Alto
Total	2,609	Medio Alto

Fuente: elaboración propia

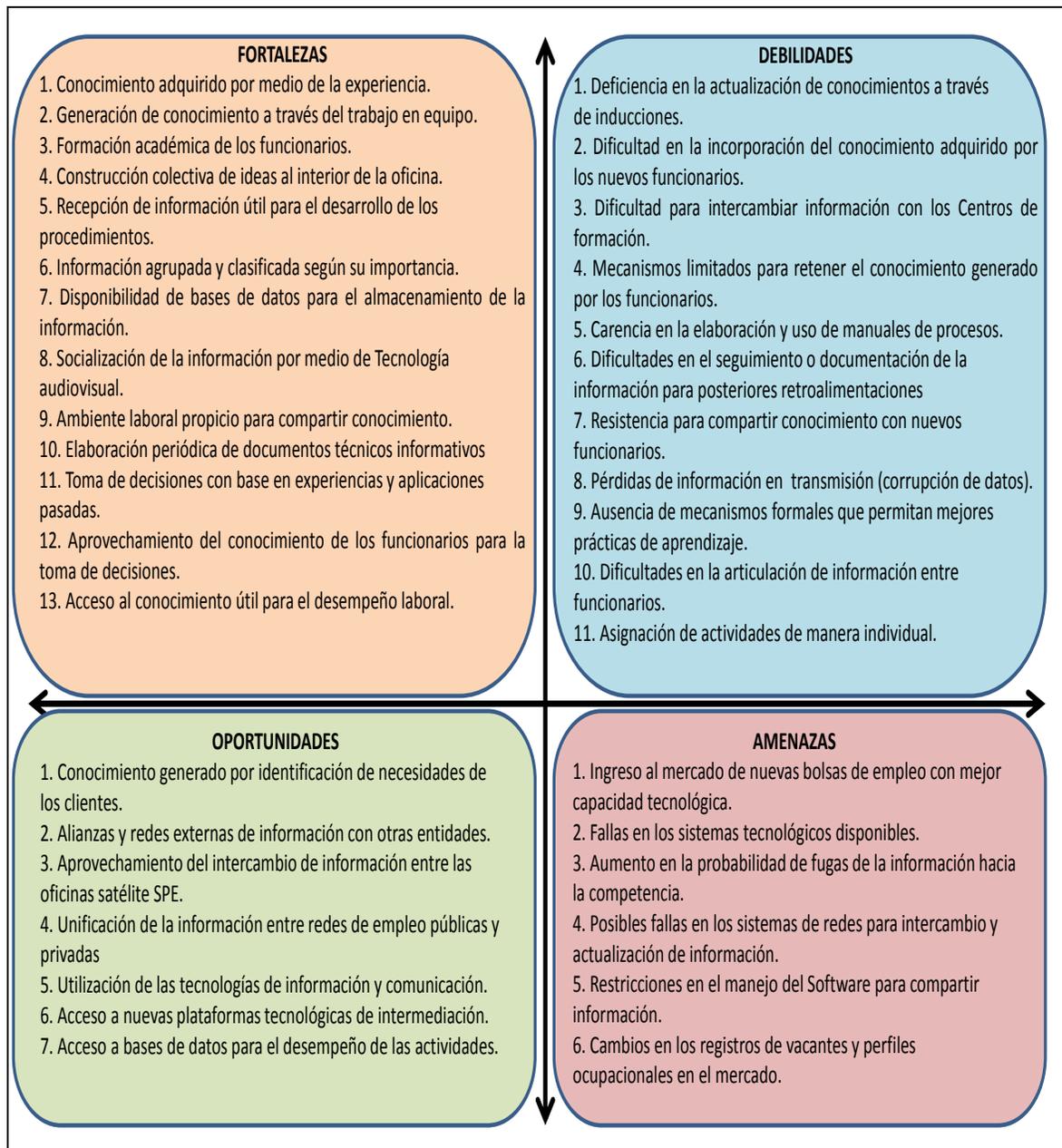
6.3 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de planeación estratégica que permite analizar las características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades) de una organización, con el fin de establecer objetivos estratégicos y alcances que se puedan convertir en procesos de evaluación y seguimiento a corto, mediano y largo plazo³⁵. Para el caso de la oficina del SPE, esta matriz fue realizada como parte del presente plan estratégico

³⁵ Guía de la Calidad. Análisis DAFO. Disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

en aras de identificar las oportunidades de mejora y prevención de posibles amenazas de las dimensiones de la Gestión del Conocimiento, evaluadas mediante el instrumento de la encuesta, a partir de las potencialidades y debilidades de gestión de conocimiento en la oficina de empleo (Ver figura 7).

Figura 7. Matriz FODA Gestión del Conocimiento SPE-SENA



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Aunque la matriz DOFA resultante es ilustrativa para conocer el estado general en que se encuentra la gestión del conocimiento en el SPE, resulta pertinente presentar los factores positivos y negativos arrojados por la encuesta respecto a cada una de las dimensiones de la gestión del conocimiento. De esta forma, se hace más sencillo llevar a cabo un proceso de priorización de factores en la etapa de seguimiento y evaluación y poder alcanzar, con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, el objetivo deseado. A continuación se presenta brevemente un análisis DOFA de las dimensiones de adquisición, almacenamiento, transmisión y uso del conocimiento en el SPE. Esta información se presenta, a manera de tabla, en el Anexo C (Ver anexo C).

6.3.1 Adquisición de conocimiento

Fortalezas: en el SPE el conocimiento adquirido por la experiencia de los funcionarios, la generación de conocimiento a través del trabajo en equipo, la toma de decisiones asertivas mediante formación académica de los funcionarios, los incentivos o estímulos para motivar a construir colectivamente ideas y la disponibilidad de la información como insumo para el desarrollo de los procedimientos, permiten que se genere crecimiento.

Debilidades: se identificaron deficiencias en la actualización de conocimientos a través de inducciones, así como dificultades en la incorporación del conocimiento adquirido por los nuevos funcionarios.

Oportunidades: el conocimiento generado por la identificación de las necesidades de los clientes internos y externos y la realización de alianzas y redes externas con otras entidades para generar conocimiento, son oportunidades que deben aprovecharse en la SPE.

Amenazas: el ingreso al mercado de nuevas bolsas de empleo con mejor capacidad tecnológica podría generar dificultades si no se cuenta con mecanismos de ataque que permitan fortalecer la función del SPE a nivel regional.

6.3.2 Almacenamiento del conocimiento

Fortalezas: la disponibilidad de bases de datos para el almacenamiento de la información y la clasificación de la información según la importancia o especialidad, se constituyen como fortalezas en esta dimensión para el SPE.

Debilidades: las dificultades para intercambiar información con los centros de formación, al igual que la existencia de mecanismos limitados para retener el conocimiento generado por los funcionarios, junto a la carencia en la elaboración y uso de manuales, aunado a las dificultades en el seguimiento o documentación de la información para posteriores retroalimentaciones, son debilidades que deben mejorarse en el interior del SPE.

Oportunidades: el aprovechamiento del intercambio de información entre las áreas y la unificación de la información entre redes de empleo, públicas y privadas, son oportunidades que deben ser utilizadas para focalizar el desarrollo de la oficina en la región.

Amenazas: las fallas en los sistemas tecnológicos disponibles y el aumento en la probabilidad de fugas de la información hacia la competencia aumentan el aislamiento de la oficina del SPE con el SENA y el exterior.

6.3.3 Transmisión del conocimiento

Fortalezas: la socialización de la información por medio de tecnología audiovisual, un ambiente laboral propicio para compartir conocimiento, así como el diseño y

distribución de documentos técnicos informativos son primordiales en la eficiencia y eficacia del servicio ofrecido a los usuarios.

Debilidades: es necesario desarrollar mecanismos formales que reduzcan la resistencia para compartir conocimiento con nuevos funcionarios, las pérdidas de información y las dificultades en la articulación de información permitiendo mayor interacción y transmisión de la información.

Oportunidades: la utilización de las tecnologías para la difusión del conocimiento son oportunidades que deben ser aprovechadas en el SPE.

Amenazas: la restricción en los permisos del software de intermediación, dificultades en el acceso a base de datos y las fallas en los sistemas de redes con los Centros de Formación para su intercambio y actualización.

6.3.4 Uso del conocimiento

Fortalezas: la toma de decisiones con base en experiencias, junto al aprovechamiento del conocimiento de los funcionarios y el acceso a conocimiento útil se constituyen fortalezas para el desempeño laboral.

Debilidades: Desarrollo individual de tareas y funciones, generando conflicto con el equipo de trabajo y desarrollo de ideas nuevas generan desmotivación personal y profesional.

Oportunidades: el acceso a bases de datos para el desempeño de actividades aumenta la efectividad al momento de buscar información.

Amenazas: los cambios en los registros de vacantes y perfiles ocupacionales en el mercado, pueden afectar el normal funcionamiento de la oficina del SPE.

7. Direccionamiento Estratégico SPE

En la etapa anterior, se realizó un diagnóstico de los elementos claves de gestión del conocimiento al interior de la oficina del Servicio Público de Empleo, con el fin de conocer las condiciones actuales (brechas de conocimiento) en las que se desempeña esta oficina. A continuación se propone visualizar el horizonte hacia el cuál se deben dirigir las iniciativas estratégicas en los próximos años en el SPE, a partir de los elementos filosóficos que sustentan su pertinencia en el Sena (misión, visión y mega³⁶), y la matriz de estrategias formulada.

7.1 EI SENA

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA es una Institución pública adscrita al Ministerio del Trabajo, que se orienta al desarrollo y ejecución de programas de formación técnica, tecnológica y complementaria, con el fin de lograr el desarrollo social y el fomento del empleo en todo el territorio nacional. Además de esta formación integral, la cual es impartida en cada uno de los Centros de Formación Profesional, el SENA brinda orientación y capacitación a las personas para vincularlas al mercado laboral, apoya el desarrollo empresarial, ofrece servicios tecnológicos al sector productivo y apoya proyectos de innovación y competitividad. De esta manera, la entidad articula sistémica y eficazmente la oferta de formación con las necesidades del mercado laboral.

7.1.1 Misión

El Servicio Nacional de Aprendizaje, 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

³⁶ Op. Cit. Plan Estratégico Sena 2011-2014.

integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

7.1.2 Visión

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

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

7.2 El Servicio Público de Empleo - SPE

Desde 1989, surge en Bucaramanga el Centro de Información para el Empleo del SENA - CIE, a raíz del Decreto 1421 de junio de 1989, mediante el cual se le asignó al Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA la función de promoción y ejecución de la gestión e información pública y gratuita de empleo que desarrollaba el Ministerio del Trabajo a través de la Dirección General del Servicio

Nacional de Empleo - Senalde en todo el territorio Nacional. Posteriormente, la Ley 119 de 1994 reestructura el SENA y entre sus funciones le señala la de crear un sistema de información sobre oferta y demanda laboral.

El Servicio Público de Empleo SENA es un servicio de intermediación laboral abierto, gratuito e indiscriminado, que busca acercar a las personas que se encuentran en condición de desempleo con los empresarios que requieren llenar las vacantes disponibles en sus empresas. El modelo de gestión que desarrolla actualmente el SPE tiene propósitos expuestos y claros en cuanto a la disminución de los tres tipos de desempleo, a saber: desempleo friccional, desempleo estructural y desempleo cíclico o estacional³⁷.

Los objetivos específicos del SPE son:

- Facilitar el contacto entre empresarios y trabajadores con el fin de colaborar en la vinculación laboral y mejorar la utilización del recurso humano.
- Administrar un sistema que comunique oferta y demanda laboral, en el menor tiempo.
- Establecer programas de capacitación y actualización para los desempleados.
- Brindar orientación ocupacional a oferentes y demandantes para facilitar su acceso al mercado laboral.
- Consolidar y suministrar información actualizada sobre el mercado laboral.
- Asesorar a los centros de formación, con el fin de retroalimentar la oferta en el mercado laboral.

³⁷ El desempleo friccional es aquel que es producido por la desarticulación en la información entre la oferta y la demanda laboral; el desempleo estructural es aquel que es causado por el desajuste sostenido en las condiciones y características del mercado de trabajo; y el desempleo cíclico es aquel que es generado por los cambios en los ciclos de trabajo a lo largo del año, produciendo fluctuaciones entre la oferta y la demanda laboral.

7.2.1 Misión

Contribuir al desarrollo de la política de empleo y garantizar la información sobre el mercado de trabajo para conseguir la inserción y permanencia en el mercado laboral de la ciudadanía y la mejora del capital humano de las empresas

7.2.2 Visión

En el año 2020 el Servicio Público de Empleo alcanzará la excelencia en la gestión de los servicios de intermediación laboral en Santander, aprovechando las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, y liderará la contribución del Sistema Nacional de Empleo para incrementar la calidad del mercado de trabajo.

7.2.3 Mega

Ser la agencia líder en colocación de puestos de trabajo en Santander.

7.2.4 Valores

El Servicio Público de Empleo se presta con sujeción a los principios de: eficiencia, universalidad, igualdad, integralidad, confiabilidad y calidad.

- a) Eficiencia: es la mejor utilización de los recursos disponibles en el SPE para la adecuada y oportuna prestación del servicio a trabajadores y empleadores.
- b) Universalidad: se garantiza a todas las personas la asequibilidad a los servicios y beneficios que ofrece el SPE, independiente de la situación ocupacional del oferente y/o de la condición del empleador.

- c) Igualdad: el SPE se presta sin discriminación alguna por razones de raza, color, sexo, edad, religión, opinión política, ascendencia nacional, lugar de nacimiento y origen social o cualquier otra forma de discriminación.
- d) Integralidad: el SPE comprende la atención de las diversas necesidades de los trabajadores, que le permiten superar los obstáculos que le impiden su inserción al mercado de trabajo.
- e) Confiabilidad: El SPE se presta con plenas garantías a trabajadores y empleadores acerca de la oportunidad, pertinencia y calidad de los procesos que la integran.
- f) Calidad: el SPE se presta de manera oportuna, personalizada, humanizada, integral y continua.

7.3 Matriz de estrategias

Luego de hacer una valoración ponderada del estado de cada uno de los factores evaluados de gestión del conocimiento en el SPE, y conociendo los respectivos fundamentos filosóficos que determinan el rumbo a seguir de la oficina de empleo, se procede a diseñar las estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, así como a neutralizar, evitar y minimizar las debilidades, por medio de la matriz de estrategias. Si bien se trata de temas asociados a los activos intangibles, se busca que las estrategias sean precisas y que las acciones llevadas a cabo no resulten incontrolables o difíciles de medir, a fin de que se puedan convertir en objetivos medibles, alcanzables y verificables en la siguiente fase del plan estratégico.

De acuerdo con Serna (2013), la matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategia que cruza las fortalezas y debilidades (factores internos) con las oportunidades y amenazas (factores externos). Se trata básicamente de combinar los aspectos en los cuales la oficina tiene algún grado de control o necesidades de mejora, frente a las circunstancias sobre las cuales se

tiene poco o ningún control directo, desarrollando toda la capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas³⁸ (Ver figura 8).

Estrategias DO. Las oportunidades que se enfrentan teniendo debilidades son consideradas estrategias adaptativas. En este grupo se deben reunir las estrategias conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo, en cuanto a la gestión del conocimiento.

Estrategias DA. Las amenazas que se enfrentan con debilidades son denominadas estrategias defensivas. En este grupo se deben reunir las estrategias asociadas a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para la gestión del conocimiento del SPE.

Estrategias FO. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas generan estrategias ofensivas. En este grupo se deben reunir, las estrategias orientadas a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron identificadas como oportunidades que tiene el grupo de trabajo.

Estrategias FA. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas son estrategias reactivas. En este grupo se deben reunir las estrategias conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el capital intelectual de la oficina.

³⁸ SERNA, S. Formulación & Ejecución Estratégica. Facultad de Administración Universidad de los Andes. Bogotá, 2013.

Figura 8. Matriz de Estrategias de Gestión del Conocimiento SPE – SENA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • (F1,O2) Desarrollar alianzas y redes de información con otras entidades de intermediación laboral. • (F3,O1) Construir ambientes de generación de conocimiento entre los funcionarios. • (F5,O1) Generar estímulos basados en la cantidad y calidad del tiempo empleado en ayudar a los clientes. • (F8,O5) Optimizar el tiempo de colocación mediante la divulgación de información en redes externas 	<ul style="list-style-type: none"> • (F4,A4) Mejorar los canales de comunicación de tal manera que el conocimiento tácito sea transmitido. • (F10,A3) Difundir información pertinente al público en general sobre necesidades del mercado laboral. • (F5,A1) Articular la información compartida con empresas, gremios y entidades del sector productivo. • (F11,A6) Disponer de información confiable sobre vacantes y perfiles ocupacionales solicitados.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • (D1,O5) Propiciar planes de capacitación a los funcionarios mediante el uso de la tecnología. • (D11,O1) Concertar la solución de problemas y desarrollo de actividades mediante el trabajo en equipo. • (D5,O3) Disponer de manuales y otros recursos que permitan documentar y retener el conocimiento. • (D8,O6) Definir permisos de confidencialidad en los registros de usuario para postulación de vacantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D2,A5) Fomentar el acceso equitativo de la información para lograr la interoperabilidad de los procesos. • (D3,A2) Diseñar mecanismos de articulación con los Centros en la función de intermediación. • (D5,A3) Codificar los activos de conocimiento de manera que se evite la fuga de información. • (D7,A5) Asignar actividades y tareas de manera colectiva que permita socializar el conocimiento adquirido.

Fuente: elaboración propia a partir de la matriz FODA.

8. Mapa Estratégico

En esta etapa del plan, se busca traducir la matriz de estrategias formulada en un mapa estratégico, el cual se genera a partir de unos orientadores estratégicos y unas perspectivas, asociadas a indicadores y metas, para cada objetivo estratégico del mapa. Para el caso del tema objeto de análisis, éste mapa

estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones asociadas a la Gestión del Conocimiento en el SPE.

8.1 Orientadores estratégicos SPE

Para la construcción del mapa estratégico de Gestión del Conocimiento en el SPE, se definieron tres (3) orientadores estratégicos, como pilares sobre los cuales se establecen las rutas que debe seguir la oficina de empleo para llegar al cumplimiento de la Mega. Estos orientadores son: el capital humano, el capital organizativo y el capital tecnológico. La definición de estos orientadores se elaboró con base en una adaptación de los componentes de la red estratégica de Gestión del Conocimiento propuesto por Beuchat (2012) a la clasificación general del capital intelectual realizada por Bontis (1998), según el cual el conocimiento de la organización se divide en: capital humano, capital organizacional y capital relacional³⁹. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los orientadores estratégicos seleccionados para el desarrollo del trabajo.

Orientador 1. Capital humano (personas). Incluye las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro aporta a ésta, es decir, forman activos individuales e intransferibles; este capital no puede ser de propiedad de la compañía (Edvinsson, 1998). Por ejemplo, las empresas a menudo definen un tema estratégico que abarca los objetivos del aprendizaje y crecimiento para desarrollar las capacidades, la cultura y los valores de los empleados con el fin de mejorar los procesos focalizados en el usuario.

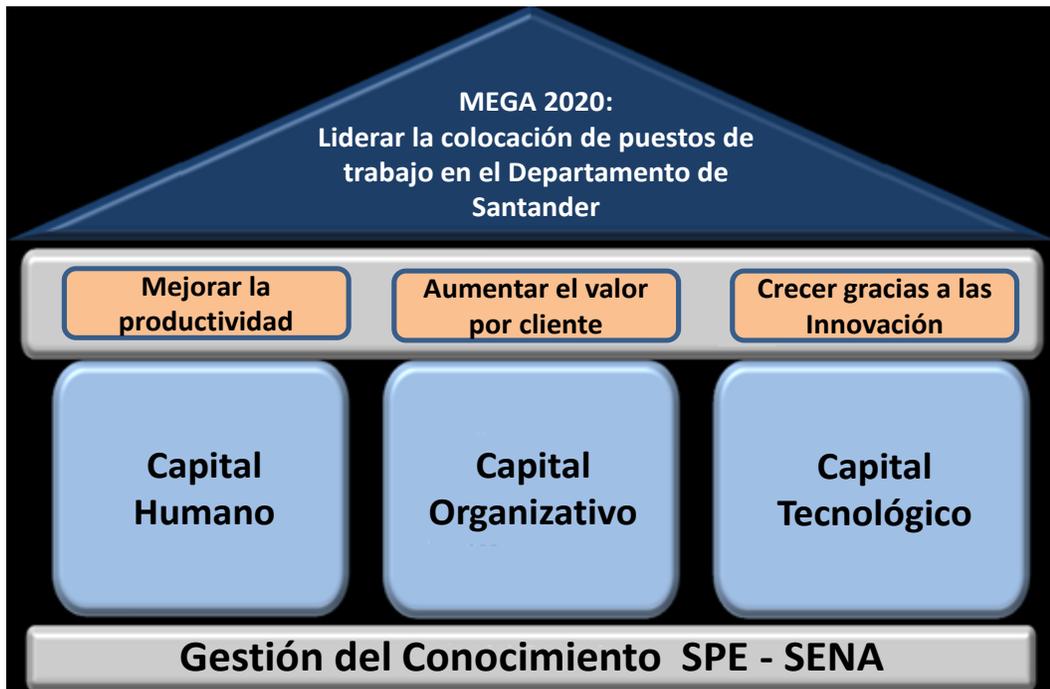
Orientador 2. Capital organizativo o estructural (procesos). Se refiere a los sistemas de información y los procedimientos de trabajo que pueden transformar el conocimiento tácito individual en recursos para un grupo. Es importante anotar

³⁹ Tomado por Medina, S. El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, de Bontis, N.: an exploratory study that develops measures and models, management decision.

que sin la estructura, el capital humano no lograría transformarse en capital intelectual ni podría codificarse para lograr la eficiencia e innovación (Bontis, 1998). Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material (Roman, 2005).

Orientador 3. Capital Tecnológico (plataforma tecnológica). Incluye las herramientas clave para la innovación, manejo de base de datos y las relaciones con los usuarios o clientes. Para el caso del SPE la herramienta tecnológica que permite el enlace entre oferentes y demandantes de empleo es la plataforma virtual mediante el cual los usuarios se postulan a las vacantes ofertadas por los empresarios.

Figura 9. Orientadores Estratégicos de Gestión del Conocimiento SPE – SENA



Fuente: elaboración propia a partir de Bontis, 1998.

8.2 Perspectivas estratégicas

La elaboración del mapa estratégico tiene en cuenta, además de los orientadores estratégicos, la elección de las perspectivas sobre las cuales se pueda llevar a cabo un sistema de medición del desempeño de las iniciativas estratégicas de la Gestión del Conocimiento. En este sentido, el Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), ofrece un beneficio a la Oficina del SPE, ya que permite realizar un proceso de medición de los objetivos estratégicos, a través de la interrelación de cuatro (4) perspectivas no financieras de creación de valor como son: el aprendizaje y crecimiento, los procesos críticos internos, las relaciones con los clientes (usuarios y empresas) y la responsabilidad social. Estas perspectivas se agrupan en dos perspectivas generales: la primera está enfocada a la gestión para el cumplimiento de los procesos críticos internos, y la segunda se orienta a los resultados deseados sobre los clientes y la sociedad en general. Es importante anotar, que estas perspectivas están contempladas en el plan estratégico institucional del Sena Regional Santander (Ver anexo D), permitiendo una adecuada articulación con el presente Plan Estratégico. A continuación se presenta una breve descripción de las perspectivas del Plan estratégico.

8.2.1 Perspectivas de Gestión

Primera perspectiva. Aprendizaje y crecimiento. Incluye el conjunto de activos que dotan a los empleados de la capacidad para mejorar y aprender, y mejorar el clima organizacional. Esta perspectiva clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: 1) capacidad y competencia de las personas (formación); 2) cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción; 3) experiencia adquirida por tiempo de trabajo de los empleados.

Segunda perspectiva. Procesos internos. Analiza la adecuación de los procesos internos del SPE de cara a la satisfacción de los usuarios y/o grupos de interés y

el logro de los objetivos misionales. Se distinguen al menos dos tipos de procesos: 1) operacionales, relativos al funcionamiento de los procedimientos de intermediación laboral y análisis ocupacional; y 2) gestión de usuarios, relativos a la selección, captación, retención y crecimiento de usuarios.

8.2.2 Perspectivas de Resultado

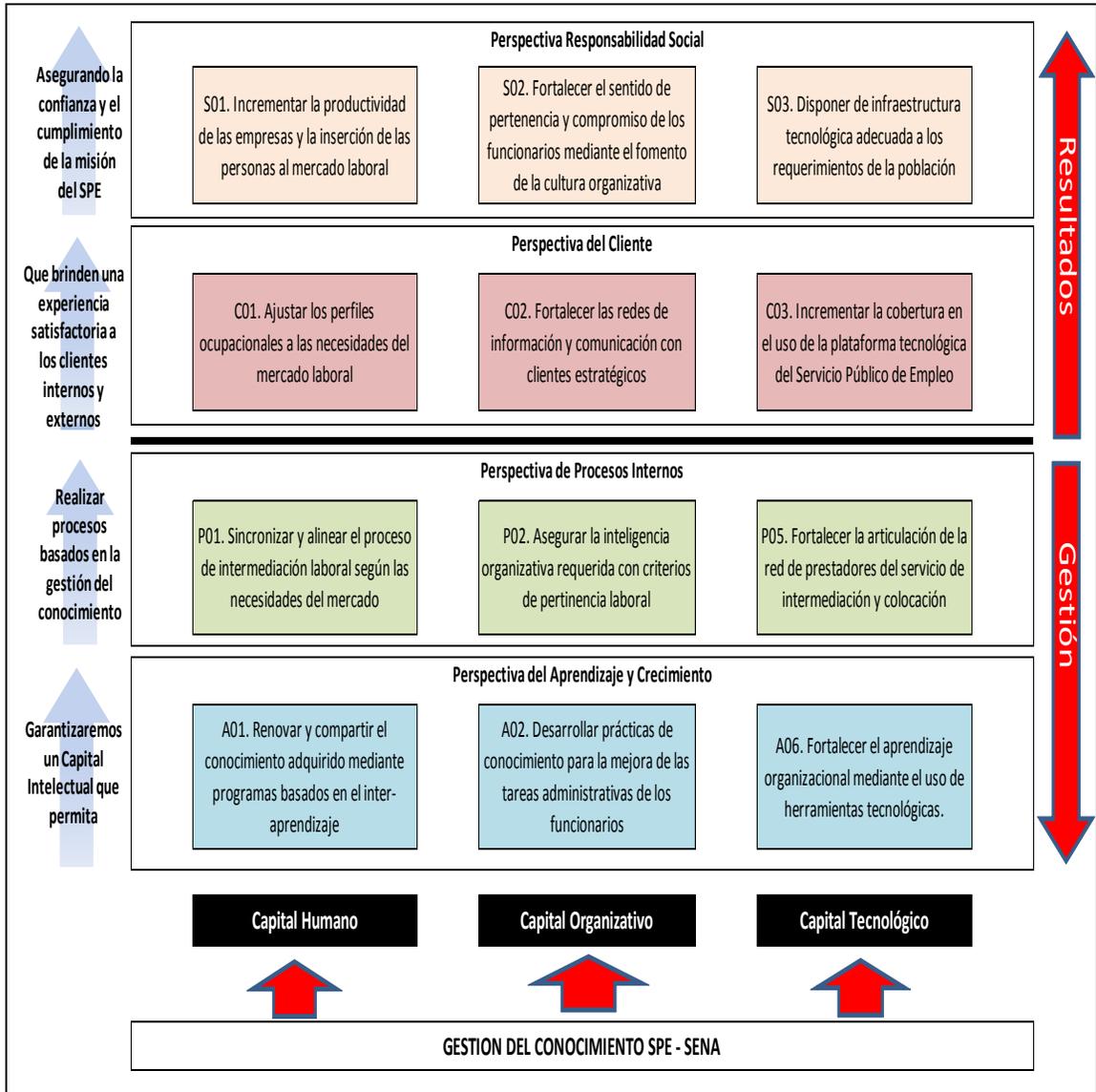
Tercera perspectiva. Cliente. Esta perspectiva mide las relaciones con los usuarios y las expectativas que los mismos tienen sobre la oficina. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Cuarta perspectiva. Responsabilidad Social. Asegura la vigilancia de la confianza por parte de los usuarios en ofrecer un servicio óptimo de intermediación laboral de calidad y calidez, respaldando la misión y la visión institucional.

8.3 Mapa estratégico SPE

Con base en los orientadores estratégicos y las perspectivas de gestión y resultado definidos anteriormente, se construye el mapa estratégico del SPE – Sena, el cual permite visualizar la forma en la cual se estructura la estrategia, a través de objetivos estratégicos. Como resultado, se define un mapa estratégico constituido por 12 objetivos estratégicos que ilustran la forma como se desea llegar al fin último de liderar la colocación de puestos de trabajo en el Departamento de Santander, por medio del incremento en la productividad, aumento del valor por cliente y la innovación tecnológica (Ver figura 10).

Figura 10. Mapa estratégico de Gestión del Conocimiento SPE



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de planificación estratégica de Kaplan y Norton.

9. Iniciativas Estratégicas

Luego de haber traducido la matriz estratégica en un mapa de objetivos estratégicos de gestión del conocimiento, el siguiente paso consiste en definir las iniciativas estratégicas, las cuales se definen como los grupos de proyectos y programas discrecionales, no incluidos en las actividades operacionales de la

organización, diseñados para alcanzar el desempeño deseado, es decir, el cómo⁴⁰. Las iniciativas constituyen aquellas acciones que se deben desarrollar e implementar para alcanzar los objetivos estratégicos fijados por el SPE. Por lo tanto, las iniciativas son el primer paso para la ejecución de la estrategia. A partir de ellas se puede elaborar un plan de priorización en cabeza de la Dirección Regional, a fin de determinar las acciones que requieren una atención inmediata para alcanzar las metas propuestas.

Las siguientes ilustraciones, presentan las iniciativas estratégicas definidas para cada uno de los objetivos trazados en el Mapa Estratégico de Gestión de Conocimiento del SPE, junto con una explicación de cada una de ellas.

9.1 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Primera iniciativa estratégica. Conformación de comunidades de práctica. Un reto importante que tiene la oficina de empleo del Sena es el de crear espacios para la creación de conocimiento mediante la conformación de comunidades de aprendizaje o práctica, que contribuyan a la formación y crecimiento personal y grupal. Sin embargo, el verdadero propósito de esta iniciativa es lograr la colaboración o cooperación entre los miembros, para lo cual es necesario valorar el intercambio de ideas (compartir conocimiento), superar los conflictos inherentes, entender las necesidades de las partes, y confiar en los aportes compartidos⁴¹.

Segunda iniciativa estratégica. Programas de capacitación para actualización de conocimiento. Como complemento a las comunidades de práctica, la adquisición de conocimiento deberá fortalecerse mediante una iniciativa estratégica basada en

⁴⁰ KAPLAN, R. & NORTON, D. Op. Cit. Pág. 132.

⁴¹ Desde esta perspectiva, es necesario entender la clasificación que existe sobre el conocimiento compartido según la OECD (1996): a) Knowwhat que se refiere al conocimiento acerca de los "hechos". b) Know-why que se refiere al conocimiento científico de los principios y leyes de la naturaleza. c) Know-how que se refiere a las habilidades o a la capacidad para hacer algo.

la capacitación, entrenamiento e incremento del desarrollo profesional y personal de los trabajadores del SPE⁴². Esta necesidad no solo se sustenta en el número de años de escolaridad de los trabajadores sino en un aseguramiento de competencias de carácter intelectual y comportamental. Recordemos que no siempre las tareas a cumplir requieren efectivamente esa educación formal exigida sino el aprendizaje de los procedimientos organizacionales y la capacidad para solucionar situaciones particulares. De allí que los temas de capacitación deberían responder a necesidades específicas (técnicas) y que no sean vistos y tratados en forma aislada, sino como elementos que contribuyan a un todo, y que refuercen o apoyen los procesos de la oficina.

Tercera iniciativa estratégica. Rutinas automatizadas. Esta iniciativa está encaminada a fortalecer el aprendizaje adquirido mientras se van desarrollando los procesos y procedimientos del SPE, es decir, el conjunto de acciones ordenadas orientadas a la consecución de una meta. No es desde luego sencillo poder medir cuándo una práctica logra ser automatizada ya que el aprendizaje de los contenidos procedimentales no parte de la enseñanza tradicional sino de las prácticas acumuladas, desde las más simples técnicas y destrezas hasta las estrategias de aprendizaje y razonamiento. Mientras la técnica sería una rutina automatizada como consecuencia de la práctica repetida, las estrategias implican una planificación y una toma de decisiones sobre los pasos que se van a seguir⁴³. Sin embargo es posible constatar la cantidad de práctica invertida en la oficina al comparar las rutinas verificadas de los trabajadores frente al número de procedimientos establecidos por escrito, los cuales posteriormente se agrupan para ser finalmente automatizados.

⁴² La capacitación está relacionada con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos para facilitar el logro de las metas; mientras que el entrenamiento comprende la adquisición de destrezas o actitudes, con miras a mejorar el rendimiento actual y futuro (Rue y Byars, 2000, p.157).

⁴³ ANGULO, L. Didáctica y modelos de enseñanza y aprendizaje de las ciencias naturales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, 2004.

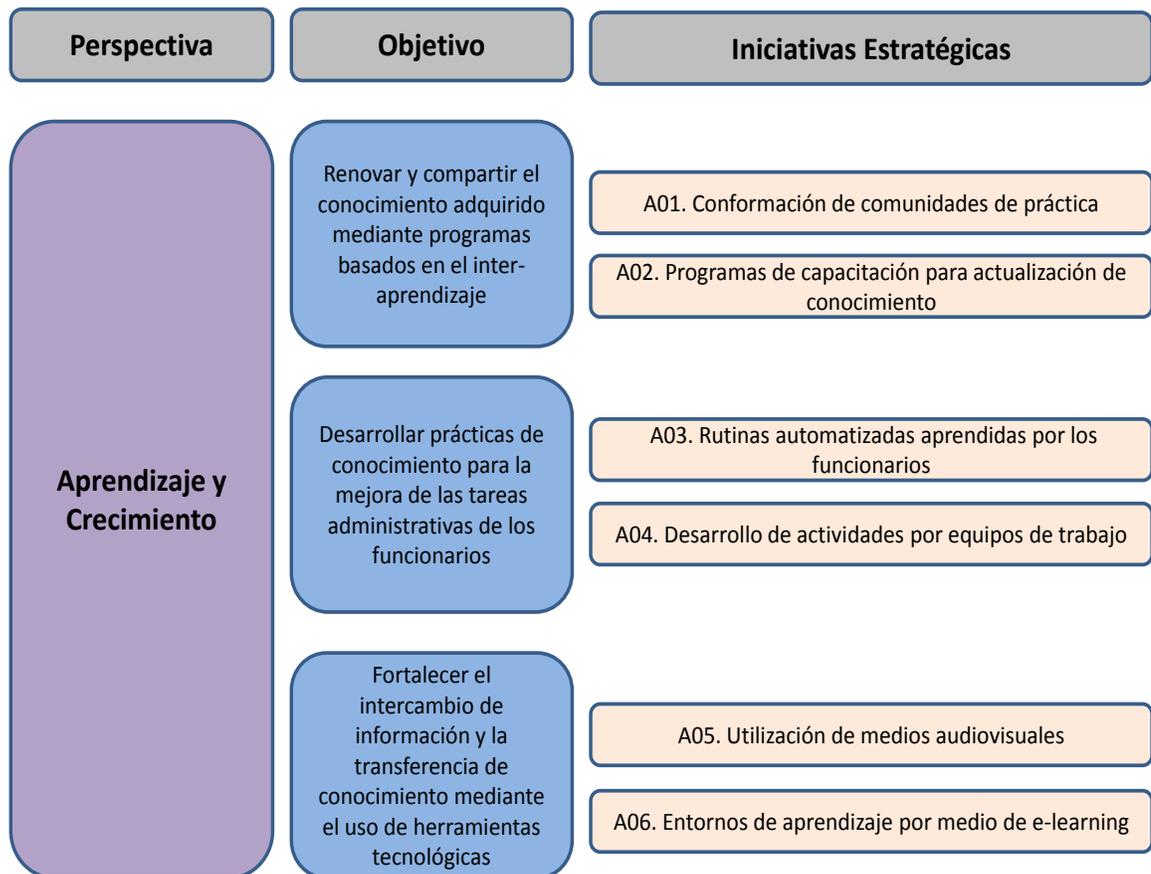
Cuarta iniciativa estratégica. Actividades por equipos de trabajo. Se ha comprobado que el trabajo cooperativo resulta efectivo para los trabajadores, independientemente del nivel de preparación de cada uno de ellos, porque así se complementan conocimientos y se fomenta el respeto y la amistad en el grupo. Para el caso específico del SPE la conformación de grupos o equipos de trabajo es necesaria para resolver los problemas propios de la actividad de intermediación e inteligencia organizacional; sin embargo la mayoría de estos grupos son de tipo informal, es decir, surgen de las relaciones voluntarias de los empleados y no de tareas bien definidas para lograr un objetivo común.

Quinta Iniciativa estratégica. Utilización de medios audiovisuales. La transmisión de conocimiento mediante el uso de herramientas tecnológicas audiovisuales (Videoconferencias), es una de las iniciativas estratégicas que puede implementar el SPE para mejorar el conocimiento compartido con los Centros de Formación en el proceso de intermediación laboral. La ventaja de su utilización frente a otras herramientas tecnológicas de comunicación, es que brinda a los participantes la oportunidad de mantener una conversación virtual por medio de la transmisión en tiempo real de video, sonido e información. A su vez, esta iniciativa permite ahorrar tiempo, ya que no es necesario dedicar varias horas en traslados o desplazamientos. También permite dialogar e intercambiar información al instante entre los ponentes y participantes; así como plantear sus dudas y compartir experiencias vividas.

Sexta Iniciativa estratégica. Entornos de aprendizaje e-learning. Las estrategias de aprendizaje en el entorno de la educación electrónica es un estilo de aprendizaje que ayudaría al SPE a mejorar los servicios ofrecidos a los usuarios y empresas, a cambio de sus contribuciones por impuestos parafiscales o el nuevo impuesto CREE. Esta estrategia representa una ventaja relativamente fácil de implementar ya que el SENA es *per se* una institución de capacitación oficial del gobierno y cuenta con plataforma blackboard para la realización de los programas de

formación. Un espacio en el cual podría resultar bastante útil la implementación de esta herramienta, es en los procesos de certificación por competencias⁴⁴, por medio de la cual la persona demuestra la capacidad real para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos (Ver figura 11).

Figura 11. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento



Fuente: elaboración propia.

⁴⁴ La certificación de la competencia laboral de las personas es el reconocimiento que hace un organismo certificador acreditado, a un trabajador porque hace bien su trabajo al cumplir con los requisitos establecidos por los expertos en una norma de competencia laboral, confirmando con ello la capacidad que tiene para desempeñarse en diferentes funciones y contexto laborales (www.sena.edu.co).

9.2 Perspectiva Procesos Internos

Primera Iniciativa estratégica. Realizar procesos de pre-selección de candidatos. Hasta el momento el proceso de intermediación laboral realizado por el SPE se ha limitado al cargue de las vacantes en el sistema y la correspondiente selección por parte del empresario, de manera que no es posible realizar un seguimiento a los candidatos postulados y/o contratados. Mediante esta estrategia de pre-selección de candidatos, se busca que la oficina asuma un papel de “facilitador”, ofreciendo al empresario los perfiles requeridos por estos y de esta forma evitar inconformismos frente a las capacidades de la oferta laboral (recurso humano). Esto traería una serie de ventajas entre las cuales se mencionan: 1) conocer los perfiles de los empleados potenciales y su rendimiento; 2) disminución de costos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes; y 3) disminución en los procesos de transferencia o contratación del empleado porque están ya familiarizados con la calidad del servicio ofrecido.

Segunda Iniciativa estratégica. Permisos de confidencialidad para postulación de vacantes. Para garantizar la transparencia en el proceso de intermediación y posterior colocación, es preciso diseñar estrategias que mejoren la seguridad de las bases de datos, de manera que los empresarios mantengan reserva sobre los candidatos postulados. Para el caso específico del SPE se proponen tres vertientes de seguridad: 1) confidencialidad, que busca que sólo las personas autorizadas pueden conocer los datos o la información pertinente; 2) integridad, consiste en que sólo las personas autorizadas pueden variar (modificar o borrar) los datos, dejando espacios para control posterior y auditoría; y 3) disponibilidad, que busca que las personas autorizadas puedan acceder a tiempo a la información. El disponer de la información después del momento necesario puede equivaler a la no disponibilidad. Otro tema es disponer de la información a tiempo

pero que esta no sea correcta, e incluso que no se sepa, lo que puede originar la toma de decisiones erróneas⁴⁵.

Tercera Iniciativa estratégica. Documentación de procesos y procedimientos. Como complemento a la iniciativa estratégica anterior, se considera una buena práctica que las rutinas y procedimientos organizativos del SPE estén suficientemente documentados para favorecer y mejorar la forma de hacer las cosas y que sirvan como referente a los trabajadores que comparten actividades similares. Esta práctica es muy importante ya que el costo de tener que repetir procedimientos de cargue de vacantes suele ser bastante alto, especialmente en términos de tiempo empleado. Para llevar a cabo esta iniciativa es necesario contar con manuales de procesos y procedimientos que contengan una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades por parte de los empleados. Estos manuales deben ser documentos internos y de uso confidencial; por lo tanto se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realicen.

Cuarta Iniciativa estratégica. Difusión de documentos técnicos de mercado laboral y ocupacional. Dentro de las iniciativas que se pueden liderar desde el Observatorio Laboral y ocupacional está la elaboración de informes técnicos que midan la dinámica de las ocupaciones⁴⁶ y su alineación con los programas de formación técnica y tecnológica que ofrece la entidad. Esta se constituye en una de las prioridades del SPE actualmente, ya que los niveles de empleo están estrechamente asociados a la calidad y la pertinencia de la formación técnica y tecnológica. Se sugiere que estos informes tengan una periodicidad mensual, y una estructura que permita identificar rápidamente la situación del mercado laboral regional, los perfiles ocupacionales más demandados y las variaciones mensuales

⁴⁵ DE SANTIAGO, M. Manejo de base de datos. Conalep. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos26/seguridad-base-datos/seguridad-base-datos3.shtml>

⁴⁶ Los estudios de dinámica ocupacional se sustentan en la clasificación nacional de ocupaciones, definida como la organización sistemática de las ocupaciones existentes en el mercado laboral colombiano, que utiliza una estructura, que facilita la agrupación de empleos y las descripciones de las ocupaciones de una manera ordenada y uniforme (tomado de observatorio laboral Sena).

o anuales. Así mismo, se busca que tengan cobertura a las provincias, ofreciendo información de la movilidad del mercado laboral fuera de las regiones con mayor dinámica del mercado de trabajo.

Quinta Iniciativa estratégica. Desarrollar procesos de Inteligencia de mercados. Con el fin de anticiparse a la demanda del mercado laboral regional en el corto, mediano y largo plazo, la estrategia de inteligencia de mercados se orienta a identificar aquellos proyectos de inversión o en expansión que se pretenden desarrollar a futuro, sirviendo además de guía para la pertinencia de la formación titulada institucional⁴⁷. Llevar a cabo esta estrategia, implica necesariamente detectar mediante relacionamiento corporativo las empresas o contratistas encargados de la ejecución de las obras y detectar el medio por donde serán gestionadas las vacantes, con el fin de ampliar en lo posible, el número de puestos de trabajo para ofrecer a través del SPE. De allí que el procedimiento de inteligencia de mercados deba estar complementado con procesos de inteligencia competitiva que permitan la inclusión de vacantes en el sistema de la SPE.

Sexta Iniciativa estratégica. Integración en red de los procesos de gestión y colocación. Bajo los lineamientos del decreto 722 de 2013, la oferta de servicios de gestión y colocación de empleo estará a cargo de la red de prestadores del Servicio Público de Empleo, lo cual implica necesariamente disponer de herramientas tecnológicas para atender de manera articulada los requerimientos de trabajadores y empleadores en materia de intermediación laboral, con cobertura departamental y municipal⁴⁸. Dicha integración se puede realizar, por ejemplo, mediante la codificación de las vacantes postuladas, de manera que se pueda realizar un seguimiento automático a las mismas. En últimas, se trata de

⁴⁷ Sena. Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo. Informe de Gestión Primer Trimestre 2012.

⁴⁸ Ministerio del Trabajo. Decreto 722 de 2013. Artículo 11. De la red de prestadores del servicio público de empleo.

llevar a cabo un seguimiento articulado por parte de la red de prestadores del Servicio Público de Empleo.

Séptima Iniciativa estratégica. Orientación a usuarios en el uso de la plataforma tecnológica. Un componente estratégico importante del proceso de orientación ocupacional consiste en orientar a los usuarios sobre sus intereses y competencias, así como sus actitudes, motivaciones y necesidades de acuerdo al mercado laboral. En el contexto del nuevo decreto del Servicio Público de Empleo, se pretende diseñar estrategias de inducción a usuarios para brindar orientación en el uso de la plataforma tecnológica en cuanto a búsqueda activa de empleo, actualización de hoja de vida, entrevistas, pruebas psicotécnicas y normatividad sobre contratación, entre otros (Ver Figura 12).

Figura 12. Perspectiva Procesos Internos



Fuente: elaboración propia

9.3 Perspectiva Cliente

Primera Iniciativa estratégica. Evaluar el perfil ocupacional requerido por los empresarios. Una estrategia que permitiría asegurar la mano de obra requerida por los empleadores consiste en ajustar el perfil ocupacional de los buscadores de empleo. Existe en el mercado gran desinformación frente a los requisitos exigidos para que los usuarios apliquen a determinada vacante, lo que en últimas origina postulaciones equivocadas que no corresponden a lo que el empresario necesita. El desarrollo de esta estrategia requiere que en el SPE los usuarios se enfrenten a pruebas de selección basados en pruebas psicológicas y entrevistas, ofreciendo a los usuarios interesados conocer cuál es la imagen que proyectan en las pruebas y entrevistas, la posibilidad de obtener una retroalimentación de sus resultados tanto en las pruebas como en la entrevista e identificar la pertinencia de la aplicación a las vacantes ofertadas.

Segunda iniciativa estratégica. Implementar un sistema de atención por turnos. Para considerar una atención de calidad a los usuarios, el SPE debe garantizar una atención oportuna y con criterios de eficiencia y eficacia, permitiendo a la oficina mejorar los tiempos de postulación a las vacantes ofertadas y a través de ella el número de quejas y reclamos por parte de los usuarios. La práctica basada en conocimiento que podría llegar a ordenar la atención a los usuarios es implementar un sistema de atención mediante el uso de ficheros o turnos de espera. Diariamente visitan la oficina de empleo aproximadamente 50 personas y en algunos casos (pej. eventos especiales de empleo) esta cifra supera las 150 personas. La implementación de un sistema por turnos mejora la atención al usuario manteniendo el orden de atención y fortaleciendo además una cultura de respeto.

Tercera iniciativa estratégica. Relacionamiento corporativo con empresas del sector productivo. Para garantizar la adecuada gestión del conocimiento con los

clientes se requiere que el SPE gestione conjuntamente con la oficina de relaciones corporativas un plan de acción sustentado en el acercamiento con las empresas estratégicas (aquellas con mayor potencial generador de empleo), con las cuales se tiene la posibilidad de colocar a los egresados Sena en el mercado laboral. Se trata de lograr que las empresas vean en el SPE un facilitador en el logro de sus objetivos misionales con beneficios tanto para el sector productivo como para la oficina de empleo. Dentro de las acciones específicas que se proponen para llevar a cabo este proceso se identifican: 1) apoyo y realización de eventos (pej. Desayunos empresariales); 2) respaldar y ser intermediarios de los aprendices ante empresas; 3) apoyo a la consecución de contratos de aprendizaje.

Cuarta iniciativa estratégica. Orientación y asistencia en la postulación de vacantes. Con el fin de ofrecer a los usuarios aprendizaje en herramientas ofimáticas y brindar un mayor acceso a las vacantes postuladas, el SPE puede poner a disposición del público talleres didácticos programados de orientación en el uso y manejo de la plataforma, de manera que ellos mismos sean agentes partícipes del proceso de aplicación. En el taller se realiza la enseñanza en la búsqueda de publicaciones electrónicas y se da a conocer las herramientas de navegación de la plataforma. Hasta el momento este tipo de talleres no es suficiente para cubrir la totalidad de los buscadores de empleo que acuden a la oficina, por lo que a futuro se pueden entregar guías electrónicas, los cuales se puedan consultar y descargar en computadores o dispositivos desde el sitio web.

Quinta iniciativa estratégica. Segmentación de clientes según vacantes ofertadas. Los empresarios que acuden a los servicios de la oficina de empleo tienen necesidades diferentes y el valor de unos y otros en cuanto a la generación de empleo es distinto. De allí que sea conveniente identificar segmentos de clientes con los que se pueda establecer comunicación diferenciada (preferencial) de otros segmentos. La segmentación de clientes no debe confundirse con la

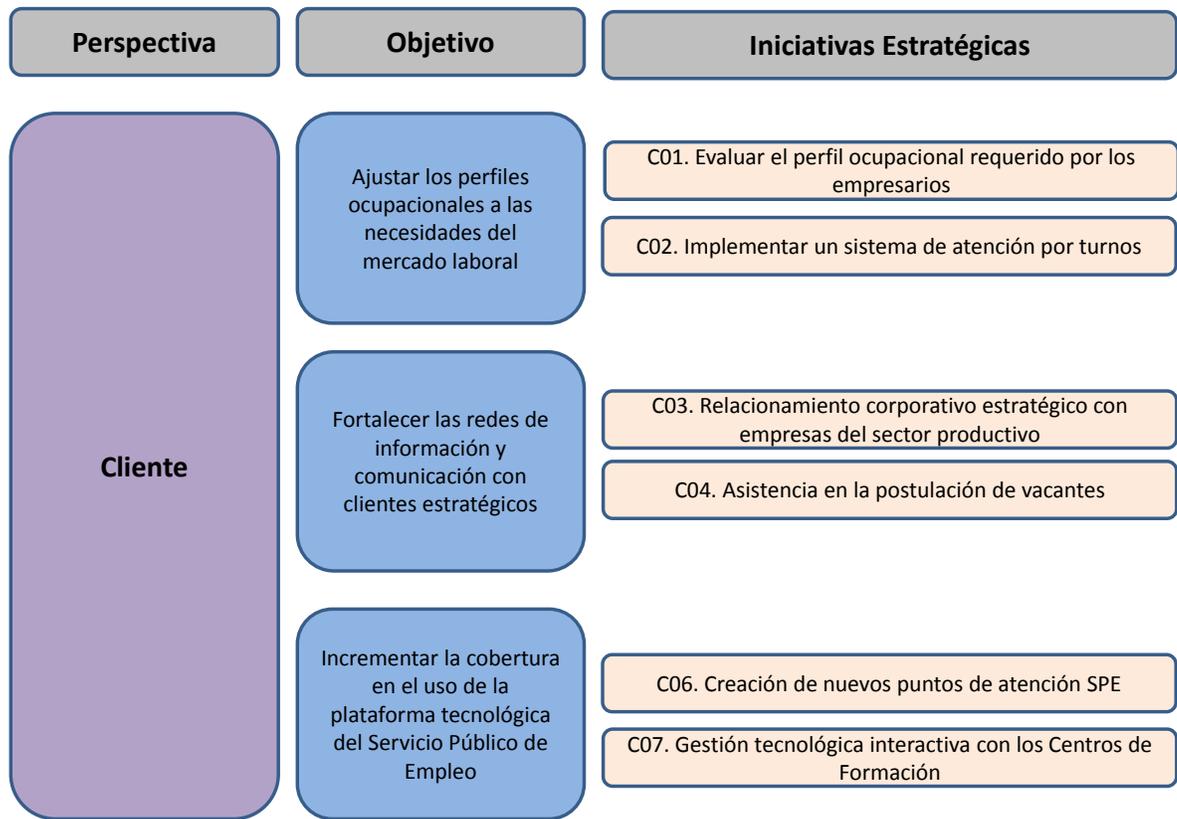
segmentación por inteligencia de mercados de la cual se habló anteriormente ya que esta última no se basa en la relación individualizada con el empresario sino en identificar el mercado con una categoría concreta. Además, los clientes no están identificados con lo que no es posible establecer una relación personalizada.

Sexta iniciativa estratégica. Creación de nuevos puntos de atención SPE. Con el propósito de ampliar las oportunidades de empleo a las poblaciones más apartadas de la región, que por razones de desconocimiento y espacio no pueden acceder a las vacantes ofertadas, se ha venido impulsando la conformación de nuevos puntos de atención de la oficina, mejorando los canales de comunicación. El desarrollo de esta estrategia tiene dos líneas de acción. La primera consiste en establecer alianzas con entes gubernamentales (Gobernación y alcaldías) para instalar espacios físicos (oficinas satélites) dotados de redes tecnológicas en donde los usuarios puedan acceder a los servicios de la plataforma; y la segunda línea consiste en ampliar la cobertura mediante la disponibilidad de aulas móviles, las cuales, al igual que una oficina ubicada en una regional o una satélite, darán a conocer nuestro servicio público, gratuito, indiscriminado, transparente y facilitarán los procesos intermediación laboral y orientación.

Séptima iniciativa estratégica. Gestión tecnológica interactiva con los Centros de formación. Una manera práctica de mejorar la gestión de las vacantes ofertadas en toda la regional consiste en administrar tecnológicamente las vacantes ofertadas en cada Centro de Formación. Con frecuencia los proyectos de inversión con potencial generador de empleo requieren mano de obra calificada de la zona geográfica donde estos se desarrollan; sin embargo, resulta desgastante para la regional tener que gestionar las vacantes desde la oficina de empleo de la dirección regional, teniendo que realizar un seguimiento continuo a las vacantes y empresas que buscan contratar mano de obra por fuera de la jurisdicción. Esta iniciativa está encaminada a que la oficina de empleo de cada centro de formación cargue directamente las vacantes en el sistema y remita a la oficina principal la

información pertinente respecto a número de personas postuladas y perfiles ocupacionales, permitiendo un trabajo colectivo con la dirección regional (Ver Figura 13).

Figura 13. Perspectiva Cliente



Fuente: elaboración propia

9.4 Perspectiva Responsabilidad Social

Primera iniciativa estratégica. Desarrollar alianzas para el trabajo con el sector productivo. La creación de oportunidades laborales mediante alianzas con el sector productivo es una iniciativa estratégica que cobra gran relevancia hoy en día para el Servicio Público de Empleo, en la medida que reúne esfuerzos conjuntos entre el sector público y el sector privado (gremios, organizaciones privadas y el sector empresarial) para que las vacantes generadas a través de

estos acuerdos sean gestionados desde la plataforma tecnológica y no por medio otras bolsas de empleo o agencias laborales privadas. Esta iniciativa es ante todo de carácter social y debe ir de la mano de medidas como el relacionamiento corporativo y la segmentación de clientes, ya que se debe seleccionar muy bien el potencial generador de mano de obra de cada empresa y sobretodo el perfil ocupacional requerido, ya sea operativo, técnico, tecnólogo o profesional.

*Segunda iniciativa estratégica. Relacionamiento especializado con población vulnerable*⁴⁹. Un porcentaje importante de los usuarios que acuden al SPE está conformado por personas en condiciones de vulnerabilidad que no cuentan con el conocimiento ni la cualificación requerida para tener fácil acceso al mercado laboral. Mediante esta iniciativa lo que se busca es brindar información y formación a poblaciones vulnerables y demás grupos especiales, de acuerdo con las necesidades del mercado laboral, con el fin de mejorar sus niveles de empleabilidad promoviendo su inserción laboral. Un caso exitoso de empleabilidad de esta población es el programa de jóvenes rurales, cuyo objetivo es disminuir el desempleo rural y desarrollar emprendimiento en los jóvenes y población vulnerable. Dentro de las acciones específicas se encuentran: programas de formación ocupacional, formación en emprendimiento, talleres de orientación.

Tercera iniciativa estratégica. Encuestas de percepción frente a los servicios ofrecidos. Una manera de retroalimentar el servicio ofrecido por la oficina de empleo está basado en el diseño e implementación del proceso de medición de la percepción de los usuarios. Esta iniciativa posee un alto nivel de importancia desde el punto de vista de generación de conocimiento ya que permite conocer las

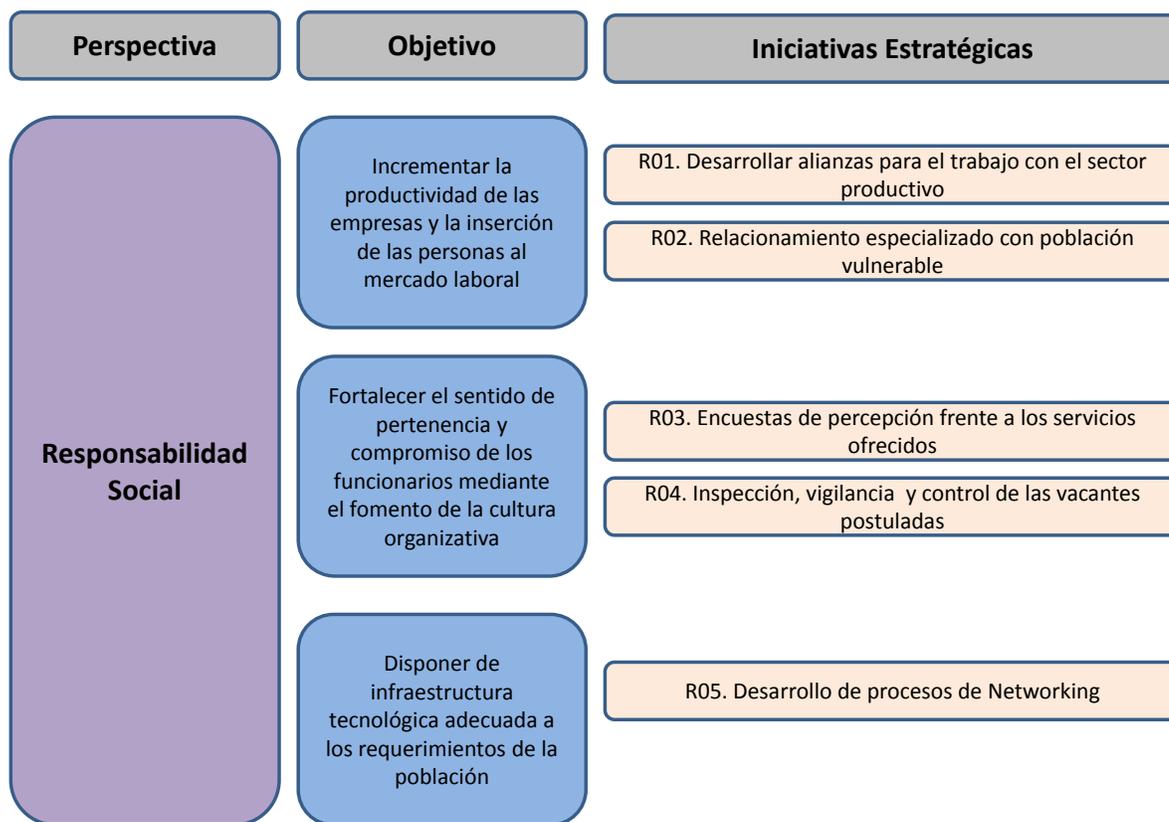
⁴⁹ Se define como población en situación de vulnerabilidad, el conjunto de personas o grupos poblacionales que se encuentran en condiciones de fragilidad, bien sea por su condición étnica, de género, edad, capacidad funcional, nivel económico, cultural y que requieren de una atención especializada por parte de las entidades del Estado, para favorecer los procesos de inclusión social, donde se reconozca la diferencia y se promueva la equidad.

demandas y expectativas reales de los clientes, logrando cuantificar su nivel de satisfacción, con el propósito de tomar acciones sobre los resultados obtenidos.

Cuarta iniciativa estratégica. Inspección, vigilancia y control de las vacantes. Si bien con el nuevo decreto 722 la vigilancia y control de los prestadores del Servicio Público de Empleo estará en cabeza de la Dirección de Inspección, vigilancia, control y Gestión Territorial y las Direcciones Territoriales del Ministerio del Trabajo, la nueva Agencia Pública de Empleo Sena deberá igualmente mantener un control permanente de las vacantes ocupadas y de las personas que lograron ingresar al mercado laboral, a través del acceso y seguimiento a la base de datos de la red de prestadores del servicio público de empleo. El acceso a esta información debe ser confidencial y seguro, acorde a las buenas prácticas de gestión del conocimiento.

Quinta iniciativa estratégica. Desarrollo de procesos de networking. Considerando que la tasa de colocación de la oficina del Servicio Público de Empleo oscila alrededor del 45%, es importante adoptar medidas para optimizar la búsqueda de las vacantes disponibles en el sistema. Esta iniciativa puede desarrollarse mediante una estrategia de networking, que consiste en establecer una red virtual de contactos entre los usuarios y empresarios, que permita a la empresa conocer en tiempo real el perfil ocupacional de los candidatos, optimizando el tiempo de respuesta y las oportunidades de conseguir empleo, y de esta manera aumentar las tasas de colocación (Ver Figura 14).

Figura 14. Perspectiva Responsabilidad Social



Fuente: elaboración propia

10. Indicadores y Metas

Una vez se establecen los objetivos estratégicos y se diseñan las iniciativas estratégicas, el siguiente paso en el proceso de planificación de la estrategia consiste en agrupar los indicadores y las metas⁵⁰ según el tema estratégico que se quiera alcanzar. Estos indicadores y metas asociadas, expresan cada objetivo en términos específicos y permiten rastrear el progreso de la oficina de empleo en cuanto al logro de dichos objetivos estratégicos.

⁵⁰ Es importante aclarar que las metas son acumulativas y parten de una línea base que se incrementa anualmente hasta el año 2020.

Por medio de la metodología del *Cuadro de Mando Integral (CMI)* de Kaplan y Norton se pueden establecer en forma ordenada y equilibrada los indicadores para la gestión de conocimiento en el SPE según los temas estratégicos de análisis. Los indicadores muestran cómo se monitorea el éxito o fracaso (desempeño) de las iniciativas estratégicas identificadas (Ver figuras 15 a 18).

Figura 15. Indicadores y metas Aprendizaje y Crecimiento

Mayor Aprendizaje			Metas						
INICIATIVA	INDICADOR	MÉTRICA	Línea base	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A01. Comunidades de Práctica	No. Personas vinculadas por comunidad / No. Total de personas	Porcentaje	-	10	20	30	40	50	60
A02. Programas de Capacitación	No. de programas de capacitación ejecutados	Númérica	-	6	12	18	24	30	45
A03. Rutinas o procesos automatizados	No. Rutinas automatizadas / No. Total de procedimientos a seguir	Porcentual	50	55	60	65	70	75	80
A04. Actividades por equipos de trabajo	No. Actividades en equipo / No. Total de actividades	Porcentual	4	8	12	16	20	24	30
A05. Utilización de medios audiovisuales	No. Videoconferencias SPE / No. Total de videoconferencias	Porcentual	-	2	5	9	14	20	25
A06. Entornos de aprendizaje (e-learning)	No. Cursos virtuales por e-learning en el SPE	Númérica	-	1	3	6	10	15	20

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Indicadores y metas Procesos Internos

Mejora de Procesos			Metas						
INICIATIVA	INDICADOR	MÉTRICA	Línea base	2015	2016	2017	2018	2019	2020
P01. Procesos de pre-selección	No. Personas preseleccionadas/No. total de inscritos	Porcentual	-	5	10	15	20	25	30
P02. Permisos de confidencialidad	No. Licencias/No. Total de funcionarios	Porcentual	5	15	20	25	30	35	40
P03. Documentación de procedimientos	No. procedimientos documentadas/ No. Total procedimientos	Porcentual	5	25	35	45	65	85	100
P04. Difusión de documentos técnicos	No. Informes técnicos de pertinencia del mercado laboral	Númérica	1	4	9	14	23	37	60
P05. Inteligencia de mercados	No. Proyectos atendidos / No. Total de proyectos	Porcentual	10	15	20	25	30	45	50
P06. Integración de los procesos de colocación	No. Vacantes monitoreadas / No. Total de vacantes	Porcentual	2	5	8	12	15	18	20
P07. Orientación en la plataforma tecnológica	No. Talleres de orientación ofrecidos	Númérica	12	20	28	40	55	70	90

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Indicadores y metas Clientes

Clientes Satisfechos			Metas						
INICIATIVA	INDICADOR	MÉTRICA	Línea base	2015	2016	2017	2018	2019	2020
C01. Evaluación de perfiles requeridos	No. Personas colocadas / No. Personas preseleccionadas	Porcentual	5	10	15	20	25	30	40
C02. Sistema de atención por turnos*	No. De quejas recibidas/No. Personas atendidas	Porcentual	25	22	18	13	10	6	2
C03. Relacionamiento corporativo	No. empresas atendidas/No. Empresas estratégicas	Porcentual	2	5	7	9	11	15	20
C04. Asistencia en la postulación de vacantes	No. Talleres de orientación para postulación	Númérica	36	48	60	72	84	90	100
C05. Segmentación de las empresas	No. empresas estratégicas / No. Total de empresas registradas	Porcentual	1	2	5	9	14	20	25
C06. Nuevos puntos de atención	Número de puntos de atención al usuario en la región	Númérica	5	7	9	11	13	15	20
C07. Gestión tecnológica interactiva entre Centros	Vacantes gestionadas por Centro / No. Total de vacantes en el sistema	Porcentual	1	3	5	8	10	12	15

* Por sus características esta iniciativa tiene una meta decreciente

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Indicadores y metas Responsabilidad Social.

Responsabilidad Social			Metas						
INICIATIVA	INDICADOR	MÉTRICA	Línea base	2015	2016	2017	2018	2019	2020
R01. Alianzas para el trabajo con sector productivo	No. Alianzas firmadas/No. Total de empresas estratégicas	Porcentual	3	8	12	15	18	21	25
R02. Atención a población específica	Población vulnerable / Población inscrita	Porcentual	10	12	15	18	20	25	30
R03. Encuestas de percepción	No. Encuestas de percepción realizadas	Numérica	10	30	50	70	80	90	100
R04. Inspección de vacantes postuladas	No. Vacantes inspeccionadas / No. Total de vacantes	Porcentual	-	5	10	15	20	25	30
R05. Procesos de Networking	No. Personas en red / No. Total de personas inscritas	Porcentual	2	4	6	8	10	12	15

Fuente: elaboración propia.

11. Seguimiento y Control

Después que las iniciativas estratégicas hayan sido ejecutadas con base en los indicadores y metas propuestos, se entra en la última fase del plan estratégico de Gestión del Conocimiento que contempla el seguimiento, supervisión y ajuste permanente de su desempeño⁵¹, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Con esta fase se completa el ciclo del Plan Estratégico, para dar inicio, nuevamente, a la fase de análisis y diagnóstico, buscando en la organización un proceso de mejora continua.

⁵¹ En el lenguaje del BSC esta etapa se conoce como feedback y aprendizaje estratégico continuo, que consiste en buscar la forma de corregir las desviaciones estratégicas para alcanzar los objetivos estratégicos definidos. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, utilizando el Balance Scorecard como un sistema de Gestión estratégica.

En cuanto a las acciones específicas que se proponen para la ejecución de esta fase en el SPE, se propone diseñar un sistema estructurado de reuniones periódicas en los cuales se traten los inconvenientes operacionales derivados de las prácticas aplicadas, y los programas de mejoramiento, tratando de revisar la estrategia y ajustarla según sea necesario. En el lenguaje de la gestión de calidad total, las diversas reuniones de gestión corresponden a las partes “verificar” y “actuar” (del ciclo planificar-hacer-verificar-actuar) del proceso de implementación de la estrategia⁵².

Teniendo en cuenta que las prácticas de aprendizaje por lo general se evalúan desde el plano operativo, se plantea dividir las temáticas en dos sesiones: una primera en la cual se traten las cuestiones operacionales de corto plazo (prácticas de aprendizaje y procesos basados en conocimiento), y la segunda sesión donde se traten las cuestiones estratégicas de gestión del conocimiento de largo plazo (lineamientos e iniciativas estratégicas), en particular la revisión y adaptación de las iniciativas estratégicas.

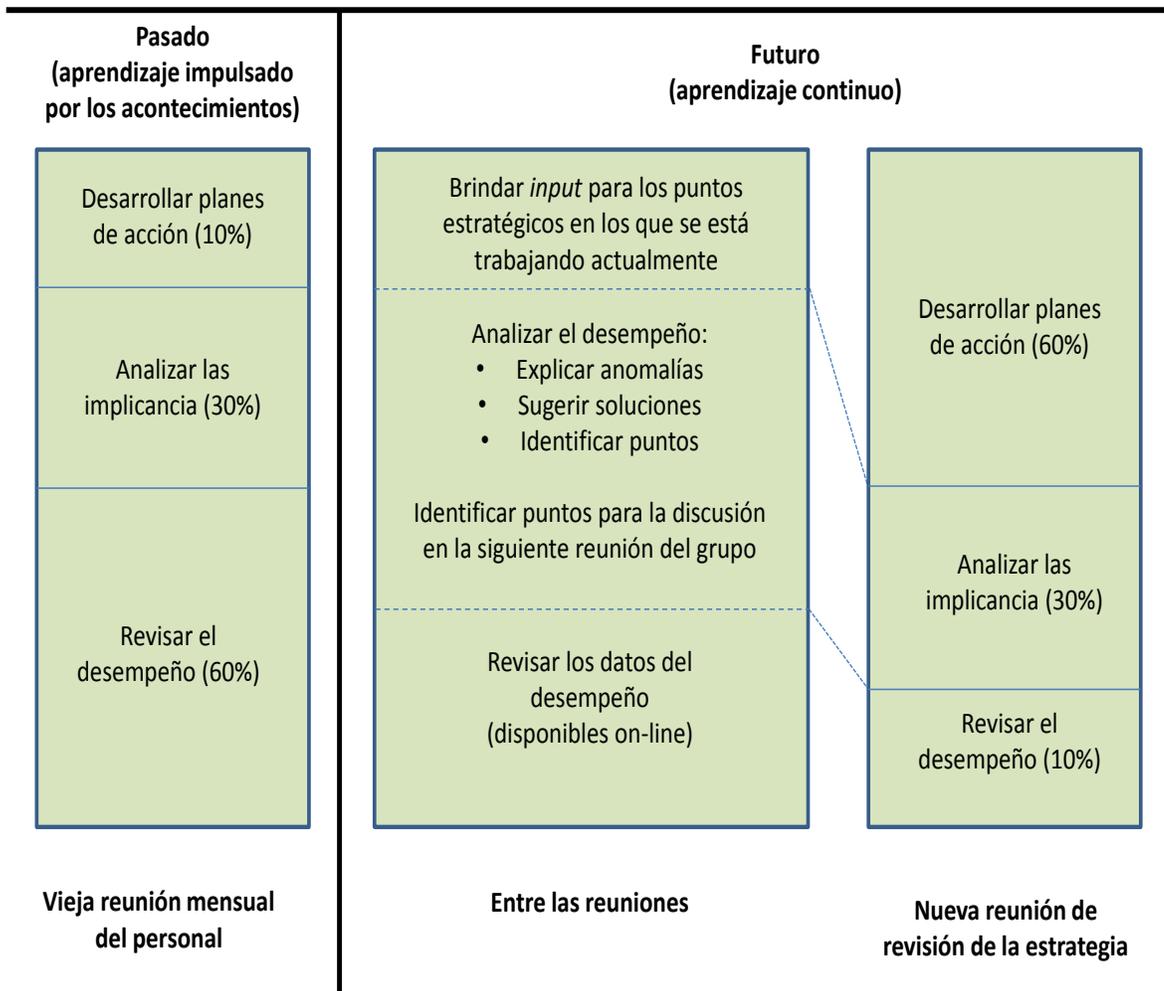
En cuanto a las reuniones de revisión de las operaciones, se propone que el equipo de trabajadores aplique sus conocimientos técnicos compartidos, su experiencia y cultura para analizar y resolver problemas operacionales, de manera que las reuniones son activas, dinámicas y participativas. Estas reuniones deben ser breves, altamente focalizadas y orientadas a la acción. Por su parte, las reuniones de revisión de la estrategia no buscan cuestionar la validez de la estrategia sino en analizar si la ejecución está encaminada y toma en cuenta los riesgos para cumplir con el objetivo estratégico propuesto. Se trata de detectar dónde están los problemas de implementación, intenta determinar por qué se produjeron, toma medidas para corregir la causa y atribuye responsabilidades por el logro de los resultados predefinidos⁵³. En este sentido la reunión de estrategia

⁵² KAPLAN R. & NORTON, D. Op. Cit. pág. 271.

⁵³ Ibid. Pág. 286.

no se concentra a revisar el desempeño sino a desarrollar planes de acción y mejoramiento. La siguiente figura muestra el cambio de paradigma que puede producirse si los aspectos relativos a la discusión de temas estratégicos se anteponen a la presentación de informes de desempeño (Ver figura 19).

Figura 19. La nueva reunión de revisión de la estrategia



Fuente: Elaboración propia. Tomado de Kaplan, R & Norton, D.

Con estas consideraciones se elabora el siguiente cuadro de seguimiento sobre los aspectos estratégicos, tácticos y operativos a tratar en las reuniones de control del plan estratégico de gestión del conocimiento en el SPE (Ver tabla 9).

Tabla 9. Cuadro de Seguimiento Estratégico y Control Gestión del Conocimiento SPE.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADOR DE CONTROL	PLAN DE SEGUIMIENTO	PLAN DE CONTINGENCIA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Programas basados en el Inter-aprendizaje	1) comunidades de práctica 2) Programas de capacitación	No. de personas vinculadas por comunidad/No. Total de personas No. de programas de capacitación ejecutados	Control adecuado de las comunidades de práctica conformadas y capacitaciones realizadas	Realizar jornadas de retroalimentación de prácticas realizadas
	Prácticas de conocimiento en tareas administrativas	1) Rutinas automatizadas aprendidas 2) Actividades por equipos de trabajo	No. Rutinas automatizadas / No. Total de procedimientos No. Actividades en equipo/ No. Total de actividades	Verificar si las tareas se asignan grupalmente	Adoptar un plan de trabajo en fases para la codificación de la información
	Aprendizaje con herramientas tecnológicas	1) Utilización de medios audiovisuales 2) Entornos de aprendizaje e-learning	No. Videoconferencias SPE / No. Total de videoconferencias No. Cursos virtuales por e-learning en el SPE	Realizar seguimientos a las temáticas tratadas en las actividades transmisión virtual	Indagar los escenarios alternos de transmisión de información
PROCESOS INTERNOS	Sincronización del proceso de intermediación	1) preselección de candidatos 2) Permisos de confidencialidad para postulación de vacantes	No. Personas preseleccionadas / No. Total de inscritos No. Licencias habilitadas/No. Total de funcionarios	Verificación periódica del número de personas atendidas	Establecer un plan de mejoramiento de mejora de tiempos de respuesta
	Inteligencia organizativa con pertinencia	1) Documentación de procesos y procedimientos 2) Documentos técnicos de mercado laboral 3) Inteligencia de mercados	No. Manuales / No. Total de procedimientos No. Informes técnicos de pertinencia del mercado laboral No. Proyectos atendidos / No. Total del proyectos	Evaluar la pertinencia y uso de documentos técnicos elaborados y de los manuales de procesos	Diseñar modelos de informes y documentos a elaborar; actualización de manuales
	Red de prestadores del servicio de intermediación y colocación	1) Integrar los procesos de gestión y colocación 2) Orientación a usuarios en el uso de la plataforma	No. Vacantes monitoreadas/No. Total de vacantes No. Talleres de orientación ofrecidos	Seguimiento a los talleres de orientación realizados	Continuar con el proceso de automatización de vacantes
CLIENTE	Perfiles ocupacionales al mercado laboral	1) Evaluación del perfil ocupacional requerido 2) Sistema de atención por turnos	No. Personas preseleccionadas / No. Total personas colocadas No. de quejas recibidas / No. Personas atendidas	Evaluar las causas de las quejas propuestas por los usuarios	Atender las quejas y reclamos de los usuarios
	Redes de Información y comunicación con clientes estratégicos	1) Relacionamento corporativo estratégico 2) Asistencia en la postulación de vacantes	No. empresas estratégicas atendidas/No. Empresas atendidas No. Talleres anuales de orientación para postulación	Verificar el número de empleos generados por las empresas atendidas; revisión a las temáticas de los talleres	Continuar con el proceso de relacionamiento corporativo
	Cobertura de la plataforma tecnológica	1) Nuevos puntos de atención SPE 2) Gestión tecnológica interactiva con Centros de Formación	No. de puntos de atención al usuario en la región Vacantes gestionadas por Centro de Formación / No. Total de vacantes	Realizar seguimientos al uso de la plataforma en nuevos puntos de atención	Mejorar el servicio en los puntos de atención disponibles
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Productividad empresarial e inserción al mercado laboral	1) alianzas para el trabajo 2) Relacionamento especial con población vulnerable	No. Alianzas firmadas/No. Total de empresas estratégicas Población vulnerable / Población inscrita	Seguimiento a la generación de empleo producto de las alianzas para el trabajo	Diseñar estrategias de mejoramiento de alianzas para el empleo
	Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso cultura organizativa	1) Encuestas de percepción 2) Inspección, vigilancia y control de vacantes postuladas	No. Encuestas de percepción realizadas No. Vacantes inspeccionadas / No. Total de vacantes	Analizar la información de las encuestas realizadas	Realizar encuestas de satisfacción de los clientes
	Infraestructura tecnológica adecuada	1) Desarrollo de procesos en networking	No. Personas en red / No. Total de personas inscritas	Seguimiento a las postulaciones realizadas por internet	Direccionar su estrategia de publicidad hacia otro tipo de medios de comunicación.

Fuente: elaboración propia.

12. Conclusiones y Recomendaciones

Al hablar de Gestión del Conocimiento se está haciendo referencia finalmente a la capacidad de una organización o unidad de negocio para administrar el capital intelectual disponible a través de las buenas prácticas y experiencias compartidas, con el fin de mejorar los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y uso del conocimiento en los componentes de la red estratégica de Gestión de Conocimiento, a saber: personas, procesos y plataforma tecnológica. Cuando se optimizan estos procesos, es posible lograr que se establezcan sistemas de comunicación hacia adentro y hacia afuera como parte de la cultura organizacional, para así poder detectar y compartir el conocimiento que posee, principalmente el de las personas que la integran.

El plan estratégico de gestión del conocimiento ha sido diseñado para ser aplicado en la oficina del Servicio Público de Empleo del Sena Regional Santander, conforme al desarrollo de cada uno de los pasos pertinentes para la elaboración de un plan estratégico general; en este caso se utilizó como referencia la metodología de planificación estratégica desarrollada por los profesores Kaplan y Norton, autores del BSC. El desarrollo de los pasos contemplados para la elaboración del plan, implicó no solo la observación del manejo de los procesos de la oficina, sino además la identificación del estado de los factores de conocimiento, mediante un diagnóstico cualitativo y cuantitativo, la definición de los orientadores estratégicos y las perspectivas de medición de desempeño, con miras al diseño de estrategias y acciones específicas que permitieran, a través de indicadores y metas, un seguimiento disciplinado en la ejecución del plan.

En la medida que la formulación de objetivos estratégicos y sus respectivas iniciativas buscan generar un impacto sobre las prácticas y hábitos en los procesos del SPE, es un requisito que los líderes del SPE lleven a cabo, por medio de reuniones periódicas, procesos de seguimiento y control del desempeño

de las iniciativas estratégicas, a fin de verificar el cumplimiento de la meta trazada hasta el año 2020. Es claro que el plan estratégico de gestión del conocimiento al interior del SPE no tiene el alcance para modificar la misión y la visión institucional del SENA; no obstante, a partir de los principios que soportan el quehacer institucional, es posible diseñar estrategias para la redefinición de la misión y la visión de la entidad por medio de talleres y prácticas de socialización.

Esto no significa, desde luego, que en adelante la dirección de la oficina de empleo deba formar parte de la dirección de la entidad. Se trata de que, independientemente del nivel en que se encuentren, los profesionales contratistas y demás personal administrativo comiencen a aportar y compartir su *know how* a la oficina del servicio público de empleo, o por lo menos, a aquella parte del *core* del negocio (servicio) que genera beneficios sociales sobre la base de los conocimientos de los empleados y usuarios externos.

13. Bibliografía

ÁGUILA, José. "La Gestión del Conocimiento". En Expansión, 11 de Noviembre de 1999. Disponible en: <http://www.a3net.net/es/gescon/definiciones.htm>

BEUCHAT, Guillermo. Gestión del Conocimiento para la Innovación. 2009. Disponible en: <http://www.slideshare.net/gbeuchat/gestin-del-conocimiento-para-la-innovacin#btnNext>

BONILLA, María. Diseño de un Modelo de gestión del conocimiento para la universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2004.

BULMARO, Adrián; FUENTES, Morales (2010): "LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LAS RELACIONES ACADÉMICO-EMPRESARIALES. UN NUEVO ENFOQUE PARA ANALIZAR EL IMPACTO DEL CONOCIMIENTO ACADÉMICO." Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.

BUSTELO R, Carlota. Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información. En línea: Boletín del Instituto Andaluz del patrimonio histórico, año VIII, No. 34 marzo 2001. pp 226-230. Disponible en: http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf

CATALÁN, Edith y PELUFFO, Martha. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Chile, 2002. Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/12167/manual22.pdf>

DANTAS, Eva. Latecomer firms and the emergence and development of knowledge networks: The case of Petrobras in Brazil. Research Policy 38 (2009) 829–844. Disponible en: <http://myweb.rollins.edu/tlairson/pek/knownetsbrazil.pdf>

DE ARMAS, Daymaris. El conocimiento, Modelos para su Gestión. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos90/conocimiento-modelos-su-gestion/conocimiento-modelos-su-gestion.shtml#ixzz2Y5iigq24>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LAS FINANZAS PÚBLICAS. Matriz de Indicadores de Procesos. 2011. Disponible en:
http://www.generalfiles.org/download/gs53c511eeh32i0/20110110_matriz_de_indicadores_objetivos_de_calidad_ene_jun_2011.pdf.html

DRUCKER, P. La sociedad Post-capitalista. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2004.

INTELLECTUS. El capital Organizativo. Disponible en:
<http://www.modelointellectus.org/capitales/capital-organizativo/>

GESTION DEL CONOCIMIENTO. Disponible en:
<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestin-del-conocimiento-presentation-826526>

GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS EPS. Disponible en:
http://www.sunass.gob.pe/buenaspracticas/joomdocs/Gestion_del_conocimiento_en_las_EPS.pdf

HERNANDEZ M, Mónica. Propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del Grupo BANCOLOMBIA en Medellín, 2010. Disponible en:
<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%C3%9Altima.pdf>

IMDERA. Matriz de caracterización de Procesos. 2008. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/20101862/3-6-Matriz-Characterizacion-de-Procesos-Gestion-Administrativa>

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL. Introducción a la Gestión del Conocimiento aplicada al Sector Público. Agosto 2010. Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/11158/BoletinILPES10.pdf>.

KAPLAN, R & NORTON, D. The execution Premium. Harvard Business Review. 2008.

LANDA M. Luz. Gestión de Documentos: El Caso de Consorcio SMS. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/Landa_M_L/cap2.pdf

LEÓN S, Magda & CASTAÑEDA V, Dunieska. La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. 2007. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. Qué es el SEPE - Misión, visión, valores. Gobierno de España. Disponible en: http://www.sepe.es/contenido/conocenos/presentacion/que_es/index.html

NARANJO Q, José. GESTION DEL CONOCIMIENTO. 2009. Disponible en: <http://gestiondelconocimientokm.wordpress.com/2009/05/12/gestion-del-conocimiento-definicion/>

NUÑEZ I, Claudia. Identificación y Propuesta de Mejoramiento de la Gestión del Conocimiento en el Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial. Cedeagro Sena Industrial Boyacá. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2012. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/7846/1/940786.2012.pdf>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Estrategia y Plan de Acción Sobre Gestión del Conocimiento en Comunicaciones. WASHINGTON D.C. 2012.

Disponible en: <http://files.sld.cu/editorhome/files/2012/07/ce150-17-s.pdf>

ORTEGA C, José. Gestión del Conocimiento como Estrategia para Innovar en las Comunidades Educativas Presenciales y Virtuales. 2011 Disponible en:

<http://revistas.ojs.es/index.php/didascalia/article/view/386>

PAVEZ, Alejandro. Modelo de Implantación de Gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María. 2000. Disponible en: ftp://www.ece.buap.mx/pub/DOCUM_EDUCATIVOS_FCE_F_PORRAS/GESTION_DEL_CONOCIMIENTO/TESIS/apavez.pdf

PELUFFO, Martha & CATALAN, Edith. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público. Santiago de Chile, 2002. Disponible en. <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/12167/manual22.pdf>

PLAN ESTRATÉGICO SENA 2011–2014 CON VISIÓN 2020. “SENA DE CLASE MUNDIAL” DISPONIBLE EN: <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/planeacion-estrategica/Documents/informes-gestion/PE%20SENA%202011%E2%80%932014.pdf>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO CENTRO REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Unidad de Gestión del Conocimiento. Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe. Disponible en:

http://www.regionalcentreundp.org/images/stories/gestion_de_conocimiento/flas_h/publish/interfaz3.swf

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO CENTRO REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Hacia un Enfoque de Gestión por Resultados en el Sector Público. La experiencia de Trinidad y Tobago. 2011. Disponible en: <http://compartir.undp-regionalcentrelac.org/pdf/es/13.pdf>

QUEVEDO, María Isabel. El capital intelectual y los activos intangibles. Universidad del Pacífico, 2012. Disponible en: http://www.saberescompartidos.pe/wp-content/uploads/2012/03/el_capital_intelectual_y_los_activos_intangibles.pdf

REDES DE CONOCIMIENTO SENA Marco General para su Desarrollo. Bogotá, 2012. Disponible en: http://www.slideshare.net/zuleyma_garces/redes-de-conocimiento-institucional

RIESCO G, M. El negocio es el conocimiento. España: Ediciones Díaz de Santos. Elphic, W. El desafío de la Gestión del Conocimiento. 2006. Disponible en: www.educarchile.cl

VIVES, Josep: El profesional de la Información. Aspectos de propiedad intelectual en la creación y gestión de repositorios institucionales. 2005. Disponible en: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2005/julio/epi144.pdf>

SALIDO, María. Gestión del Conocimiento en Entornos Corporativos. Disponible en: <http://www.slideshare.net/Odilas/gestin-del-conocimiento-un-proyecto>

S, Ebener y A, Khan. Knowledge mapping as a technique to support knowledge translation. 2006. Disponible en: <http://www.who.int/bulletin/volumes/84/8/06-029736.pdf>

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Plan Operativo 2012. Lineamientos de Planeación Operativa. Disponible en:

<http://www.sistemademejoracontinua.com.co/poa2012.pdf>

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Redes de conocimiento SENA. Lineamientos para su desarrollo. 2012. Disponible en:

<http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/planeacion-estrategica/Documents/informes-gestion/Informe%20de%20Gestion%202011.pdf>

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Plan Estratégico 2011-2014. Bogotá, 2011. Disponible en:

<http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/planeacion-estrategica/Documents/informes-gestion/PE%20SENA%202011%E2%80%932014.pdf>

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Estatuto de la Formación Profesional Integral del Sena. 1997. Disponible en:

<http://es.scribd.com/doc/15354643/Acuerdo-008-de-1997-Estatuto-de-la-Formacion-Profesional-del-SENA>

KNOWLEDGE MANAGEMENT Theory Papers. A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. 1999. Disponible en: <http://www.km-forum.org/KM-Characterization-Framework.pdf>.

ULF, ANDERSSON. Moving or doing? Knowledge flow, problem solving, and change in industrial networks. Journal of Business Research 60 (2006) 32–40. Disponible en: <http://miun.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:174930>

UNIVERSIDAD DE MAGDALENA. Encuesta egresados Gestión del Conocimiento. Disponible en:

<http://egresados.unimagdalena.edu.co/encuestas/index.php?sid=74159>

14.Anexos

Anexo A. Procesos y Subprocesos SPE

NOMBRE DEL PROCESO:	GESTION PARA EL EMPLEO	RESPONSABLE DEL PROCESO:	Coordinador regional Servicio Público de Empleo, Funcionario encargado del Centro de servicio Público de Empleo, Coordinador Grupo Observatorio Laboral y Ocupacional, Subdirectores de Centros de Formación y Director Regional.
OBJETIVO DEL PROCESO:	Diseño de planes y programas relacionados con la información para el empleo y articulación entre las necesidades laborales y los programas de formación profesional, la certificación ocupacional, la intermediación laboral, el	ALCANCE:	Este proceso promueve la pertinencia de la formación ofrecida por el SENA y sirve de puente para conectar a los a los demandantes con las vacantes que genera el sector productivo.

	emprendimiento y el desarrollo tecnológico que adelanta la entidad.		
--	---	--	--

PROCESOS PROVEEDORES ACTIVIDADES PROCESOS CLIENTES

<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Inteligencia Organizacional • Proceso de Planeación Estratégica • Proceso de Normalización de Competencias Laborales • Proceso de Ejecución de la Formación Profesional • Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios 	P	<p>Diseñar estrategias, planes, programas y proyectos relacionados con la información para el empleo y la articulación entre las necesidades laborales y la misión institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Inteligencia Organizacional • Proceso de Ejecución de la Formación Profesional • Proceso de Ejecución de Servicios Complementarios
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Ejecución de la Formación Profesional 	H	<p>Realizar Intermediación laboral, para conectar de manera eficiente a los oferentes y demandantes de trabajo. La</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Convenios y Alianzas

		intermediación busca disminuir las asimetrías de información y otras fallas del mercado laboral colombiano que dificultan el contacto entre los buscadores de empleo y las empresas,	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Ejecución de la Formación Profesional • Proceso Mejora Continua • Proceso Certificación de Competencias Laborales
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Ejecución de la Formación Profesional • Proceso de Normalización de Competencias Laborales 	H	Realizar vigilancia y análisis laboral y ocupacional que contribuya a verificar la pertinencia de la formación ofrecida por el SENA y facilitar la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Planeación Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Inteligencia Organizacional • Proceso de Planeación Estratégica 	V/A	Realizar seguimiento al proceso e implementar las acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Mejora Continua

NOMBRE DEL SUBPROCESO:	INTERMEDIACIÓN LABORAL	RESPONSABLE DEL PROCESO:	Funcionario encargado del Servicio Público de Empleo
OBJETIVO DEL SUBPROCESO:	<p>Prestar el servicio de intermediación laboral para conectar de manera eficiente a los oferentes y demandantes de trabajo. La intermediación busca disminuir las asimetrías de información y otras fallas del mercado laboral colombiano que dificultan el contacto entre los buscadores de empleo y las empresas, intermediando a través del Servicio Público de Empleo, SPE. La intermediación del SPE permite disminuir los</p>	ALCANCE:	<p>Suministro de información tanto al oferente como al demandante de trabajo, sobre cómo realizar su inscripción en la base de datos, y finaliza con el envío del listado de los oferentes a los demandantes y de los no vinculados a orientación o formación ocupacional.</p>

	<p>costos, monetarios y de tiempo, de quienes buscan empleo, y simultáneamente les permite a los empresarios encontrar rápidamente personal con perfiles adecuados según las necesidades productivas.</p>		
--	---	--	--

ENTRADAS

PROCESOS

SALIDAS

<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Ejecución de la formación Profesional • Proceso de Evaluación y certificación de competencias laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Inteligencia Organizacional • Proceso de Convenios y Alianzas • Proceso de ejecución de la formación profesional. • Procedimiento de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de seguimiento (inscritos, vacantes, colocados y orientados) • Planes de mejoramiento • Listado de no vinculados que buscan capacitación
---	---	---

<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento en inscritos en el Servicio Público de Empleo en la Regional. • Porcentaje de cumplimiento en vacantes registradas en el servicio público de empleo. • Porcentaje de cumplimiento en personas colocadas a través del servicio Público de Empleo. • Porcentaje de cumplimiento en personas desempleadas que reciben orientación. • Porcentaje de cumplimiento en profesionales inscritos en el SPE. • Número de empresas nuevas que reportan vacantes en el SPE 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que las herramientas del aplicativo puedan ser utilizadas por bolsas de empleo para obtener información de la base de datos. • Que las empresas no informen o registren las colocaciones. • Que las postulaciones no cumplan los requerimientos de la vacante.
---	---

NOMBRE DEL SUBPROCESO:	Vigilancia y Análisis Laboral y Ocupacional	RESPONSABLE DEL PROCESO:	Coordinador Grupo Observatorio laboral y Ocupacional Colombiano; coordinadores Servicio Público de Empleo a nivel regional.
OBJETIVO DEL SUBPROCESO:	Proporcionar	ALCANCE:	Este procedimiento

	<p>información que contribuya al análisis de pertinencia de la formación ofrecida por el SENA y a la toma de decisiones y diseño de respuestas a los requerimientos del entorno, con base en estudios, investigaciones, análisis y seguimiento periódico al comportamiento del mercado laboral.</p>		<p>inicia con el análisis de las estadísticas obtenidas del Servicio Público de Empleo y otras fuentes de información, y culmina con la publicación del comportamiento de las estadísticas ocupacionales.</p>
--	---	--	---

ENTRADAS**PROCESOS****SALIDAS**

<ul style="list-style-type: none">• Información económica, social y demográfica.• Diagnósticos de necesidades de formación para el trabajo.• resultados de la encuesta a egresados• Comportamiento del contrato de aprendizaje.• Requerimientos de empresarios para la formación.• Ejecución de cursos de formación ofrecidos por el SENA.• Priorización de ocupaciones en agendas de competitividad.• Lineamientos del plan estratégico.• Estudios de caracterización ocupacional.• Nuevas	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de Inteligencia Organizacional• Proceso de Normalización de Competencias• Proceso de Ejecución de la Formación Profesional	<ul style="list-style-type: none">• Informe de ocupaciones dinámicas del mercado laboral.• Informe de ocupaciones nuevas, emergentes o en transformación.• Informe de nuevas competencias laborales.• Publicaciones de tendencias laborales y ocupacionales
--	--	--

<p>competencias laborales por ocupación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de la demanda de empleo a nivel internacional. • Información del DANE sobre C.N.O • Información de mesas sectoriales 		
--	--	--

<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de programas examinados: Número de informes elaborados/total de programas • Porcentaje de estudios de pertinencia: Número de estudios de pertinencia/No. De convocatorias de oferta educativa. • Porcentaje de ocupaciones en transformación: Número de Ocupaciones en transformación /total de ocupaciones. • Porcentaje de nuevas competencias: Número de nuevas Competencias /Total de competencias • Ocupaciones dinámicas: Número de publicaciones 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja utilización del SPE por parte de los empresarios. • Demora en los tiempos de actualización de la información . • mala calidad de la información suministrada en los Centros de Servicio de empleo o a través del aplicativo.
---	--

Anexo B. Formato de Encuesta

La siguiente encuesta de carácter estrictamente académico, ha sido preparada con el fin de evaluar el estado de los factores que inciden sobre la Gestión del Conocimiento al interior de la oficina del Servicio Público de Empleo – SPE Sena Regional Santander, con miras a la elaboración de un plan de mejoramiento en los procesos de generación, almacenamiento, transferencia y uso del conocimiento. Agradezco calificar marcando con una X de la manera más objetiva posible los siguientes factores a evaluar, conforme al criterio de evaluación sugerido.

Nombre: _____

Área de Trabajo: _____

Relación Laboral: _____

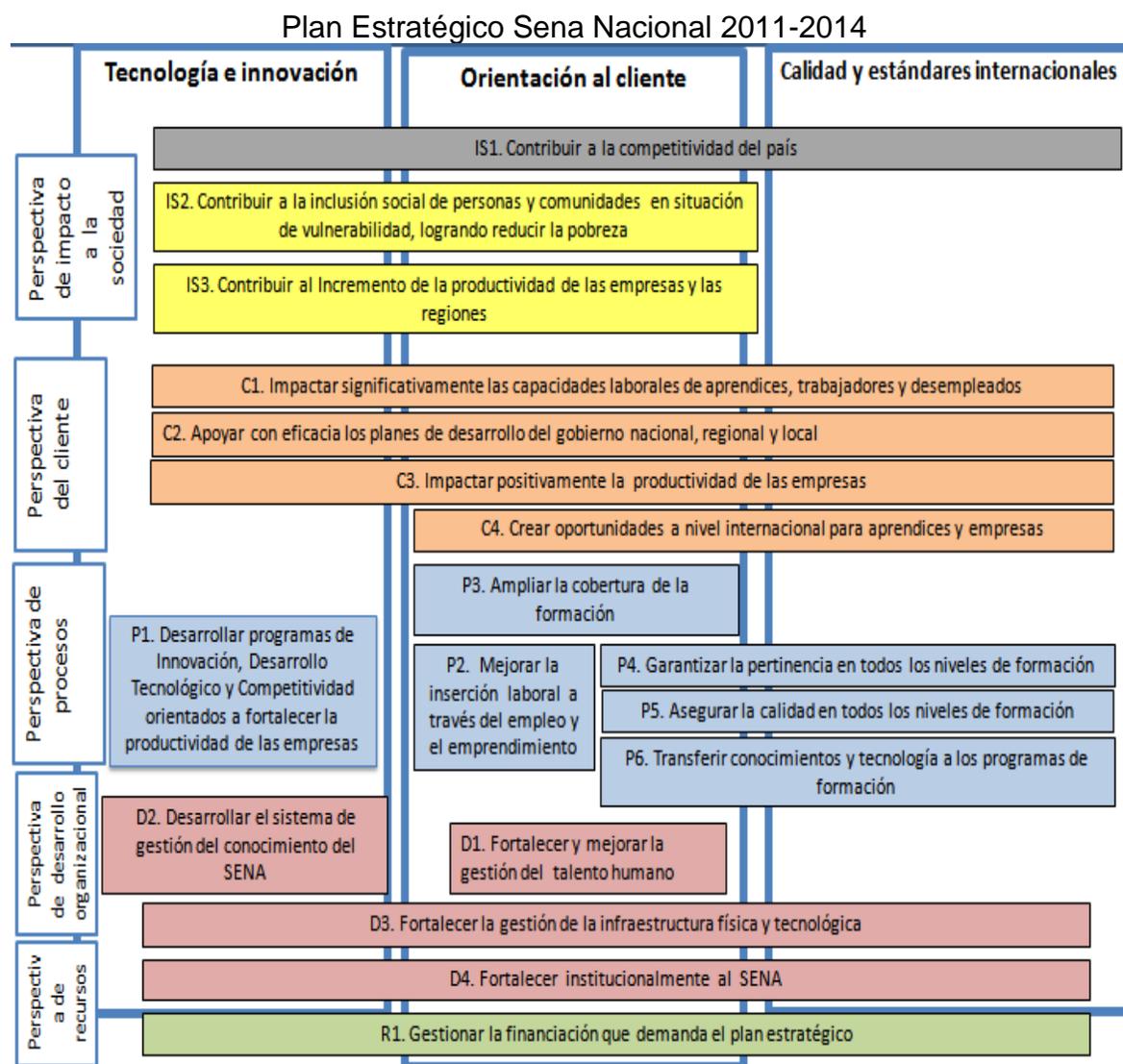
Dimensión	No.	Aspecto a Evaluar	Bajo	Medio bajo	Medioalto	Alto
Adquisición del Conocimiento	1	Conocimiento generado o adquirido por medio del trabajo en equipo				
	2	Conocimiento adquirido través la experiencia				
	3	Conocimiento adquirido través de las capacitaciones				
	4	Incentivos para motivar a los funcionarios a construir colectivamente ideas				
	5	Alianzas y redes externas con otras entidades para generar conocimiento				
	6	Aporte de nuevas ideas por parte de los funcionarios				
	7	Conocimiento adquirido a través del proceso de inducción				
	8	Formación académica de los funcionarios				
	9	Conocimiento generado a partir de las necesidades de los clientes internos y externos				
Almacenamiento y protección del Conocimiento	10	Existencia de depósitos de información				
	11	Clasificación del conocimiento según su importancia o grado de especialización				
	12	Elaboración y uso de manuales para documentación de procesos				
	13	Documentación de la información para posteriores retroalimentaciones				
	14	Intercambio de información entre los Centros de Formación				
	15	Disponibilidad de bases de datos para almacenar conocimientos				
	16	Uso de patentes u otro procedimiento para salvaguardar conocimiento				
17	Retención del conocimiento generado por los trabajadores					
Transmisión del Conocimiento	18	Uso de software especializado para compartir información				
	19	Utilización de Internet y herramientas informáticas				
	20	Uso de video conferencias				
	21	Diseño y distribución de documentos informativos				
	22	Fugas en la transmisión de la Información				
	23	Sistemas de redes para intercambio y actualización de información y conocimiento				
	24	Ambiente laboral propicio para compartir conocimiento				
	25	Mecanismos formales que garantizan mejores prácticas				
26	Nuevas tecnologías que permiten generación y difusión de conocimiento					
27	Resistencia a compartir información					
Uso del Conocimiento	28	Información necesaria para el proceso de toma de decisiones				
	29	Uso de ideas creadas en el trabajo cotidiano				
	30	Acceso a conocimiento útil para el desempeño laboral				
	31	Libertad en el uso de recursos para investigación y desarrollo de ideas nuevas				
	32	Acceso a bases de datos para el desempeño de la labor				
	33	Importancia del conocimiento de los empleados para la toma de decisiones				
	34	Toma de decisiones con base en experiencias y aplicaciones pasadas				

Anexo C. Matriz DOFA GC – SENA Regional Santander

Dimensión	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento adquirido por la experiencia • Conocimiento generado o adquirido a través de trabajo en equipo • Formación académica de los funcionarios • Conocimiento adquirido en capacitaciones • Incentivos o estímulos para motivar a construir colectivamente ideas • Información necesaria para el proceso de toma de decisiones • Valoración en el aporte de nuevas ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la actualización de conocimientos a través de inducciones • Falta de articulación de nuevos funcionarios en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento generado por identificación de las necesidades de los clientes internos y externos • Alianzas y redes externas con otras entidades para generar conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso al mercado de nuevas bolsas de empleo con mejor capacidad tecnológica
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación del conocimiento según su importancia o grado de especialización • Disponibilidad de bases de datos para almacenar conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para intercambiar información con los Centros de formación • Ausencia de mecanismos para retener el conocimiento generado por los funcionarios • Carencia en la elaboración y uso de manuales de procedimientos • Dificultades en el seguimiento o documentación de la información para posteriores retroalimentaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de información entre las áreas • Unificación de la información entre redes de empleo públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de depósitos de información • Uso de patentes u otro procedimiento para salvaguardar conocimiento
Transmisión	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de video-conferencias • Ambiente laboral propicio para compartir conocimiento • Diseño y distribución de documentos informativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia para compartir conocimiento con nuevos funcionarios • Fugas de información • Mecanismos formales que garantizan mejores prácticas de aprendizaje • Dificultades para compartir el conocimiento adquirido con los nuevos funcionarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de Internet y herramientas informáticas • Nuevas tecnologías que permiten generación y difusión de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de redes para intercambio y actualización de información y conocimiento. • Uso de software especializado para compartir información
Uso	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones con base en experiencias y aplicaciones pasadas • Importancia del conocimiento de los empleados para la toma de decisiones • Uso de ideas creadas en el trabajo cotidiano • Acceso a conocimiento útil para el desempeño laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones en la disponibilidad o uso de recursos para investigación y desarrollo de ideas nuevas 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a las bases de datos para el desempeño de la labor 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los registros de vacantes y perfiles ocupacionales

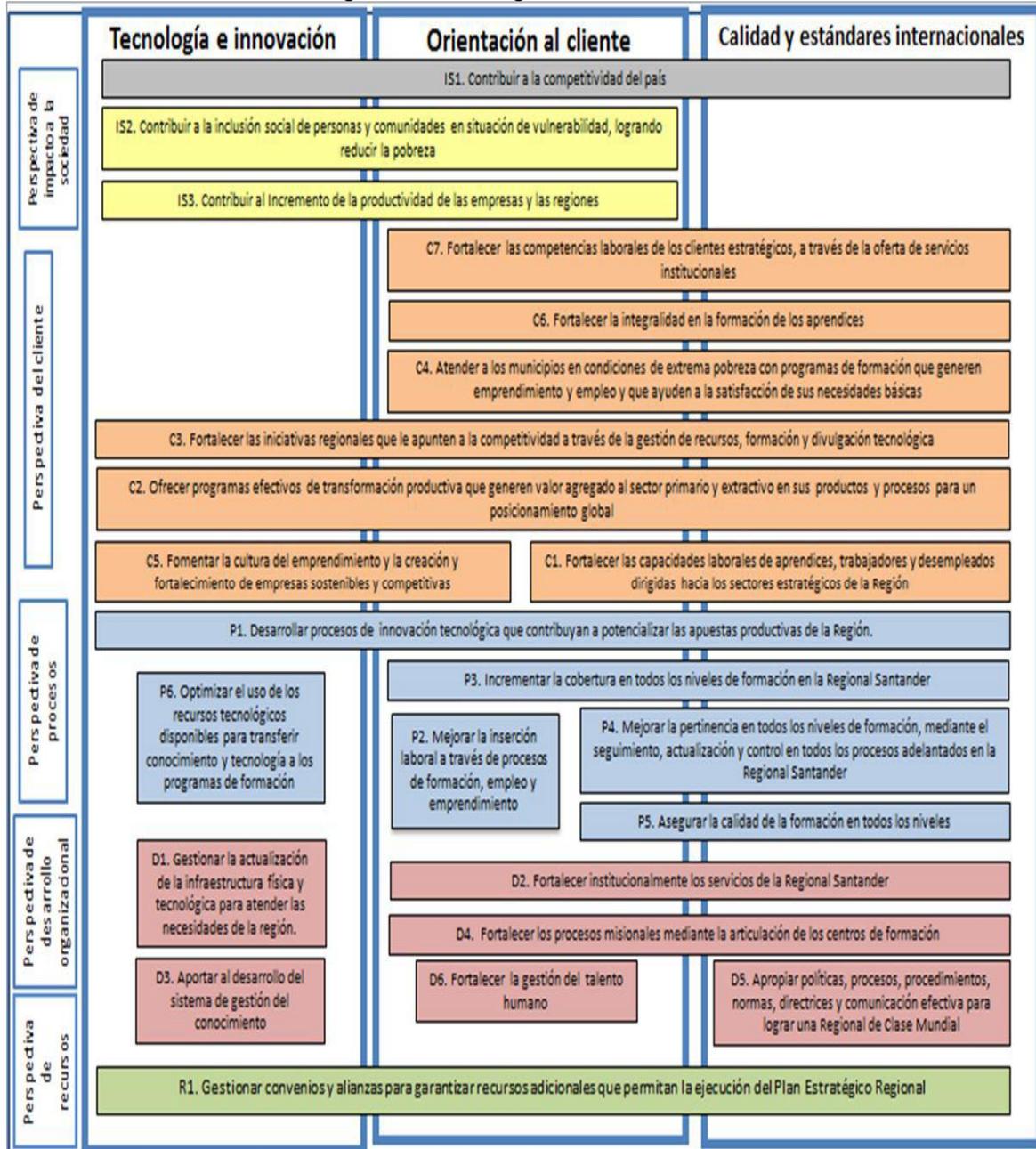
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Anexo D. Planes estratégicos SENA



Fuente: Plan Estratégico Sena 2011-2014

Plan Estratégico Sena Regional Santander 2012-2014



Fuente: Plan Estratégico Sena Regional Santander 2012-2014