

Evaluación Institucional de la Política Pública de Articulación con la Media, entre el SENA y la Institución Educativa Distrital Magdalena, año 2018.

Laura Marcela Bermúdez Johnson

Autora

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Políticas Públicas y Desarrollo

Rocío Urón Durán

Directora

Maestría en Políticas Públicas y Desarrollo

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Ciencias jurídicas y Políticas

Instituto de estudios Políticos

2018

## Tabla de contenido

1. Introducción.....	7
2. Marco teórico.....	8
3. Marco contextual .....	14
4. Metodología.....	20
4.1 Recolección de información.....	22
4.1.1 Información primaria. ....	22
4.1.2 Información secundaria.....	24
5. Resultados de investigación.....	28
5.1 El vínculo actor estatal/otros actores.....	28
5.1.1 Encuentros y reuniones entre entidades para apoyar la articulación. ....	30
5.1.2 Evaluaciones / Autoevaluaciones. ....	36
5.1.3 Mesas de trabajo. ....	38
5.1.4 Aplicación de procedimientos.....	39
5.1.5 Convenios con empresas.....	41
5.2 La legitimidad de los actores estatales .....	42
5.2.1 Los procesos y funciones que realizan.....	42
5.2.2 Responsabilidades.....	45
5.2.3 Los resultados de la gestión. ....	48
5.3 Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática .....	50
5.3.1 Personas. ....	51
5.3.2 Medios financieros.....	68
5.3.3 Infraestructura y equipamiento. ....	69
5.4 El capital de acción interinstitucional .....	76
6. Conclusiones y recomendaciones .....	79

6.1	Conclusiones .....	79
6.1.1	El vínculo actor estatal/otros actores .....	80
6.1.2	La legitimidad de los actores estatales .....	82
6.1.3	Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática ...	84
6.1.4	El capital de acción interinstitucional .....	86
6.2	Recomendaciones.....	86
6.2.1	El vínculo actor estatal/otros actores .....	87
6.2.2	La legitimidad de los actores estatales .....	90
6.2.3	Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática ...	92
6.2.4	El capital de acción interinstitucional .....	94
7.	Anexos .....	95
8.	Referencias bibliográficas .....	108

## Lista de siglas

CDI	Componente de Desarrollo Institucional
DNP	Departamento Nacional de Planeación
IE	Institución Educativa
I.E.D.	Institución Educativa Distrital
IES	Instituciones de Educación Superior
MEN	Ministerio de Educación Nacional
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
FEM	Fondo de Fomento de la Educación Media
FPI	Formación Profesional Integral
MAI	Modelo de autoevaluación institucional
SIMAT	Sistema de Matriculas Estudiantil
PEI	Proyecto Educativo Institucional
SADCI	Sistema de análisis de capacidad institucional
SEC	Secretaría de Educación
SIGA	Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol
POA	Plan operativo anual
TIC	Tecnologías de información y comunicación

## Lista de tablas

Tabla 1. Componentes y dimensiones de la evaluación institucional.....	22
Tabla 2. Tipos de instrumentos de recolección de información primaria.....	23
Tabla 3. Componentes, dimensiones, indicadores y métodos de recolección de información de la evaluación institucional.....	26
Tabla 4. Encuentros que deben darse entre instituciones .....	32
Tabla 5. Encuentros entre instituciones, durante el año 2018.....	34
Tabla 6. Nivel de cumplimiento de los compromisos por parte del SENA.....	46
Tabla 7. Nivel de cumplimiento de los compromisos por parte de la I.E.D. Magdalena. ....	47
Tabla 8. Dimensión Personas - Énfasis Asistencia Administrativa.....	54
Tabla 9. Dimensión Personas - Énfasis Contabilización de Operaciones Comerciales y Financieras .....	57
Tabla 10. Dimensión Personas - Docentes I.E.D. Magdalena .....	59
Tabla 11. Capacidad y condiciones de los ambientes de formación.....	70
Tabla 12. Marco legal .....	76

## **Lista de gráficos**

Gráfico 1. Red de procesos del SIGA .....	43
Gráfico 2. Relación de los aprendices matriculados y certificados .....	49
Gráfico 3. Relación de los aprendices matriculados y certificados .....	50

## 1. Introducción

El Ministerio de Educación Nacional en el año 2003, comenzó a implementar en las instituciones educativas del país, la Política Pública de “*Articulación de la Educación con el Mundo Productivo y la formación en competencias laborales*”, con el fin de formar a los jóvenes de la media en competencias laborales específicas, y ampliar así, sus oportunidades de ingreso al mercado laboral formal y mejorar sus condiciones de vida.

En la Institución Educativa Distrital Magdalena, la implementación inició en el año 2012, en cooperación con el Servicio Nacional de Aprendizaje, quienes representan a los dos actores claves en el desarrollo y los cuales son objeto de estudio de la presente investigación, la cual tiene como objetivo, dar recomendaciones que lleven a correcciones y mejoras de los procesos, para incrementar la efectividad de la ejecución de la estrategia, a partir de una evaluación institucional, que permitirá identificar las debilidades en las funciones o actividades realizadas, que afectan el alcance de los objetivos y los resultados de la política.

Para ello se toma como punto de partida a Betranou (2015), quien propone cuatro ejes primordiales de análisis inherentes al ámbito institucional, adaptados al contexto de estudio de la presente investigación: *el vínculo actor estatal/otros actores*, en donde se analizan las interacciones entre las instituciones y la existencia de procesos de planeación que permitan el logro de los objetivos de la estrategia; *la legitimidad de los actores estatales*, que describe el nivel de participación, funciones y responsabilidades de los actores; *las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática*, que evalúa las condiciones internas de las instituciones, relacionadas con el capital humano, los recursos financieros, la infraestructura y equipamiento; y por último *el capital de acción interinstitucional*, que evalúa los acuerdos formales e informales que le dan soporte normativo y legal a la implementación de la política pública.

En esta investigación se realiza análisis de datos de carácter cualitativo, por medio de técnicas de recolección de información primaria, como entrevistas, encuesta de percepción, encuesta de capital humano, lista de verificación y guías de observación y chequeo. También se utilizan fuentes de información secundaria suministradas por ambas entidades.

El trabajo se organiza en seis secciones, contando con la presente introducción. En la segunda parte, se presenta el marco teórico, que aborda los aportes realizados por diversos autores, dándole un soporte conceptual al tema de las capacidades institucionales y a los distintos ejes de estudio para su análisis. La tercera sección aborda el marco contextual, el cual describe y delimita la investigación, y los diferentes trabajos realizados en torno a procesos de articulación de la media con la educación superior. Luego se muestra la metodología utilizada, detallando los componentes y dimensiones de análisis de la evaluación institucional, así como los instrumentos de recolección de información primaria y secundaria, para dar continuidad al quinto apartado; en donde se relacionan los resultados de la investigación, descrito por componentes y dimensiones.

Finalmente se presentan las conclusiones, que sintetizan los aspectos con mayor relevancia de la investigación, especificado por cada componente de evaluación institucional. Estas alimentan de manera directa los cambios y ajustes necesarios para que la política funcione de forma eficaz. Las propuestas de este apartado permitirán mejorar la implementación de la Política Pública de Articulación con la Media en la I.E.D. Magdalena, incrementando así la capacidad institucional de la política por medio de los actores involucrados en su implementación.

## **2. Marco teórico**

La capacidad institucional, también conocida como capacidad estatal, es un término que ha evolucionado a lo largo del tiempo en los asuntos de gestión pública, la cual se puede interpretar de diversas formas, dependiendo del enfoque que se quiera analizar del Estado y las diversas interdependencias que lo conforman. Conceptualmente ha sido abordada por diferentes autores, quienes la analizan en función de distintas dimensiones o componentes, enfocadas a las funciones que desarrolla o debe desarrollar el Estado, con la finalidad de evaluar y posteriormente mejorar y fortalecer el accionar público.

Su importancia radica en la estrecha relación que presenta con la eficiencia y eficacia de las políticas públicas, que garantiza credibilidad social. Dichas políticas son diseñadas, ejecutadas y controladas por las agencias estatales, que buscan obtener unos resultados producto de su intervención y dar así cumplimiento a metas y objetivos fijados.



Fabián Repetto (2003) concibe la capacidad estatal como el desempeño de las políticas públicas en términos generales y las sociales en términos particulares, que pueden medirse en función de su diseño, implementación, calidad, coordinación, sostenibilidad y opción de evaluación, que fomenten la legitimidad. La define como la aptitud que tienen las diferentes dependencias del gobierno para crear valor social a través de políticas públicas, teniendo en cuenta que existen restricciones contextuales acerca de los problemas públicos y la forma en cómo se debe intervenir.

La institucionalidad según la concepción de Repetto, constituye el eje central de las capacidades del Estado, porque por medio de ella se pueden identificar las problemáticas, con el fin de diseñar y gestionar políticas públicas, donde participen diversos actores e interactúen diversas entidades por medio de coaliciones. Influyen en los procesos, las reglas de juego que orientan el accionar de los actores involucrados.

El autor, contempla dos perspectivas de capacidades estatales: las capacidades administrativas y las políticas. La primera hace referencia al aparato organizacional del Estado y la necesidad de contar con organizaciones estatales de calidad, en donde los procedimientos que se desarrollen sean claros y exista un recurso humano cualificado, con experiencia, basados en la meritocracia e incentivos. Es una condición necesaria pero no suficiente para más y mejores niveles de capacidad estatal, la cual se complementa con la capacidad política, que corresponde a la habilidad de problematizar las demandas sociales, en donde se tomen decisiones que representen y expresen los intereses e ideologías de la población.

Repetto caracteriza diversos atributos que generan mayor y mejor impacto en términos de valor social, y por lo tanto convierte más eficiente la capacidad estatal: coordinación, flexibilidad, innovación, calidad, sostenibilidad, evaluabilidad; para que exista legitimidad y equidad pertinente, es decir, el logro de igualdad de oportunidades.

En el abordaje del tema de la institucionalidad, el Estado debe poseer estrechas relaciones con su entorno social y el sector empresarial, sin perder su autonomía. Las capacidades de gobierno se relacionan entonces, con el liderazgo y la capacidad de administración y puesta en marcha de las políticas a través del uso de herramientas, métodos, habilidades y prácticas conducentes a alcanzar los objetivos fijados. Los individuos, encargados de ejecutar las actividades, comparten la responsabilidad, al facilitar la implementación de las políticas (Evans 1996, cit. en Completa 2017: 11).

Julián Bertranou, argumenta que los factores que sustentan las capacidades se fundamentan en las interrelaciones entre Estado y sociedad, y su legitimidad; y la define como:

“La aptitud de los entes estatales para alcanzar los fines que le han sido asignados interna o externamente... es instrumental (es decir, requiere de la identificación previa de una finalidad), aplicable a distintos sujetos estatales (organizaciones públicas) y analíticamente diferenciado de los resultados esperados...”. (2015: 37-39).

El autor realiza una identificación de los ejes primordiales de análisis, dentro de los que propone los políticos y los organizacionales, en donde abarca la autonomía del Estado, el vínculo entre el sector público y el privado, la calidad burocrática y la coordinación al interior de las organizaciones. Al mismo tiempo propone algunos ejes para el debate que también influyen en la capacidad estatal, como la importancia del presupuesto, la relación con las modalidades de gestión pública, la legalidad e imparcialidad del accionar del Estado y la calidad de los servicios que presta.

Dichos componentes que propone Bertranou son observables (se pueden expresar a través de indicadores cuantitativos y cualitativos) y explican y describen la manifestación o expresión de capacidad, representando la idea central para sacar conclusiones en función de las finalidades a cumplir. A continuación, se menciona la propuesta del autor:

1. El vínculo actor estatal/otros actores
  - Autonomía/ Heteronomía
  - Sinergias
2. La legitimidad del actor estatal
3. Los arreglos institucionales y la estructura burocrática
  - Autorizaciones legales
  - Personal
  - Cultura organizacional
  - Medios financieros
  - Estructura y procesos organizacionales, y modelo de toma de decisiones
  - Modelo productivo
  - Estructura de coordinación
  - Sistemas de información y gestión
  - Infraestructura y equipamiento

#### 4. Capital de acción interorganizacional

Para el autor, un eficiente desempeño del Estado centra su importancia en la formulación de políticas públicas pertinentes y las capacidades para ejecutarlas, teniendo ambas influencias sobre la sociedad, la economía y la política (Bertranou, 2015).

Es importante reconocer que todas las intervenciones que realiza el Estado por medio de la formulación y posterior ejecución de las políticas públicas, es facilitada si se cuenta con la cooperación de los actores y las instituciones relevantes, que fortalecen las condiciones para que puedan ser desarrolladas. Dichas organizaciones deben contar con unas capacidades que les permitan alcanzar los objetivos propuestos.

En este sentido, Guillermo Alonso (2007) enmarca las capacidades en dos dimensiones básicas: las técnico-administrativas, que realizan una mirada desde adentro del aparato estatal y la dimensión relacional, que observa la relación entre el estado y la sociedad. La primera analiza las relaciones interinstitucionales, los niveles técnicos de decisión política que promueven la coherencia interna del aparato estatal, los funcionarios y los requisitos indispensables con los que se deben contar, que se centran en la cualificación de los funcionarios y la rectitud administrativa; y por parte de la organización estatal, la promoción de incentivos para captar y retener a los funcionarios más capacitados, con la finalidad de darle prestigio a la carrera en el sector público. Por su parte, la dimensión relacional analiza la relación de las organizaciones estatales en función del contexto socioeconómico en que se desarrollan, en el que existen interacciones de diversos actores, que representan distintos intereses y niveles de poder.

El autor propone en su investigación, que el análisis de las políticas desarrolladas por agencias estatales, debe estar dividida en dos niveles de observación que permitan identificar las brechas de capacidad existentes, denominadas por el autor como “déficit de capacidades institucionales”: el primero debe contener el estudio del entorno macro-institucional (reglas de juego formales e informales que regulan su accionar e incentivos) y el segundo el nivel microinstitucional (dimensión de las capacidades organizacionales necesarias para alcanzar los objetivos prefijados).

La anterior división permite caracterizar el déficit de capacidades institucionales en dos tipos de brechas:

##### 1. Entorno macro-institucional.

- Brechas político-institucionales.
- Brechas identificables a nivel de las relaciones interinstitucionales.
- Brechas vinculadas a la carrera en la función pública.

## 2. Entorno micro-institucional.

- Brechas referidas a organización interna.
- Brechas referidas a habilidades y conocimientos.

En la medida en que las brechas sean identificadas y superadas, se podrán alcanzar de forma eficiente las metas fijadas.

Por su parte, Angélica Rosas (2008) presenta un enfoque diferente al enmarcar la capacidad institucional actual del sector público con la Gobernanza, definiéndola como el conjunto de habilidades de las instituciones para desarrollar sus funciones, adquirir responsabilidades, operar de forma más eficiente y trabajar conjuntamente con otras organizaciones diversas y autónomas. Lleva implícito las reglas de juego formales (entendidas como las normativas, acuerdos, leyes, convenios y demás que la sustentan) e informales, los procesos o prácticas que constituyen los comportamientos de los diversos actores involucrados, las cuales restringen sus actividades y expectativas.

Oscar Oslak (2004) utiliza el término de capacidad de gestión estatal, para referirse a las capacidades institucionales, y las define como las condiciones que posibilitan que el Estado produzca valor público y provea de bienes y servicios públicos de manera eficaz y eficiente, por medio de un adecuado y pertinente recurso humano, material y tecnológico del aparato administrativo y productivo de los países.

Su finalidad se centra en dar respuesta a objetivos planteados o en satisfacer las demandas sociales, por medio de resultados o productos expresados en forma de bienes, regulaciones, servicios, que deberían guardar relación con los fines y metas fijados. Según se desprende de la anterior definición, existen diversos factores que el autor considera que enmarcan la capacidad, para lo que es necesario que se cumplan uno o varios:

1. Las interacciones de los diversos actores (stakeholders) y la delimitación del quehacer de sus funciones, las cuales se encuentran delimitadas en un contexto normativo, también llamado reglas de juego, que deben conocerse y ser aceptadas. Estas reglas pueden ser fijadas por los mismos actores.

2. Las responsabilidades y relaciones entre los diversos actores o instituciones deben estar basadas en acuerdos y compromisos preestablecidos.
3. Existen diversas funciones y actividades que deben ser asignadas a los responsables de producir, intervenir o controlar los procesos de gestión.
4. Los recursos materiales y humanos deben ser suficientes y pertinentes, según el contexto en que se desarrollen. Al mismo tiempo deben ser de calidad.
5. Las políticas de recursos humanos deben responder a las exigencias de una función pública profesionalizada.
6. Las capacidades individuales del recurso humano deben estar acorde a los perfiles de los cargos o las asignaciones de funciones.

En un estudio anterior Oszlak Y Orellana (1993) propusieron la aplicación de la metodología SADC ( *sistema de análisis de capacidad institucional*) para analizar el grado de capacidad institucional, o en sentido contrario, los de déficit de capacidad de un programa o proyecto. La finalidad es llevar a cabo determinadas acciones, evaluar los obstáculos y debilidades que deben ser superados, y establecer las acciones y planes requeridos para ello. Esta técnica de análisis fue estudiada en primera medida por el Banco Mundial. En palabras de Completa (2015) la metodología permite la identificación, medición y posteriormente la corrección de los déficits potenciales y reales que limitan la capacidad gubernamental.

La metodología formula un Componente de Desarrollo Institucional (CDI) que representa una respuesta de fortalecimiento e intervención organizacional para superar las debilidades diagnosticadas y permite la clasificación de los déficits según las causas que lo sustentan, en seis categorías diferentes. El análisis de dichas categorías posibilita la formación de un “Componente o Plan de Desarrollo Institucional” que consiste en diversos tipos de acciones a llevar a cabo para solucionar los déficits, las cuales se mencionan a continuación.

- Objetivo general del proyecto u organización analizada.
- Objetivos particulares de cada componente del proyecto o la organización analizada.
- Actividades o subcomponentes de cada objetivo.
- Tareas de cada actividad o subcomponente.
- Identificación de los déficits.
- Estrategia para superar la brecha de capacidad.

Y según los factores que provocan problemas a nivel de tareas, son clasificados de la siguiente forma:

- Déficit relacionados con leyes, reglas, normas y “reglas de juego”.
- Déficit relacionados con relaciones interinstitucionales.
- Déficit relacionados con la estructura organizacional interna y distribución de funciones.
- Déficit relacionados con la capacidad financiera y física de las agencias ejecutoras.
- Déficit relacionados con políticas de personal y sistema de recompensas.
- Déficit relacionados con la capacidad individual de los participantes en las agencias involucradas.

La metodología utilizada para la captura de la información, es por medio de entrevistas con funcionarios claves de la organización. Por su parte, el procesamiento se realiza a través de formularios ya estructurados, que permitirá tener un sistema de seguimiento, evaluación y control de gestión del Plan.

Para los fines pertinentes del presente estudio, se analizará la capacidad institucional teniendo en cuenta los aportes y clasificación de los componentes brindados por Bertranou (2015). Las dimensiones varían y se ajustan al contexto de la investigación, tal y como se describe más adelante en la metodología.

### **3. Marco contextual**

En el año 2003, nace la Política Pública de “*Articulación de la Educación con el Mundo Productivo y la formación en competencias laborales*”, con la finalidad de garantizarle a los jóvenes oportunidades laborales, por medio de la formación en competencias laborales específicas acordes a las necesidades de su entorno, y de esta manera, ampliar las condiciones para ingresar al sector productivo formal, mejorando las condiciones de vida de la población (Ministerio de Educación Nacional -MEN-, 2003).

Para Tobón (2015), las competencias son entendidas como el desempeño de las personas, relacionado a la realización de actividades y resolución de problemas en un contexto específico.

Se basan en indicadores por medio de los cuales se cuantifican los logros obtenidos, a partir de evidencias. Estas competencias se clasifican en básicas, genéricas y específicas (Vargas, 1999a, 1999b, cit. en Tobón 2015: 87). La primera de ellas es considerada fundamental para desenvolverse en la sociedad y realizar actividades propias del contexto laboral. Las segundas se caracterizan por ser de ocupaciones o profesiones de una misma área; y la tercera es especializada, es decir, de una ocupación o profesión específica, como la que se presenta en la educación superior en general, un ejemplo de ellas son las carreras técnicas de formación laboral (Tobón, 2015).

El autor las concibe no solo como los conocimientos teóricos que el individuo adquiere, sino también como la relación que tienen con la experiencia laboral y de vida, que es implementada a través de la gestión y el desarrollo organizacional. Para el autor este tipo de competencias deben estar en constante cambio, y las personas deben adaptarse a las dinámicas exigidas por el mundo moderno en cualquier tipo de organización, soportadas en tres ejes: el de competencias psicológicas, que abarca habilidades como la capacidad de trabajo en equipo, inteligencia emocional, liderazgo, análisis, responsabilidad, orientación al cliente, entre otras. Las competencias técnicas, que se enfocan en conocimientos puntuales como en herramientas informáticas, idiomas y saberes específicos del cargo. Y por último, se encuentran las competencias de gestión, que están orientadas a resultados (Tobón, 2005).

Escobar, partiendo de consideraciones realizadas por diversos enfoques de competencias laborales, las clasifica en genéricas y específicas. Las últimas las define como aquellas que se encuentran destinadas a funciones o tareas específicas que abarcan los comportamientos observables y habituales de las personas, que posibilitan el éxito en el desarrollo de sus funciones (Escobar, 2005).

El MEN, 2003 define las competencias laborales específicas como aquellas que:

*“Están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones. En el sector educativo, estas competencias han sido ofrecidas tradicionalmente por las instituciones de educación media técnica.” P.5*

Además, argumenta que este tipo de competencias son ofrecidas acorde a las necesidades de cada región, las exigencias del sector productivo y los planes regionales y locales de desarrollo económico y social. Pueden desarrollarse dentro de la institución educativa, enmarcado en

procesos de articulación de la media con la oferta educativa técnica y tecnológica de instituciones de educación superior, como el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA-, y/o fuera de la de la institución educativa, por medio de prácticas empresariales, contratos de aprendizaje con el sector productivo o programas de formación ofrecidos por terceros.

Para efectos de esta investigación entenderemos las competencias laborales específicas bajo la conceptualización realizada por el MEN, que busca formar a las personas para el trabajo. En este orden de ideas, es importante reconocer la finalidad de la política pública en mención, la cual se fundamenta en brindar garantías por medio de la articulación de programas de formación profesional integral del SENA, al currículum del nivel de la educación media, para que sean ejecutados en las instalaciones de las Instituciones Educativas – IE - y de esta forma facilitar la movilidad de los estudiantes hacia niveles de la educación superior y su vinculación al mundo del trabajo. En este sentido, los aprendices, después de cumplir con todos los requisitos exigidos, reciben de forma paralela el título de bachilleres y de técnicos en un programa determinado.

En la Institución Educativa Distrital Magdalena – I.E.D. Magdalena - , ubicada en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, la política comenzó a ser implementada en el año 2012, por medio de un Convenio Interadministrativo de Cooperación Técnica con la Secretaría de Educación –SEC- Distrital y el SENA. En la implementación, los dos actores principales que presentan mayor nivel de responsabilidad frente al desarrollo de funciones en la ejecución de la política son: la I.E.D. Magdalena y el SENA.

En la articulación son dos los énfasis de formación técnica que son ofertados por el SENA bajo modalidad de articulación con la media: Contabilización de Operaciones Comerciales y Financieras, y Asistencia Administrativa. El primero comenzó a ser implementado en la institución en el año 2012, y fue solo hasta el año siguiente que se agregó el segundo programa de formación, los cuales se continúan impartiendo hasta la fecha.

En la I.E.D. Magdalena existen dos jornadas escolares: jornada de la mañana y de la tarde, esta característica facilita la enseñanza de los temas de los programas técnicos como formación complementaria, porque se imparten en contra jornada, sin afectar la carga académica de las asignaturas propias del colegio. La formación técnica es ofrecida en la infraestructura física del colegio, con recursos de cómputo y audiovisuales propios, y con docentes enviados por el SENA (instructores).



Con el fin de conocer si el programa se está llevando a cabo acorde a cómo fue planteado, y si está cumpliendo con sus objetivos, se hace necesario evaluarlo institucionalmente.

El Departamento Nacional de Planeación (DNP) plantea que un programa necesita de una institucionalidad eficiente, que permita una provisión efectiva de los bienes o servicios ofertados y una buena gestión de los procesos involucrados. No es suficiente examinar los procedimientos de gestión de la institución, sino que también se hace necesario determinar si estos llevan al logro de los objetivos, para lo cual es importante conocer el marco legal, las reglas y normas que lo regulan, al igual que los arreglos que inciden en su implementación (DNP, 2012).

Es por ello que el presente estudio, a partir de una evaluación institucional, pretende formular recomendaciones que le permitan al SENA, y a la I.E.D. Magdalena, mejorar la implementación de la política, a partir de cuatro componentes primordiales de análisis, inherentes al ámbito institucional según la clasificación hecha por Bertranou (2015). De esta forma se evaluará la capacidad institucional para conocer las funciones, procesos o actividades que no están desarrollándose como deberían, y las causas que lo sustentan.

Con el presente trabajo de investigación se pretende dejar de base una ruta de evaluación que permita a otras instituciones, investigadores y comunidad en general, analizar programas de articulación entre la media y la educación superior, ofrecida por IE Oficiales y el SENA, con el fin de mejorarlos en cuanto a su ejecución.

El proyecto será muy útil para el SENA y la I.E.D. Magdalena, en la medida en que conozcan los resultados de la evaluación, para que superen las debilidades identificadas. De forma indirecta contribuye a los estudiantes beneficiarios, ya que las instituciones tendrán una herramienta para mejorar sus procesos y garantizar eficiencia del servicio de formación en competencias específicas ofrecido a los jóvenes. Esto se materializará en la calidad de las carreras técnicas impartidas, y en la formación de los estudiantes para el trabajo y la vida productiva.

En Colombia diversos han sido los estudios que se han adelantado en torno a procesos de articulación de la media con la educación superior. Acorde al objetivo de estudio del presente trabajo se identificaron dos investigaciones que coinciden con el planteamiento del problema que se está abordando. El DNP (2013) desarrolló una evaluación de la Estrategia de Articulación de la Educación Media con la Educación Superior y la Formación para el Trabajo,

con el fin de identificar los efectos de la política en los estudiantes y profesores participantes de diferentes colegios del país (evaluación de impacto), complementando el estudio con una evaluación institucional, que abarcó el análisis de los actores, instituciones y las formas en que las entidades desarrollaban sus funciones. El objetivo del documento consistió en plantear recomendaciones que permitieran una implementación efectiva y eficiente, a partir de las debilidades encontradas.

La investigación en mención utilizó fuentes de información secundaria como las bases administrativas del SENA y del fondo de Fomento de la Educación Media -FEM-, el Sistema de Matriculas Estudiantil -SIMAT- y resultados de las pruebas saber 11. Así mismo, contó con información primaria a través de encuestas dirigidas a estudiantes, docentes, rectores de las IE y coordinadores de los procesos de articulación. En total se analizaron 55 municipios, 162 instituciones, de las cuales 82 se encontraban articuladas y 80 no articuladas. Al interior de estas instituciones se seleccionó la muestra de 2609 egresados para los grupos de tratamiento y control.

Los resultados del estudio demostraron que existen deficiencias en cuanto a los recursos logísticos, técnicos y de personal de las IE oficiales, enmarcado en la carencia de talleres y laboratorios. Por su parte en la articulación la presencia y contacto con el SENA o Instituciones de Educación Superior - IES- ha sido bastante notoria, caso contrario ha ocurrido con las SEC y del sector privado, los cuales han presentado un bajo involucramiento con el proceso.

En la participación de los docentes, se evidenció que algunos de estos presentan problemas con la carga laboral, existe alta rotación del personal y no existen muchos educadores que encajen al perfil requerido para los programas ofertados. Se resalta el sentido de pertenencia que estos tienen con la articulación.

En cuanto al SENA, las instituciones se quejan de la disminución de la calidad en la atención brindada, como consecuencia de la saturación de su capacidad de cobertura sin ampliar la vinculación de personal capacitado por fallas en el sistema de contratación. En los resultados de la coordinación y articulación institucional, el estudio encontró que la comunicación con la SEC, entre el SENA y las IES, depende del interés de los funcionarios en la estrategia, y que estos no promueven procesos de articulación por limitaciones de tiempo.

Sobre la gestión de procesos, el 82% de IE de nivel media con procesos de articulación que fueron encuestadas, manifestaron haber realizado revisiones de la malla curricular y sólo el

75% de ellas modificó el Proyecto Educativo Institucional –PEI-. Un número considerable manifestó haber diseñado nuevas estrategias pedagógicas y de evaluación, en respuesta al requisito de evaluación por competencias en los programas articulados con el SENA. Con respecto a la gestión de los actores, la percepción que tienen es que existe sobrecarga académica para los jóvenes, además, se evidencian demoras en la contratación de los instructores del SENA, lo que muchas veces, no coincide con los períodos académicos de las instituciones; finalmente, hay deficiencias técnicas y de infraestructura de los colegios para cumplir con los requisitos del SENA.

Otro de los estudios realizados en el país corresponde al del Grupo de investigación OEISTA (2011), en el que presentan una investigación de los Factores Influyentes en el Proceso de Articulación de la Educación Media con la Educación Superior del colegio OEA I.E.D. de la ciudad de Bogotá, analizado desde los componentes administrativos, académicos y afectivos, de los estudiantes y de los docentes, y sus implicaciones en la comunidad educativa en general.

La población objeto y sujeto de investigación, fueron los estudiantes de articulación y sus egresados. La metodología consistió en el registro foto-documental y video-documental para la recolección de datos, entrevistas a estudiantes y docentes; y la observación participante.

El estudio se desarrolló en tres fases: la primera consistió en la caracterización de la línea de base del rol de estudiante y de docente; la segunda, contempló las etapas de diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información de egresados, para identificar los niveles de satisfacción frente a las actividades realizadas en la clase de articulación y los aspectos que consideran fundamentales; y la tercera, correspondió al análisis de la información y elaboración de propuesta. Al mismo tiempo se abarcaron 3 categorías:

- Componente administrativo: estructura organizacional, normatividad, acuerdos institucionales, recursos disponibles en la planta física, aulas especializadas, los materiales y recursos humanos.
- Componente académico: planes y contenidos de núcleo común y de articulación.
- Componente afectivo: identidad, apropiación, expectativas, autonomía y responsabilidad de los estudiantes que se encuentran en el proyecto de articulación.

Los resultados más significativos del estudio demuestran que hubo una modificación de la estructura en cuanto a la reformulación del horizonte institucional del colegio, ajustando las

mallas curriculares acordes a la intervención del componente específico y transversal de las áreas articuladas: Mecatrónica y Sistemas e informática empresarial.

Por parte de los estudiantes existe preferencia de ingresar a carreras universitarias como las ingenierías, la administración de empresas, la medicina, seguida por la línea de carreras tecnológicas como gestión empresarial, mecatrónica, sistemas e informática empresarial y diseño gráfico. Áreas que se encuentran estrechamente relacionadas con la formación que reciben por parte de la institución de educación superior, por medio de la cual se encuentran articulados.

Han existido transformaciones en el ámbito social, como las diversas relaciones que surgen entre los diferentes actores que interactúan en la institución educativa, trayendo consigo un cambio en la cultura escolar. Existe adaptación de los estudiantes a las reglas y dinámicas propias de la cultura escolar organizativa y académica.

#### **4. Metodología**

En el presente trabajo se busca dar respuesta la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se ha implementado la Política Pública de Articulación con la Media con la educación superior, entre el SENA y en la I.E.D. Magdalena, para mejorar la formación en competencias laborales específicas, y qué recomendaciones se plantean para hacerla más efectiva y eficiente?

En este sentido, el propósito que orienta la investigación será alcanzado por medio de un análisis de la capacidad institucional a nivel de las organizaciones o instituciones. Según el DNP, este tipo de estudios se centra en la capacidad de gestión, y el desempeño de tareas y funciones específicas, donde resulta fundamental revisar la misión, procesos y funciones que son desarrolladas y de los cuales se esperan unos resultados. De igual manera se analizan las relaciones entre las organizaciones y otros programas, así como también los recursos con los que cuenta para la ejecución, los cuales pueden ser físicos y financieros (DNP, 2012).

Evaluar el grado de capacidad institucional de la política pública de “*Articulación de la Educación con el Mundo Productivo y la formación en competencias laborales*” entre la I.E.D. Magdalena y el SENA”, en el cual intervienen diversos actores, permitirá identificar las fortalezas y debilidades existentes en la implementación y alcance de los objetivos, que

influyen de forma directa en el desarrollo de la política y en sus resultados. Esto con el fin de hacer recomendaciones que lleven a correcciones y mejoras de los procesos. De esta forma se incrementará la efectividad de la ejecución de la política, viéndose reflejado en la calidad de la formación técnica que reciben los aprendices.

La evaluación institucional abarca cuatro componentes de análisis, que consisten en una clasificación establecida por Bertranou (2014), de ellas se desprenden unas dimensiones que fueron adaptadas al contexto de estudio del presente trabajo de investigación, las cuales presentan unos indicadores que permitirán evaluar las capacidades institucionales:

1. **El vínculo actor estatal/otros actores:** en este componente se estudiarán las diferentes interacciones que se presentan entre las instituciones y se evaluará la existencia de procesos de planeación encaminados al logro de objetivos e implementación de la política.
2. **La legitimidad de los actores estatales:** en este apartado se analizarán las dos instituciones principales que intervienen en la ejecución de la política pública con el fin de conocer su nivel de participación, funciones que desarrollan y sus responsabilidades:
  - La I.E.D Magdalena
  - El SENA
3. **Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática:** este componente evalúa las condiciones internas de las instituciones, las cuales se encuentran estrechamente relacionadas con las funciones que desarrolla el capital humano que interviene y los resultados obtenidos. Para este trabajo se clasifican tres dimensiones de análisis: Personas, Medios financieros, e Infraestructura y equipamiento. Esta última se divide en Capacidad instalada/ Ambientes de formación y recursos técnicos.
4. **El capital de acción interinstitucional:** En este componente se revisará la existencia de acuerdos formales e informales vigentes, que fundamentan el marco normativo de la implementación de la política pública.

En la tabla No. 1 se puede observar de forma resumida los componentes, y dimensiones de la evaluación institucional.

Tabla 1. Componentes y dimensiones de la evaluación institucional

<b>COMPONENTES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	
1. El vínculo actor estatal/otros actores	Interacciones entre las instituciones	
2. La legitimidad de los actores estatales	Instituciones	
3. Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática	Personas	
	Medios financieros	
	Infraestructura y equipamiento	Capacidad instalada/ Ambientes de formación
		Recursos Técnicos
4. El capital de acción interinstitucional		

Fuente: Adaptado de Bertranou (2014).

## **4.1 Recolección de información**

### **4.1.1 Información primaria.**

En esta investigación se utilizarán técnicas de recolección de información primaria, con análisis de datos de carácter cualitativo. Para Martínez, este tipo de estudios están sujetos por el contexto de los acontecimientos, y centran su atención en aquellos espacios en que los seres humanos se implican e interesan, evalúan y experimentan directamente (Martínez, 2011).

Es una investigación que produce hallazgos, donde el grueso del análisis es interpretativo, que busca descubrir conceptos y explicarlos teóricamente. Se conforma por tres componentes

principales establecidos por Strauss y Corbin, (2002), el primero corresponde a la recolección de la información, el segundo son los procedimientos que permiten la interpretación y organización de los datos, los cuales conllevan al tercer apartado, que consiste en la ejecución de los informes escritos y/o verbales.

Con la aplicación de este tipo de técnica se obtendrá información interna de los procesos que se desarrollan en las diversas instituciones, por los diferentes actores responsables e involucrados en el proceso, la cual será recolectada por medio de la aplicación de instrumentos de recolección de información elaborados por la autora: entrevistas semiestructuradas individuales a funcionarios de primer nivel de las instituciones estudiadas, encuestas a docentes e instructores, listas de verificación para analizar dimensiones del componente de legitimidad de los actores estatales; y lista de observación y chequeo, para cubrir las dimensiones del componente de los arreglos institucionales y la estructura burocrática.

Tabla 2. Tipos de instrumentos de recolección de información primaria

Entrevistas	En total se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas a funcionarios de ambas entidades. Por parte del SENA se entrevistó a la líder del programa de articulación de la educación media con el SENA del Centro de Logística y Promoción Ecoturística del Magdalena, al cual pertenecen los énfasis impartidos en la I.E.D. Magdalena. En esta última entidad se entrevistaron a tres funcionarios: Rector, coordinador académico y coordinador de disciplina (ver Anexo 1).
Encuesta de percepción	Esta encuesta fue aplicada a siete instructores SENA que participan en la articulación con I.E.D. Magdalena, impartiendo las distintas competencias de los programas ofertados. Además, fue realizada a cuatro docentes de la institución que participan directamente en la articulación (ver Anexo 2).
Encuesta de capital humano	Al igual que la encuesta de percepción, este instrumento fue aplicado tanto a instructores SENA como a los docentes de la I.E.D (ver Anexo 3).

Lista de verificación	Este instrumento permitirá verificar si las entidades cumplen con los compromisos <sup>1</sup> y responsabilidades inherentes al proceso de articulación de la media, que tienen cada una de las instituciones estudiadas. Fue aplicado al rector por parte de la I.E.D. Magdalena, y a la líder de articulación por parte del SENA.
Guías de observación y chequeo	Esta guía se aplicó en la I.E.D. Magdalena, para conocer si cuenta con los espacios apropiados de formación y los recursos técnicos que exige el SENA, que permita el adecuado aprendizaje de los aprendices (ver Anexo 4).

Fuente: Elaboración propia

Este tipo de instrumentos permitirán conocer las diferentes perspectivas de las personas que se encuentran involucradas en el desarrollo de la política estudiada, en relación con los problemas identificados en la implementación de la misma, contextualizada desde el lado de la oferta (SENA) y de la demanda (I.E.D. Magdalena).

#### **4.1.2 Información secundaria.**

En la investigación se utilizarán también fuentes de información secundaria suministrada por el SENA y la I.E.D. Magdalena, con el fin de obtener los datos para cada indicador que sustentará la evaluación institucional.

Se analizarán los documentos soportes en que se fundamenta la normatividad y legalidad de los convenios interinstitucionales que fundamentan la Política Pública, con el fin de cumplir con el objetivo de identificar las falencias y debilidades existentes, y las diferencias entre la formulación de la política y la implementación.

En la tabla No. 3 se puede observar de forma resumida los componentes, dimensiones e indicadores que soportarán el estudio de las capacidades institucionales, así como también los

---

<sup>1</sup> Cuando se habla de los “compromisos” de las entidades, se hace referencia a las actas que el SENA y la I.E.D. Magdalena firman anualmente, en donde quedan establecidas las funciones y compromisos que tienen en el proceso de articulación. Esto se describe en el numeral 5.4 Capital de Acción Interinstitucional.



actores a los que se les aplicaron los diversos tipos, estrategias y métodos de recolección de información (si aplica<sup>2</sup>), que se utilizarán por cada uno de ellos.

---

<sup>2</sup> En la tabla No. 3, aparece una columna llamada “actores” en donde se encuentra la I.E.D. Magdalena y el SENA. En ella se relaciona por medio de equis (X) la información que será recolectada y posteriormente evaluada de cada institución, según los componentes e indicadores de la investigación.

Tabla 3. Componentes, dimensiones, indicadores y métodos de recolección de información de la evaluación institucional

COMPONENTES	DIMENSIONES	INDICADORES	ACTORES		MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
			I.E.D. MAG	SENA	
1. El vínculo actor estatal/otros actores	Interacciones entre las instituciones	Encuentros y reuniones entre entidades para apoyar la articulación	X	X	Entrevista
		Evaluaciones / Autoevaluaciones	X	X	
		Mesas de trabajo	X	X	
		Aplicación de procedimientos	X	X	
		Convenios con empresas	X	X	
2. La legitimidad de los actores estatales	Instituciones	Los procesos y funciones que realizan	X	X	Entrevista Información secundaria Listas de verificación
		Responsabilidades	X	X	
		Los resultados de la gestión	X	X	
3. Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática	Personas	Nivel de formación	X	X	Encuestas
		Responsabilidades	X	X	
		Retención de Talento	X	X	
		Experiencia en docencia	X	X	
		Formación pedagógica	X	X	
		Absentismo Laboral	X	X	
		Incentivos	X	X	

	Medios financieros		Fuente de los recursos destinados a la articulación	X		Información secundaria	
			Responsables del presupuesto	X			
	Infraestructura y equipamiento	Capacidad instalada/ Ambientes de formación	Capacidad y condiciones de los ambientes de formación	X		Guía de observación y chequeo	
			Condiciones de Infraestructura	X			
			Seguridad	X			
		Recursos Técnicos	Recursos físicos y digitales	X			
			Equipos de cómputo y audiovisuales	X			
			Mantenimiento	X			
	4. El capital de acción interinstitucional			Acuerdos formales e informales vigentes	X	X	→ Información secundaria

Fuente: Adaptado de Betranou (2014) para el contexto de estudio del presente trabajo de investigación.

## **5. Resultados de investigación**

La Política Pública de “*Articulación de la Educación con el Mundo Productivo y la formación en competencias laborales*”, debe ser analizada desde el ámbito institucional, para evaluar su funcionamiento y los aspectos en que se podría mejorar para garantizar eficiencia del accionar público.

En la articulación con la media son diversas las responsabilidades que tienen los actores involucrados, donde se integran recursos de diferentes índoles entre las Instituciones de Educación superior y las IE del país (para este caso de estudio el SENA y la I.E.D. Magdalena, respectivamente). Dentro de ellos se encuentran los contenidos curriculares, pedagógicos, didácticos, humanos, económicos y de infraestructura, con el fin de dar cumplimiento al objetivo principal de la política, la cual es formar a los jóvenes de la educación media en competencias laborales específicas. Por medio de la titulación técnica, busca ampliar sus posibilidades de ingresar al mercado laboral formal y mejorar sus condiciones de vida, así como también el desarrollo social, económico y tecnológico del país.

La institucionalidad requerida para el eficaz funcionamiento se encuentra relacionada con los siguientes componentes, los cuales fueron revisados en la implementación de la política, cuyos resultados se presentan a continuación.

### **5.1 El vínculo actor estatal/otros actores**

Una de las principales características de la política pública objeto de investigación, es la multidimensionalidad, que supone intervenciones eficaces de los diferentes niveles de gobierno, a través de la organización sectorial y de relaciones intergubernamentales entre instituciones como el SENA y colegios de carácter oficial. Este tipo de coordinación política en la ejecución, permite abordar diversos problemas sociales como el analfabetismo, la informalidad, los bajos ingresos económicos, entre otros; que pueden ser enfrentados desde la educación y la formación técnica profesional.

Se considera la política multisectorial, porque enfrenta la problemática desde diferentes perspectivas, en donde existe la interrelación de dos Ministerios diferentes: el de educación y el del trabajo. Esta integración posibilita un mayor nivel de desempeño, en donde se comparten recursos, responsabilidades y prioridades.

Según lo establecido en el artículo primero y segundo de la Ley 119 DE 1994 *“Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, se deroga el Decreto 2149 de 1992 y se dictan otras disposiciones”*, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es un establecimiento público del orden nacional que se caracteriza por contar con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa para cumplir con las responsabilidades del Estado que se relacionan a las inversiones en desarrollo social y técnico de los trabajadores por medio de la formación integral. Esta entidad se encuentra adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Colombia.

En el presente componente se analizó la dimensión de las interacciones entre las instituciones mencionadas, con la finalidad de medir el grado en que esta se presenta. Se evaluó por medio de un instrumento de recolección de información, dirigido a los funcionarios de alto nivel que participan en la articulación por parte del SENA y de la I.E.D. Magdalena. Del mismo modo, se refuerza la información con una encuesta de percepción que analiza este componente y que recoge las recomendaciones que los docentes e instructores realizan, basados en su experiencia como formadores.

Por parte del SENA se entrevistó a la líder de los procesos de articulación, y por parte de la I.E.D. Magdalena al rector como representante legal y a dos coordinadores, uno académico y uno de disciplina. En cuanto a las encuestas, se les aplicó a siete instructores SENA y a cuatro a docentes del colegio.

### **5.1.1 Encuentros y reuniones entre entidades para apoyar la articulación.**

En la articulación, los procesos comunicativos entre las entidades, constituyen un factor transcendental para el logro de metas, facilitando el direccionamiento del accionar de los funcionarios. En las entrevistas realizadas, los participantes manifestaron la realización de encuentros y reuniones entre entidades (I.E.D. articulada, SENA, Secretaría de Educación y otros) con el fin de apoyar el proceso de articulación. Este tipo de encuentros responden principalmente a requisitos del SENA y a funciones de seguimiento de la Secretaría de Educación.

Por parte del SENA fue entrevistada la líder de los procesos de articulación con la media, quien es responsable de estas interrelaciones tanto en el Distrito como en el Departamento. Ella presentó la relación de actividades entre entidades que deben desarrollarse durante el año, para dar soporte a los procesos que se llevan a cabo y garantizar la eficiencia de la formación (ver tabla No. 4).

Por parte de esta entidad, la mayoría de este tipo de encuentros responde a un plan o estrategia preestablecida, soportada en los requisitos y obligaciones que deben ser cumplidos para ofrecer una formación técnica de calidad. Es el SENA el responsable de llevar a cabo los primeros cuatro tipos de encuentros relacionados en la tabla, y participar, cuando sea necesario, en reuniones para tratar los casos puntuales que se presenten y a los cuales deben darle solución o respuesta.

Dicha información suministrada por el SENA es comparada con la brindada por parte del personal de la I.E.D. Magdalena entrevistado, dentro de los que se encuentran el rector, el coordinador académico y el coordinador de disciplina de ambas jornadas del colegio (jornada de la mañana y de la tarde), quienes mencionaron los encuentros que se realizaron durante el año 2018.

Por parte de esta institución, estas estrategias no corresponden a una programación, plan preestablecido o estrategia institucional. De las interacciones o tipos de encuentros que se dan entre ambas entidades, el colegio debe participar de forma activa en la divulgación del

modelo pedagógico, ya que el contenido curricular de las asignaturas que imparte deben estar articuladas a las competencias del SENA, propiciando los conocimientos básicos para que los aprendices obtengan buenos resultados de aprendizaje. De esta forma se evita la doble formación en un tema específico.

Las reuniones con padres de familia, así como los casos puntuales, deben ser lideradas por el colegio. Los instructores deben reportar los temas y casos concretos de los aprendices a las directivas de la I.E.D. Magdalena, y son ellos los responsables de hacerles el llamado a los padres o acudientes, actuando siempre como intermediario del proceso y garantizando los espacios para que se lleven a cabo.

En el numeral 7 se menciona un encuentro que es responsabilidad de la Secretaría de Educación, un actor relacionado con la articulación que, aunque no es objeto de análisis de este trabajo, se hace necesario mencionar por la labor que realiza de supervisión, control y seguimiento de las funciones desarrolladas por la I.E.D. Magdalena.

Tabla 4. Encuentros que deben darse entre instituciones

No.	Tipo de encuentro	Objetivo	Actores que participan	Frecuencia con que deberían realizarse	Tipo de evidencia
1	Formulación y aprobación de los Planes Operativos Regionales Anuales para la Articulación con el Sena	Formular y aprobar los Planes Operativos Regionales Anuales para la Articulación con el Sena, el cual es un documento fundamental para la articulación con IE oficiales en donde se identifican los programas de formación a ejecutar que constituyen los convenios que se deben suscribir entre estos actores.	SEC y SENA.	1 vez al año	Acta
2	Verificación de ambiente	Es una evaluación que se le realiza a los ambientes de formación destinados a la articulación SENA, los cuales deben cumplir con unos requisitos mínimos. Se encuentra estipulado en el procedimiento de alistamiento.	Coordinadores académico y de articulación, instructores, líder SENA.	3 veces al año	Registro fotográfico, lista de observación y chequeo.
3	Seguimiento instructores	Asegurar la calidad de todas las acciones de formación que se desarrollen por parte de los instructores.	Coordinadores académico y de articulación, líder SENA.	Constante 3 veces por mes	Listas de verificación, firmadas por los supervisores.
4	Divulgación del modelo pedagógico	El SENA debe efectuar la transferencia curricular de los programas de formación a los docentes, teniendo en cuenta la metodología de formación por proyectos, formación basada en competencias, gestión del proceso de aprendizaje a través de plataformas virtuales.	Instructores, docentes, coordinadores de la articulación.	Se le deberían dedicar 44 horas al año, que pueden distribuirse en reuniones periódicas entre docentes e instructores.	Acta



5	Reunión con padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación y presentación de los énfasis ofertados a los padres de las alumnas de grado noveno.</li> <li>• Cuando se requiere de mayor compromiso del aprendiz en el proceso de aprendizaje (rendimiento académico, presentación de actividades, asistencia, comportamiento, asistencia a prácticas, entre otros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de familia, instructores o líder SENA.</li> <li>• Padres de familia, coordinadores de la articulación, Instructor, coordinador de disciplina o coordinador académico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la divulgación 1 vez al año</li> <li>• Cada vez que se requiera para los casos puntuales.</li> </ul>	Listas de asistencia y registro fotográfico. Listas de asistencia.
6	Casos puntuales	Para revisar casos puntuales de la articulación relacionado con los aprendices, instructores SENA y sus obligaciones, y los compromisos del colegio.	Líder SENA, Coordinadores de la articulación, coordinador académico o de disciplina, Rector.	Cada vez que sea necesario.	Acta
7	Seguimiento y control	Realizar labores de seguimiento de la estrategia para garantizar que se lleve a cabo según lo establecido.	SEC y rector.	Mínimo dos veces al año.	Acta

Fuente: Elaboración propia

Aunque este tipo de encuentros son obligatorios y se encuentran establecidos en la normatividad del SENA y son compromisos del colegio y de la Secretaria de Educación, en la práctica se observa que no se llevan a cabo con la frecuencia requerida, sin contar con cronogramas de actividades propuestos y consensados entre las entidades, con fechas y responsables de la ejecución y seguimiento, los cuales permiten que la implementación de la política cumpla con los propósitos y objetivos para lo cual fue diseñada, y a su vez se pueda garantizar eficiencia y eficacia en los procesos formativos.

A continuación, se puede observar los tipos de encuentros con sus frecuencias, que se desarrollaron durante el año.

Tabla 5. Encuentros entre instituciones, durante el año 2018.

<b>No.</b>	<b>Tipo de encuentro</b>	<b>Actores que participan</b>	<b>Frecuencia con que deberían realizarse</b>	<b>Tipo de evidencia</b>
1	Formulación y aprobación de los Planes Operativos Regionales Anuales para la Articulación con el Sena	SEC y SENA	Se realizó en el mes de septiembre con el líder de calidad de la SEC	Acta
2	Verificación de ambiente	Coordinadores académicos y de articulación, Instructores, líder SENA.	Fue realizado por un instructor a comienzos de la formación	Formato de alistamiento
3	Seguimiento instructores	Coordinadores académicos, y de articulación, líder SENA	No se realizaron por parte del SENA. Por parte del colegio sí, pero no responde a actividades preestablecidas.	Ninguna
4	Divulgación del modelo pedagógico	Instructores, docentes, coordinadores de la articulación	2 horas en el mes de julio, cuatro meses después de comenzada la formación.	Acta

5	Reunión con padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padres de familia, instructores o líder SENA.</li> <li>Padres de familia, coordinadores de la articulación, Instructor, coordinador de disciplina o coordinador académico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para la divulgación 1 vez al año, en el mes de noviembre.</li> <li>Cada vez que era requerida por tratarse de casos puntuales.</li> </ul>	Listas de asistencia y registro fotográfico. Listas de asistencia. Firma de compromisos.
6	Casos puntuales	Líder SENA, Coordinadores de la articulación, coordinador académico o de disciplina, Rector.	Una vez en el mes de octubre.	Actas
7	Fijación de días y horarios de la formación por curso.	Coordinador académico e instructores.	Al comienzo de la formación.	Ninguna
8	Reunión de supervisión para evaluar la gestión del SENA y del colegio en el marco de la articulación	Secretaría de Educación Distrital (Calidad educativa) y rector.	Dos al año	Acta

Nota: No todos los encuentros se soportan por actas.

Fuente: Elaboración propia

Es importante recalcar que es el SENA la entidad encargada de hacer un seguimiento efectivo a los procesos que se llevan a cabo en el marco de la articulación con la media y analizar las dificultades presentadas, posibilitando la toma de decisiones oportunas para su fortalecimiento, la mejora continua y la calidad de la implementación. Así lo establece el numeral cinco de la Circular 108 de 2014 “*Calidad en el Programa de Articulación del SENA con la Educación Media*”. En los casos en que las IE no cumplan con los requisitos mínimos, es función de las direcciones regionales y las subdirecciones de centro excluirlas de la articulación.

Se observa que no todos los encuentros se realizan aun cuando la normativa lo estipula, y este es un aspecto que debilita la fortaleza institucional para el cumplimiento de los objetivos contemplados por la política. Las actividades de vigilancia y control permitirían detectar las debilidades y poder mejorar, o incluso tomar acciones preventivas en cuanto a las amenazas.

### **5.1.2 Evaluaciones / Autoevaluaciones.**

En esta dimensión se pretende conocer la existencia de procesos de evaluación o autoevaluación llevados a cabo por parte de las dos entidades, con la finalidad de identificar la revisión continua de los procesos, que posibilitan el mejoramiento continuo. En esta dimensión se les preguntó a los entrevistados lo siguiente: ¿Se realizan evaluaciones o autoevaluaciones de los procesos desarrollados?, para lo cual se pudo concluir lo siguiente:

#### **SENA**

Dentro del sistema integrado de gestión y autocontrol, el SENA cuenta con un modelo de autoevaluación institucional – MAI- que permite identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de formación impartidos, con el propósito de mejorarlos por medio de acciones concretas y de esta forma garantizar el cumplimiento de la misión institucional y sus objetivos. En ellos se encuentra asegurar la calidad tal como lo estipula la Ley 872 de 2003 *"Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios"*, reglamentada por el decreto 4110 de 2004 en donde se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

Por medio de este decreto, el SENA adopta en el año 2005 El Modelo Estándar de Control Interno en donde los procesos de autoevaluación forman parte de uno de sus subsistemas (SENA, 2013), evaluando la gestión y los resultados de la entidad.

A través del Sistema Integrado de Gestión, el SENA implementa diversas estrategias de evaluación interna, que son llevadas a cabo desde la Dirección General, por los centros de formación o por las regionales:

- Encuestas de satisfacción y percepción para aprendices, instructores y empresarios.
- Evaluación del clima organizacional.
- Estudios de pertinencia regional.
- Análisis de procesos de innovación y desarrollo tecnológicos desarrollados.
- Evaluación de instructores.
- Talleres con aprendices en etapa práctica y lectiva.
- Talleres con egresados e instructores.

Según lo estipulado en el acuerdo 08 de 1997 *“Por medio del cual se adopta el Estatuto de la Formación Profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje”*, el sistema de evaluación y seguimiento analiza diversos componentes internos y externos a la formación profesional. Los aspectos que se evalúan, y los cuales se encuentran estipulados en el decreto mencionado son:

- Evaluación del plan estratégico o de seguimiento a la gestión de centros, regionales y del Sena, por medio de indicadores de gestión.
- Autoevaluación institucional de los programas en los diferentes niveles de formación.
- Evaluación de impacto de la formación profesional referida a egresados en todos los niveles, servicios tecnológicos e investigación aplicada.
- Evaluación del currículo, la gestión pedagógica de los instructores y asesores de empresa; los planes y programas; y el ambiente educativo.
- Evaluación del proceso de aprendizaje.
- Evaluaciones especiales sobre políticas y estrategias de acción institucional ligadas con convenios nacionales e internacionales, con entidades públicas o privadas, o con acciones globales del Plan de Gobierno.

## **I.E.D. MAGDALENA**

Luego de preguntarle a los directivos docentes sobre la existencia de procesos de evaluación o autoevaluación relacionados con la articulación de la media con el SENA, en la I.E.D. Magdalena se logró conocer que estas estrategias no son llevadas a cabo, es decir, existe ausencia de herramientas que permitan conocer el nivel de cumplimiento, de eficiencia y eficacia en la implementación en la política, lo cual permitiría identificar aquellos aspectos que no funcionan de manera adecuada, llevando a tomar acciones correctivas a los procesos desarrollados .

### **5.1.3 Mesas de trabajo.**

Después de preguntarle a los funcionarios sobre la realización de mesas de trabajo para llevar a cabo procesos de vigilancia, control, orientación y supervisión, que permitan la mejora continua de las actividades que se desarrollan en las entidades que representan, se pudieron sacar las siguientes conclusiones.

## **SENA**

- El SENA realiza supervisión a los contratistas en los cumplimientos de cada una de sus obligaciones y responsabilidades, así como los términos y cronogramas establecidos por la Dirección General para los procesos de Matrículas, Registro, Certificación y demás procesos de Administración Educativa.
- Cada dos o tres meses se realizan reuniones periódicas con los instructores para identificar las novedades presentadas y evidencia de problemas, con el fin de mejorar y tomar acciones preventivas o correctivas.
- En los compromisos suscritos con la I.E.D. Magdalena está especificado que el SENA debe programar capacitación para los docentes técnicos de la institución educativa, en los aspectos como los procedimientos metodológicos, evaluación de los aprendizajes, técnicas didácticas activas, tecnologías de información y comunicación

(TIC), ambientes virtuales de aprendizaje y plataforma Sofía Plus; en la realidad este tipo de actividades no son realizadas.

## **I.E.D. MAGDALENA**

- Las mesas de trabajo que se presentan responden a reuniones entre coordinadores y el rector, con el fin de evaluar la implementación de la política y, de forma general, tocar los temas específicos de la articulación, relacionados con los coordinadores y su gestión, los instructores, las aprendices, entre otros.
- Cuando se realiza consejo académico se tocan temas pertinentes de la articulación, solo si es necesario. Responde a lo coyuntural.
- En el colegio no se encuentran institucionalizados procesos de orientación o supervisión a los docentes en el desarrollo curricular de las áreas que responden a la articulación, como tampoco con los coordinadores. Por su parte, los entrevistados por el colegio manifestaron hacer un seguimiento que, aunque no es riguroso, posibilita la vigilancia y control a los instructores, principalmente en la asistencia a las formaciones que deben brindar.
- Los encuentros realizados responden a lo circunstancial, y en la mayoría de los casos no se les da soporte formal por medio de actas. En varios de los encuentros participa personal del SENA.

### **5.1.4 Aplicación de procedimientos.**

Para poder analizar las interacciones entre las entidades estudiadas, es fundamental revisar lo que establecen las normas legales preestablecidas, que le dan sustento a la articulación y soporte a la institucionalidad.

Después de entrevistar a los funcionarios líderes y responsables de la articulación en ambas organizaciones, se logró determinar que la I.E.D. Magdalena no cuenta con la descripción de los procesos propios de la articulación, tales como flujograma de procesos, diagrama de

flujos, mapa de procesos o descripción de estos; que representen las responsabilidades compartidas, que permiten el accionar eficiente y que contribuye a los buenos resultados de la gestión.

En esta entidad tampoco existen indicadores de gestión de la articulación con la media que permitan medir los resultados obtenidos desde el inicio de la implementación de la política pública. No existen datos importantes como el número de aprendices matriculadas y certificadas por año, según los diferentes énfasis, siendo esta una información clave que podría ayudar a establecer indicadores para evaluar la gestión realizada.

Por su parte, el SENA cuenta con procesos y macroprocesos de gestión y autocontrol, que abarcan la articulación con la media. Además de tener la descripción de las funciones que desarrollan por medio de diagramas de flujo, cuenta con un manual específico denominado: *Manual para la Articulación del SENA con la Educación Media*, el cual describe todas las actividades que deben ser desarrolladas por las IE de nivel media y por el SENA, para dar cumplimiento a las políticas orientadoras que posibilitan las actividades de planeación, organización, ejecución, seguimiento y control de la estrategia.

El acceso a esta información solo es por parte del personal del SENA y no es retroalimentada o socializada al colegio, tal como lo estipula la Circular 259 de 2012 del SENA “*Calidad en ejecución Programa Articulación con la Educación Media*”, estableciendo que el responsable del Programa de Articulación en cada Centro de formación debe promover y divulgar el programa de articulación en las instituciones educativas de su jurisdicción, y a la vez llevar a cabo planes anuales de acción del Centro de Formación con la IE, con la activa participación de los instructores y docentes técnicos de el/los programas de formación ofertados.

Se evidenció que el SENA no cuenta con información estadística puntual por institución, sobre el número de aprendices de las IE que han sido certificadas como técnicas. Dicha información no se encuentra organizada ni desagregada por colegios y tampoco existen análisis estadísticos de la misma. Un aspecto relevante para destacar, es la posibilidad que se le brinda a los egresados de ser vinculados a una empresa por medio de la Agencia Pública de Empleo y de acceder a las oportunidades de emprendimiento.



El SENA también cuenta con indicadores de gestión, los cuales se mencionan en el en el punto 5.1.2. Evaluaciones / Autoevaluaciones. Específicamente para la estrategia de articulación cuenta con el indicador del número de aprendices certificados durante un año, anteriormente medido con el número de aprendices matriculados.

### **5.1.5 Convenios con empresas.**

De los aspectos que se destacan en el acta de compromiso que suscriben ambas entidades de forma anual, se encuentra establecido en los objetivos, específicamente en el inciso E, que se debe...*Fomentar en los jóvenes las aptitudes empresariales y propiciar sus prácticas laborales... P.1*

Por medio de las evidencias obtenidas se logró conocer la existencia de convenios de cooperación suscritos entre el colegio (rector como representante legal) y empresas, con vigencia de un año a partir de la fecha de su perfeccionamiento, con el fin de realizar prácticas empresariales, lo cual responde a un requisito SENA para que los aprendices reciban la titulación técnica.

Aunque existe evidencia de algunos convenios, se logró observar que estos se firman una vez por empresa y no han sido adicionados, modificados o prorrogados por mutuo acuerdo entre las partes. La forma en cómo se envían a las practicantes a las compañías responden, en su gran mayoría, a la formalidad de un primer contacto con el representante legal, en donde se le socializa el ejercicio que cumplen las aprendices.

Después de un consensado acuerdo verbal, es enviada una carta por los coordinadores de la articulación del colegio a la empresa, en donde presentan a las estudiantes (debidamente afiliadas a una Entidad Prestadora de Servicio de Salud y a Afiliación a Riesgos Laborales) y en donde ellas comienzan a ejercer sus funciones en calidad de pasantes, las cuales no requieren de remuneración económica.

Una de las ventajas de la articulación, sin duda, responde al hecho de que los estudiantes puedan vivenciar en un ambiente real empresarial, con experiencias propias de un trabajador,

en donde se debe cumplir un horario, horas mínimas de trabajo, contando, como mínimo, con un jefe inmediato, entre otras. Estas estrategias complementan la formación en competencias laborales en las que están siendo formados.

En este sentido, la institucionalidad se refuerza con el trabajo que desarrollan los coordinadores de la articulación, quienes son docentes con experiencia en la especialidad Técnico- Comercial- Contable designados por el colegio para que realicen coordinación y supervisión del convenio, y del ejercicio desarrollado por cada alumno en las empresas. Los coordinadores deben tener comunicación directa con los jefes inmediatos y hacer visitas periódicas para monitorear aspectos como la asistencia, cumplimiento de funciones, presentación personal, entre otros.

## **5.2 La legitimidad de los actores estatales**

Bertranou (2015) concibe este componente como el grado de aceptación de la autoridad y de las competencias asignadas a la organización estatal, por parte de los ciudadanos y de otras organizaciones, ya sean públicas o privadas que se encuentran relacionados y explicados por las respuestas o resultados de la gestión que desarrolla o debe desarrollar. Para el presente trabajo, se especificaron tres dimensiones de análisis que permiten establecer los procesos y funciones que realiza el SENA y la I.E.D. Magdalena, sus responsabilidades en el desarrollo de la política y los resultados de la gestión que desempeñan.

### **5.2.1 Los procesos y funciones que realizan.**

El nivel de gestión de una política pública debe estar especificado en documentos soportes que la sustenten. De esta forma, lo preestablecido abre las posibilidades a que el accionar de los funcionarios cumpla los objetivos, actuando de manera coordinada.

## SENA

El SENA cuenta con una red de procesos del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol (SIGA), el cual se encuentra conformado por tres grupos diferentes de procesos: estratégicos, de soporte y misionales. En este último existe un subgrupo denominado Gestión de información Profesional Integral en donde se encuentran todos los soportes y directrices que enmarcan los procesos de articulación de la entidad con la educación media.

Gráfico 1. Red de procesos del SIGA



Fuente: SENA

Al mismo tiempo el SENA cuenta con un sistema de gestión estratégico específico para los procesos de articulación, el cual se divide en tres niveles: gestión estratégico, táctico y operacional.

Nivel de gestión estratégico:

Este nivel de gestión es el de mayor rango gerencial, en donde intervienen el MEN y la Dirección General del SENA. Las funciones que estos dos organismos desarrollan están

ligados principalmente a determinar el marco normativo, legal y de políticas de gobierno Nacional e Institucional en el cual se debe basar la estrategia de articulación con Instituciones Oficiales para que se alcancen los resultados esperados.

#### Nivel de gestión táctico:

En este nivel se llevan a cabo los procesos de planeación de la articulación, a partir de la normatividad vigente, la cual es liderada por medio de las Secretarías de Educación y la dirección regional del SENA.

La articulación de la media con la educación superior (SENA) se encuentra soportado por un convenio interinstitucional celebrado por el Servicio Nacional de aprendizaje- SENA Regional Magdalena y la Secretaria de Educación del Distrito de Santa Marta (convenio interinstitucional No. 002 de 2016, con duración de cinco años contados a partir de la fecha de suscripción), tal como lo describe la resolución 812 de 2004 *“Por la cual se efectúa una delegación”* que le faculta a los Directores Regionales la suscripción de convenios con Secretarias de Educación e IE Estatales.

La ventaja principal de este tipo de acciones con la secretaría de educación, es la concientización sobre la importancia de la estrategia y el compromiso que asumen de apoyar a las instituciones públicas por medio de la vigilancia, orientación y recursos.

En la implementación esto no siempre se da, existen funciones que no se aplican, compromisos que no se cumplen, principalmente con lo relacionado a la afiliación de los estudiantes a riesgos laborales para que puedan cumplir con el compromiso SENA de realizar prácticas en empresas. Los colegios no cuentan con apoyo adicional en cuanto a la financiación para mejora de ambientes, dotación de equipos entre otros. A esto se le suma una importante desventaja y es el hecho de que los secretarios/as de educación son cambiados frecuentemente, al igual que el personal administrativo.

#### Nivel de gestión operacional:

En este nivel las IE, bajo la jurisdicción de la Secretaría de Educación, suscriben y describen con el SENA las responsabilidades conjuntas e individuales en la ejecución de la política.

Uno de ellos corresponde a los Planes Anuales de Acción para la Articulación con el SENA, que detallan las tareas, compromisos y cronogramas de ejecución concertados para cada programa de formación a ejecutar.

## **I.E.D. MAGDALENA**

A los funcionarios de alto nivel de la I.E.D. Magdalena, se les preguntó lo siguiente: ¿Cuenta la institución con flujograma de procesos, diagrama de flujos, mapa de procesos o descripción de los mismos, que representan las funciones que se desarrollan en la articulación, de acuerdo con sus responsabilidades?. La respuesta a esta pregunta por medio del personal entrevistado fue negativa en todos los casos. El colegio no cuenta con procesos de gestión ni de descripción de las funciones propias de la articulación, que soporten sus responsabilidades en la estrategia. Un aspecto que puede crearse y de esta forma dirigir el accionar al cumplimiento de metas y objetivos por parte de la institución, según su grado de responsabilidad en los diferentes procesos que desarrolla.

### **5.2.2 Responsabilidades.**

La responsabilidad del proceso de articulación del SENA con la educación media recae sobre la Dirección de Formación de la Dirección General, en los Directores Regionales y subdirectores de centro, tal como lo establece el *Manual para la Articulación del SENA con la Educación Media*. Sin embargo, los actores participantes cuentan con un conjunto de responsabilidades que, de forma conjunta, permiten la buena gestión de la política pública, las cuales se encuentran estipuladas en los compromisos suscritos entre el rector de la Institución Educativa y el subdirector de Centro que atiende el programa.

Al momento de ser entrevistados, el rector de la I.E.D. Magdalena y la coordinadora de articulación por parte del SENA, se les preguntó sobre el cumplimiento de los compromisos, lo cual permitió responder la lista de verificación, con el fin de evaluar si efectivamente desempeñan las responsabilidades que tienen asignadas. Dicho instrumento permite evaluar

a las instituciones en tres categorías: cumple, cumple medianamente o no cumple. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 6. Nivel de cumplimiento de los compromisos por parte del SENA

Compromisos del SENA	Nivel de cumplimiento		
	Cumple	Cumple medianamente	No cumple
Dar inicio al proceso de Articulación del SENA con la Educación Media en la Institución Educativa, asimilando y desarrollando los programas que ofrece el SENA, de tal manera que permita a los estudiantes de los grados 10° y 11° el mejoramiento continuo de sus competencias técnicas y ciudadanas para su inmersión en el mundo laboral.	X		
Matricular a los aprendices en el sistema de información del SENA en el programa de formación previamente definido para la articulación.	X		
El Centro de Formación del SENA, destinará un instructor técnico que apoyará el desarrollo del programa de formación articulado.	X		
Brindar asesoría a través del Centro para desarrollar las acciones descritas en el Plan Pedagógico del Proyecto Formativo concertado.	X		
Apoyar con instructores y profesionales, la asesoría y el seguimiento para aplicar los programas técnicos definidos y las aptitudes empresariales de los estudiantes.	X		
Certificar a los aprendices en el marco de las normas vigentes para cada una de las partes.	X		
Asegurar el suministro de los materiales de formación necesarios para desarrollar las actividades concertadas en la planeación del Programa Articulado.		X	
Efectuar evaluación técnica de los estudiantes matriculados en cada especialidad, previa concertación con los instructores encargados de la formación en el colegio, por lo menos una vez al año.			X
Posibilitar a los egresados del programa su continuidad, mediante cadena de formación, en el SENA hasta obtener su Certificado en el ciclo tecnológico.	X		
Efectuar la transferencia curricular del o los Programas de Formación objeto de la articulación, teniendo en cuenta la metodología de formación por proyectos, formación basada en competencias, gestión del proceso de aprendizaje a través de plataformas virtuales.		X	

Programar capacitación de los docentes técnicos de la institución educativa en los siguientes aspectos: Metodología (procedimiento) para la ejecución de la Formación Profesional Integral, evaluación del aprendizaje, técnicas didácticas activas, tecnologías de información y comunicación (TIC), ambientes virtuales de aprendizaje y plataforma Sofía Plus.			X
---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, basada en los compromisos que tienen las instituciones, las cuales se encuentran especificadas en las actas de compromiso que suscriben anualmente.

Tabla 7. Nivel de cumplimiento de los compromisos por parte de la I.E.D. Magdalena.

Compromisos de la I.E.D. Magdalena	Nivel de cumplimiento		
	Cumple	Cumple medianamente	No cumple
Garantizar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA), avalado por el Comité Directivo de Articulación del distrito.	X		
Asignar un responsable de interlocución del programa de articulación que facilite la disponibilidad, en contra jornada, de los recursos necesarios (ambientes y materiales de formación, acompañamientos de los docentes técnicos, aspectos disciplinarios, dentro de la Institución Educativa) generando los canales de comunicación efectivos entre las instituciones.		X	
Participar en los comités ejecutivos y los de seguimientos y evaluación.		X	
Suministrar el número de aprendices interesados en la cadena de formación.	X		
Incluir en la programación de la Institución Educativa el plan de capacitación para los docentes técnicos y áreas transversales relacionados con el programa.	X		
Proporcionar la documentación de los estudiantes que ingresaran al programa.	X		
Disponer de un aula de sistemas con equipos y conectividad en óptimas condiciones.		X	
Garantizar los recursos necesarios para las giras a otros ambientes de aprendizaje, cuando el programa articulado lo requiera acorde a la planeación establecida.	X		

Garantizar los ambientes de aprendizaje en los Programas de Articulación con la Educación Media, con infraestructura propia o vía alianzas y convenios, que posean conectividad. Estos ambientes propician el trabajo colaborativo; dotados con los materiales de formación y recursos educativos acordes con la especialidad articulada.	X		
Asegurar el suministro de los recursos necesarios para las actividades de enseñanza en el componente técnico propias de la Institución.	X		
Establecer alianzas estratégicas con empresas y gremios, organizaciones, IE líderes o nucleares, alcaldías, gobernaciones y demás entidades que permitan a los aprendices realizar su etapa productiva; y realizar seguimiento compartido con un instructor SENA.	X		
Ofrecer las condiciones necesarias y autorizar para que los docentes técnicos y de áreas transversales, involucrados en el programa de articulación con educación media, participen según el caso en la inducción, el seguimiento, evaluación y control y de otras actividades que para el desarrollo del programa se requieran, previa planeación.	X		
Asegurar los espacios, tiempos y recursos para que los docentes involucrados en el programa reciban la capacitación programa por el SENA.	X		

Fuente: Elaboración propia, basada en los compromisos que tienen las instituciones, las cuales se encuentran especificadas en las actas de compromiso que suscriben anualmente.

### 5.2.3 Los resultados de la gestión.

Los resultados de la gestión que desarrolla el SENA y la I.E.D. Magdalena se ven representados en el número de aprendices formadas en competencias laborales específicas y posteriormente certificadas como técnicas. Responde a la articulación de la media con la educación superior, que requiere de acciones conjuntas de ambas entidades, así como también la orientación, coordinación y evaluación de la implementación por parte de la Secretaria de Educación, el SENA y el mismo colegio, para garantizar la mejora continua, la calidad y pertinencia en los procesos formativos. Se hace necesario que las entidades cumplan con los compromisos conjuntos e individuales para alcanzar los fines establecidos.

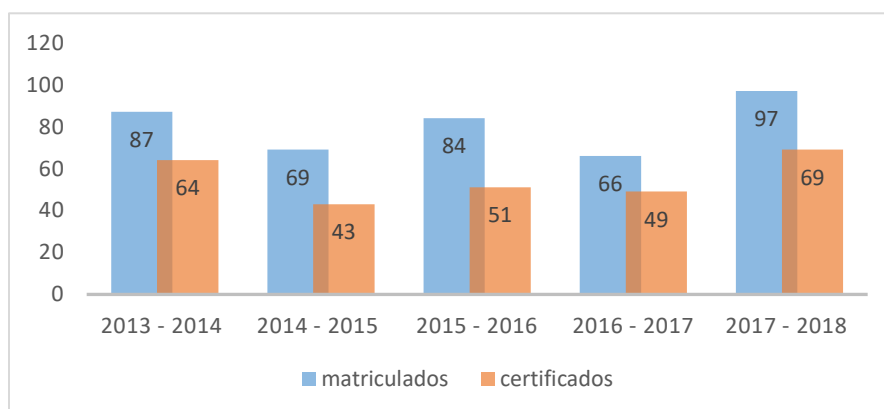


Desde el año 2012 hasta el cierre del año 2018, según información suministrada por el SENA y organizada por la autora, 1159 aprendices de la I.E.D. Magdalena han sido matriculados en la articulación, en uno de los dos énfasis impartidos. De esa cantidad, 793 han recibido la certificación de técnicos, por haber superado todas las competencias del programa de formación y por haber cumplido con los requisitos de grado. Esa cantidad responde al 68,42% del total de matriculados. El restante se retiró voluntariamente de la formación, reprobó competencias, canceló matrícula, están pendientes por certificar (porque deben algún requisito) o se trasladaron a otra institución de la educación media y por lo tanto no aparecen reportados en la ficha del colegio.

En los siguientes gráficos se puede observar la cantidad de aprendices matriculados y certificados, según cada énfasis. La relación se muestra con una agrupación de dos años, teniendo en cuenta que los estudiantes son matriculados en grado décimo y certificados al siguiente año, cuando cursan grado once.

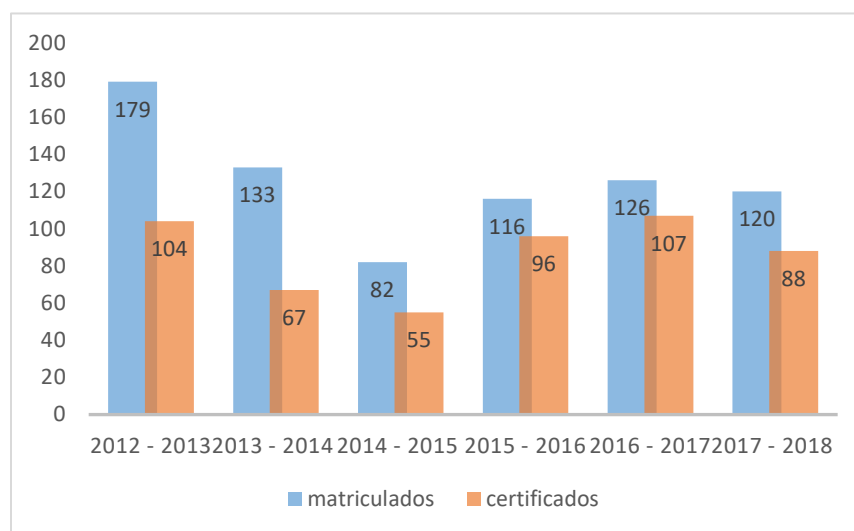
Cuando se implementó el proceso de articulación en la I.E.D. Magdalena en el año 2012, se dio apertura al énfasis contable, y fue solo hasta el siguiente año que se implementó el énfasis administrativo. Históricamente en el colegio siempre han sido mayores los cupos que dan en el primer énfasis, que en el segundo, respectivamente.

Gráfico 2. Relación de los aprendices matriculados y certificados  
Énfasis administrativo



Fuente: Creación propia basada en información suministrada por el SENA.

Gráfico 3. Relación de los aprendices matriculados y certificados  
Énfasis contable



Fuente: Creación propia basada en información suministrada por el SENA.

### 5.3 Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática

De acuerdo con Bertranou (2015) este componente corresponde a las condiciones internas de la organización, explicando de manera directa el funcionamiento y sostenimiento de las actividades que en ella se desarrollan.

En el ejercicio del presente trabajo se formularon tres dimensiones para este componente. El primero se encuentra relacionado con el capital humano, entendido como el personal que interviene en el proceso de articulación de ambas instituciones; el segundo, son los medios financieros que representa la disponibilidad de recursos económicos con los que se cuenta y pueden ser utilizados en el desarrollo de la política; y el tercero lo conforma la infraestructura y equipamiento disponible y necesario para dar cumplimiento a los compromisos pactados y a los objetivos que deben ser alcanzados. A continuación, se especifican los resultados obtenidos de cada uno de ellos.

### **5.3.1 Personas.**

Así como Bertranou (2015) resalta la importancia de las personas dentro del contexto institucional, Repetto (2003) enfatiza es la necesidad de contar con organizaciones estatales de calidad, respaldadas con un recurso humano cualificado, con experiencia, basados en la meritocracia e incentivos, lo cual permitirá mayores niveles de capacidad estatal (institucional para este caso).

Oszlak Y Orellana (1993) en sus trabajos de Déficit de capacidad, identifican a las políticas de personal y sistema de recompensas como un factor trascendental en la institucionalidad para llevar a cabo funciones del Estado por parte de entidades adscritas al mismo.

En este componente se analiza cómo se encuentra la implementación de la política en cuanto al recurso humano que participa en ella, por parte de ambas entidades. En la I.E.D. Magdalena existen dos énfasis de formación técnica que son ofertados por el SENA bajo modalidad de articulación con la media:

- Asistencia Administrativa
- Contabilización de Operaciones Comerciales y Financieras

Cada énfasis se encuentra conformado por competencias, que corresponden a las temáticas y método de evaluación y certificación que tiene el SENA para promover a sus aprendices. Son entendidas como los conocimientos que los estudiantes deben alcanzar para desempeñar una función productiva cuando ingresen al mercado laboral. Es obligatorio que todas las competencias sean aprobadas para que al final de la formación los aprendices puedan recibir la titulación de Técnicos.

En la I.E.D. Magdalena se pudo observar que para en el transcurso del año 2018 en un solo énfasis existía más de un instructor dando clases, porque cada uno de ellos tenía asignado una o varias competencias propias del programa articulado, ya sea en grado décimo o undécimo. Para el énfasis administrativo, cinco docentes participaron en el proceso de articulación, mientras que para el énfasis contable solo dos. Por parte de I.E.D. Magdalena,

cuatro docentes participan de forma directa en el proceso, abarcando las dos jornadas escolares: jornada de la mañana y de la tarde.

Después de aplicar una encuesta a los instructores SENA y docentes de la I.E.D. Magdalena, con preguntas específicas de cada una de las dimensiones de estudio del presente componente, se obtienen los siguientes resultados.

#### ***5.3.1.1 Nivel de formación.***

El recurso humano que participa de forma directa en procesos de articulación de la media con la educación superior, corresponde a los docentes e instructores, quienes tienen la función de formar a los aprendices en competencias laborales específicas. La calidad educativa de la formación, se vincula a la preparación académica que estos presenten en las temáticas tratadas en cada énfasis, con habilidades en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

#### **SENA**

El SENA en la estructura Curricular de cada énfasis que ofrece, estipula los requisitos mínimos que deben ser cumplidos para que los instructores puedan estar validados. Se relaciona a continuación las exigencias de cada uno de los programas de formación que se imparten en la I.E.D. Magdalena bajo la modalidad de articulación con la media.

#### **✓ Asistencia Administrativa**

#### **Requisitos Académicos:**

**Alternativa 1.** Título de Tecnólogo o cuatro (4) años estudios universitarios en: Ciencias económicas, administrativas y contables, Ciencias de la comunicación, Ciencias de la información y la documentación o formación secretarial.

**Alternativa 2.** Título de Técnico Profesional o Tres (3) años estudios universitarios en: Ciencias económicas, administrativas y contables, Ciencias de la comunicación, Ciencias de la información y la documentación o formación secretarial.

Se observa que las alternativas académicas y de experiencia laboral, permiten que personas que no se encuentren graduadas de una carrera profesional, sean instructores, por posibilitar su ingreso con mínimo tres años de estudios universitarios. En Colombia una carrera profesional dura en promedio de cuatro a cinco años.

### **Experiencia laboral y/o especialización**

Preferiblemente con especialización en administración o afines.

Seis (6) meses en labores de docencia.

**Alternativa 1.** Veinticuatro (24) meses de experiencia: de los cuales dieciocho (18) meses estarán relacionados con el ejercicio de la profesión u oficio objeto de la formación profesional y seis (6) meses en labores de docencia.

**Alternativa 2:** Treinta y seis (36) meses de experiencia: de los cuales treinta (30) meses estarán relacionados con el ejercicio de la profesión u oficio objeto de la formación profesional y seis (6) meses en labores de docencia.

La formación complementaria por medio de un postgrado tampoco es de obligatorio cumplimiento, ya que la entidad establece dos criterios diferentes de selección que permite que los candidatos certifiquen experiencia laboral y como mínimo seis meses de desarrollo de labores de docencia. Este último aspecto es de vital importancia porque permite al talento humano contar con unas bases mínimas de conocimiento sobre manejo de grupos y las particularidades que en estos se pueden presentar, tal como los diferentes ritmos de aprendizaje, personalidades de los estudiantes, etc.

Tabla 8. Dimensión Personas - Énfasis Asistencia Administrativa

<b>Instructor SENA</b>	<b>Nivel de formación</b>	<b>Antigüedad en el puesto</b>	<b>Meses de experiencia en docencia</b>	<b>Formación pedagógica</b>	<b>Absentismo Laboral</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional en Administración de Empresas.</li> <li>- Cursa actualmente una especialización en Docencia Universitaria</li> </ul>	12 meses	56 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida instructor</li> <li>- Certificación por competencias laborales específicas</li> <li>- Cursos virtuales del SENA en pedagogía</li> <li>- En curso la especialización en Docencia Universitaria</li> </ul>	NO
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional en Administración de Empresas con énfasis en finanzas y sistemas</li> </ul>	19 meses	31 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida instructor</li> <li>- Certificación por competencias laborales específicas</li> <li>- Normalista (Bachiller Pedagógico)</li> </ul>	1 día durante todo el año
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional en Administración de Empresas</li> <li>- Especialista en pedagogía para el desarrollo del aprendizaje autónomo</li> </ul>	65 meses	65 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida instructor</li> <li>- Certificación por competencias laborales específicas</li> <li>- Especialista en pedagogía para el desarrollo del aprendizaje autónomo</li> </ul>	NO
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional en Administración de Empresas</li> </ul>	36 meses	72 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida instructor</li> <li>- Certificación por competencias laborales específicas</li> </ul>	NO
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional en Administración de Empresas</li> <li>- Especialista en Finanzas</li> </ul>	36 meses	96 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida instructor</li> <li>- Certificación por competencias laborales específicas</li> </ul>	SI (Una semana)

Fuente: Elaboración propia

- **Contabilización de Operaciones Comerciales y Financieras**

### **Requisitos Académicos mínimos**

**Alternativa 1.** Título de Tecnólogo o cuatro (4) años estudios universitarios en: Contabilidad o Finanzas.

**Alternativa 2.** Título de Técnico Profesional o Tres (3) años estudios universitarios en: Contabilidad o Finanzas.

Al igual que el énfasis anterior, las alternativas ofrecidas permiten tres años de estudios universitarios en las carreras que mayor pertinencia presentan con el énfasis ofertado que son la contabilidad y en segundo orden las finanzas.

### **Experiencia laboral y/o especialización**

Preferiblemente con especialización en finanzas, tributaria, costos o afines.

Preferiblemente con experiencia y manejo de software contable, financiero y de nómina. Lo mismo que formación en tecnologías de la información y las comunicaciones aplicadas para el desarrollo de las actividades propias del área contable y financiera.

**Alternativa 1.** Veinticuatro (24) meses de experiencia: de los cuales dieciocho (18) meses estarán relacionados con el ejercicio de la profesión u oficio objeto de la formación profesional y seis (6) meses en labores de docencia.

**Alternativa 2:** Treinta y seis (36) meses de experiencia: de los cuales treinta (30) meses estarán relacionados con el ejercicio de la profesión u oficio objeto de la formación profesional y seis (6) meses en labores de docencia.

Los estudios de postgrado en este énfasis tampoco son de obligatorio cumplimiento, pero especifica que preferiblemente la persona postulada al cargo cuente con ella en áreas

relacionadas a la contabilidad. Lo mismo sucede con la experiencia y manejo de software contable, financiero y de nómina que permita transmitir esos conocimientos a los aprendices. En este énfasis aparece un aspecto trascendental que no se encontraba en el de Asistencia Administrativa, y es el tema de formación en tecnologías de la información y las comunicaciones aplicadas al desarrollo de competencias propias de la carrera técnica. Aunque tampoco es de obligatorio cumplimiento por parte del personal, es nombrado, lo que permite deducir que es necesario que el instructor cuente con conocimientos mínimos en este aspecto. Si es obligatorio un tiempo mínimo de experiencia de 24 meses y seis de docencia.

En los resultados que se muestran en la tabla No. 9 se aprecia que los instructores del énfasis Contable cuentan con los requisitos mínimos de ingreso que exige el SENA en cuanto a su formación profesional, de los dos instructores solo uno posee formación complementaria de postgrado y validaron al momento de ingreso experiencia docencia, así como también con la superación de la prueba de aptitud, motivación, interés y competencias mínimas de ingreso que aplican al personal.



Tabla 9. Dimensión Personas - Énfasis Contabilización de Operaciones Comerciales y Financieras

<b>Instructor SENA</b>	<b>Nivel de formación</b>	<b>Antigüedad en el puesto</b>	<b>Meses de experiencia en docencia</b>	<b>Formación pedagógica</b>	<b>Absentismo Laboral</b>
1	- Profesional en Contaduría Pública	29 meses	50 meses	- Bienvenida instructor - Certificación por competencias laborales específicas - Plataforma Blackboard - Ambientes virtuales de aprendizaje	3 días
2	- Profesional en Contaduría Pública - Especialista en Control tributario	36 meses	72 meses	- Bienvenida instructor - Certificación por competencias laborales específicas	NO

Fuente: Elaboración propia

## **I.E.D. MAGDALENA**

Los docentes que participan en la articulación cuentan con formación profesional en áreas comerciales y han sido enviados a la institución Educativa por parte de la Secretaría de Educación para que cubran una plaza (puesto de trabajo en una asignatura específica) de acuerdo con las necesidades del colegio y las que el rector haya reportado.

El rector, en el ejercicio de sus facultades legales puede asignar a los docentes homólogos que tienen como función hacer acompañamiento a la formación profesional que realizan los instructores del SENA, de acuerdo con las áreas de su competencia, aun cuando estos no hayan sido nombrados para ello, tal como lo establece la Ley 115 de 1994 “Ley General de Educación” en el artículo 131:

*En caso de ausencias temporales o definitivas de directivos docentes o de educadores en un establecimiento educativo estatal, el rector o director encargará de sus funciones a otra persona calificada vinculada a la institución, mientras la autoridad competente suple la ausencia o provee el cargo. P14.*

La finalidad es reforzar la formación específica de las temáticas impartidas por el SENA, mediante las áreas y asignaturas incluidas en el plan de estudios del colegio en los grados 10° y 11°. En la Tabla No. 10 se relaciona al personal de la I.E.D. Magdalena que interactúa en la articulación.

Tabla 10. Dimensión Personas - Docentes I.E.D. Magdalena

<b>Docente</b>	<b>Áreas</b>	<b>Nivel de formación</b>	<b>Tipo de contratación</b>	<b>Tiempo medio de contratación</b>	<b>Antigüedad en el puesto</b>	<b>Meses de experiencia en docencia</b>	<b>Formación pedagógica</b>	<b>Absentismo Laboral</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docente emprendimiento empresarial</li> <li>- Coordinadora de la articulación SENA jornada de la tarde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional en Administración de Empresas</li> <li>- Especialista en educación ambiental</li> <li>- Especialista en pedagogía ambiental</li> </ul>	Nombramiento Provisional vacancia definitiva	NA	192 meses	276 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciada en humanidades</li> <li>- Especialista en pedagogía ambiental</li> </ul>	NO
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docente emprendimiento empresarial</li> <li>- Coordinador de la articulación SENA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional en Administración de Empresas</li> <li>- Especialista en docencia universitaria</li> </ul>	Nombramiento en propI.E.D.ad	NA	83 meses	456 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachiller normalista</li> <li>- Especialista en Docencia Universitaria</li> </ul>	NO

	jornada de la mañana							
3	Docente empresa didáctica	Profesional en Administración de Empresas Especialista en administración MBA negocios	Nombramiento en propI.E.D.ad	NA	10 meses	192 meses	Bachiller normalista	Si 1 día
4	Docente empresa didáctica	Profesional en Contaduría Pública	Nombramiento Provisional vacancia definitiva	NA	20 meses	20 meses	Curso virtual del SENA en pedagogía (40 horas)	No

Fuente: Elaboración propia

### **5.3.1.2 Responsabilidades.**

En esta dimensión se analizan las responsabilidades del talento humano que participa de forma directa en la articulación por parte de ambas entidades. En términos generales corresponde a la formación en competencias o temáticas propias de los énfasis, impartidos por docentes e instructores. Es importante resaltar que existen actividades inherentes a los procesos de enseñanza, que fortalecen el aprendizaje por parte de los aprendices, que conllevan actividades de planeación, ejecución y evaluación de clases, entre otros.

#### **SENA**

Por parte del SENA las responsabilidades de los instructores están especificadas en el manual de funciones y de competencias laborales, soportado bajo la resolución número 965 del 14 de junio de 2017 *“Por la cual se adopta el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje”* – SENA.

Este manual brinda todos los lineamientos relacionados con la planta de personal, desde los requisitos de formación académica y de experticia, hasta las habilidades con las que debe contar, los conocimientos básicos que debe poseer y la descripción de funciones que deben desarrollar.

Las funciones que se detallan a continuación corresponden a las responsabilidades principales de los instructores, las cuales fueron tomadas del manual en mención.

1. Planear procesos formativos que respondan a la modalidad de atención, los niveles de formación, el programa y el perfil de los sujetos en formación de acuerdo con los lineamientos institucionales.
2. Participar en la construcción del desarrollo curricular que exige el programa y el perfil de los sujetos en formación, de acuerdo con los lineamientos institucionales, para el área temática.

3. Ejecutar los procesos de enseñanza y aprendizaje para el logro de los resultados de aprendizaje definidos en los programas de formación y de acuerdo con el desarrollo curricular.
4. Evaluar los aprendizajes de los sujetos en formación y los procesos formativos, correspondiente a los programas de formación relacionados con el área.
5. Participar en el diseño de programas de formación profesional conforme a las necesidades regionales y los lineamientos institucionales requeridos.
6. Participar en proyectos de investigación aplicada, técnica y pedagógica en función de la formación profesional.
7. Las demás que le sean asignadas por autoridad competente, según el área de desempeño y la naturaleza del cargo.

## **I.E.D. MAGDALENA**

Las funciones que deben desempeñar los docentes del colegio se encuentran establecidas en Decretos.

- Docentes regidos por el Decreto 1278

En el artículo 4 del Decreto 1278 de junio 19 de 2002 *“Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente” (cobija a los docentes del decreto 1278)*

- Docentes regidos por el Decreto 2277

Por medio del Decreto 1075 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Educación, (que deroga y compila las disposiciones del Decreto 1850 de 2002).

De forma resumida las funciones que los docentes deben desarrollar se encuentran relacionadas con la realización de procesos de enseñanza – aprendizaje a los estudiantes, que lleva implícito el desarrollo de actividades de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de los mismos procesos y sus resultados. Así como también el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de

los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional, entre otras.

### ***5.3.1.3 Retención de Talento.***

La retención del talento es considerada como la capacidad que tienen las instituciones de absorber la mano de obra a lo largo de los años, es decir, que permita la antigüedad en el puesto. Es relacionada por diversos autores con la productividad laboral y con las ventajas que presenta para los empleados y empleadores.

Una relación laboral de largo plazo motiva a los empleados a mejorar continuamente sus habilidades por medio de la capacitación y la formación complementaria, y por parte de los empleadores, a invertir en la capacitación de sus empleados, lo cual tiene una relación directa con la productividad laboral, incentivándolos con la promoción de cargo o con mejores salarios (Cazes y Tonin 2010, cit. en BID 2016: 5).

## **SENA**

En relación a la antigüedad en el puesto se observa que el instructor que menos tiempo lleva en el cargo es 12 meses, pero se hace importante aclarar que, aunque algunos lleven más de ese tiempo desempeñando las mismas funciones, en el colegio no hay una permanencia del mismo personal año tras año. Esto quiere decir que no todos los instructores que impartieron clases el año pasado, las impartieron durante el 2018, porque ellos son rotados por las diferentes instituciones del Distrito y del Departamento que se encuentran articuladas con el SENA.

Dichas rotaciones no responden a una estrategia o plan operativo del SENA, y se puede considerar desventajoso en la medida en que se interrumpen los procesos formativos de grado décimo a undécimo en el marco de la articulación.

Después de aplicar la encuesta, se conoció que el tipo de contratación que vincula a los instructores al SENA es un contrato de prestación de servicios profesionales y apoyo a la gestión, bajo la modalidad de contratación directa, con un tiempo medio de 10 meses para todos los casos (del primero de febrero hasta el 20 de noviembre de 2018), que corresponde al tiempo en que se ejecuta la implementación de la política en las IE en un año.

Los colegios aparte de tener vacaciones en diciembre las tienen a mitad de año y se observó que en ese periodo no le es interrumpido el contrato a los instructores, ya que ellos realizan actividades institucionales que soportan las horas que deben dedicar al trabajo.

#### **I.E.D. MAGDALENA**

El tiempo de antigüedad en el puesto de los docentes del colegio es representativa para tres de los encuestados, los cuales cuentan con más de 16 años. Solo uno de ellos validó tener 20 meses, que es el que menos tiempo presenta.

Los docentes participantes en el proceso de articulación con la media se encuentran vinculados en diferentes modalidades de contratación con la Secretaría de Educación Distrital:

1. Nombramiento provisional en vacante definitiva (Estatuto de Profesionalización Docente Decreto 1278 de Junio 19 de 2002)
2. Nombramiento en propiedad (Decreto 1278 de Junio 19 de 2002), Responde a un previo concurso de méritos
3. Nombramiento en propiedad (Estatuto docente Decreto 2277 de 1979)

##### ***5.3.1.4 Experiencia en docencia.***

Un aspecto del talento humano a resaltar es el tiempo de experiencia docente con el que cuentan, porque les permite tener destrezas y herramientas que facilitan la pedagogía en los procesos de enseñanza.



## **SENA**

En los resultados que se muestran en las tablas No. 8 y 9 se aprecia que la mayoría de los instructores de los énfasis de asistencia administrativa y Contable cuentan con experiencia docente superior al tiempo que llevan trabajando en la entidad, lo que permite deducir que antes de ocupar el cargo actual, se desempeñaron en actividades propias de la docencia.

## **I.E.D. MAGDALENA**

Al igual que en el caso del SENA, la mayoría de los docentes certificaron experiencia docente superior al tiempo que llevan trabajando en la Institución Educativa, solo uno de ellos cuenta con el mismo tiempo de permanencia en la institución y de experiencia docente (Ver tabla No, 10).

### ***5.3.1.5 Formación pedagógica.***

Este aspecto es revisado en la evaluación institucional, porque le permite al docente empoderarse de las metodologías, estrategias y herramientas pedagógicas y didácticas para el desarrollo de los contenidos curriculares y de las competencias que pretenden potencializar en sus estudiantes, lo cual conduce a una optimización de los procesos de enseñanza-aprendizaje, favoreciendo la calidad educativa. Es fundamental evaluarlo porque el objetivo de la política pública, es formar a los jóvenes de la media en competencias laborales y de esta forma ampliar sus posibilidades de ingresar al mercado laboral formal.

## **SENA**

En todos los casos del SENA, los instructores cuentan con formación pedagógica propia de la entidad. Los cursos brindados por el SENA son: *Bienvenida instructor, correspondiente a un curso de inducción de formación docente* que todo Instructor SENA debe cursar, como

fundamento para la ejecución de su rol en el proceso de la Formación Profesional Integral (FPI) y conocimiento en general de la entidad que representan; así como también lo es la *Certificación por competencias laborales específicas* que les otorga el SENA después de haber superado unas pruebas de conocimiento propias del énfasis que lideran (ver tabla 8 y 9).

#### **I.E.D. MAGDALENA**

Todos los docentes vinculados a la I.E.D. Magdalena que participan en la articulación, cuentan con formación pedagógica. En la tabla No. 10 se puede observar la relación de la formación que han recibido cada uno de ellos

Dos de los cuatro encuestados son bachilleres normalistas, es decir, que su título de Bachiller es con profundización en educación y formación pedagógica; uno de ellos certifica formación de postgrado como especialista en Docencia Universitaria. De los otros dos docentes, una de ellos tiene formación profesional como licenciada en humanidades y al mismo tiempo como especialista en pedagogía ambiental que, aunque la temática no se encuentre relacionada con los énfasis impartidos, si representa un elemento importante en cuanto a los conocimientos de la metodología y las técnicas que se aplican a la enseñanza y la educación. El último docente certifica 40 horas de un curso virtual del SENA en pedagogía.

##### ***5.3.1.6 Absentismo Laboral.***

En el instrumento que se aplicó se les formuló la siguiente pregunta a los instructores y docentes: ¿Ha presentado durante este año absentismo laboral, ya sea por incapacidad o cualquier acontecimiento que le haya impedido dar clases a los aprendices SENA en el marco de la articulación con la media? Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de encuestados manifestó no haber presentado absentismo laboral, y los instructores que la presentaron fue por un tiempo máximo de una semana durante todo el año. Por parte de los docentes solo uno manifestó haber presentado absentismo de un día. Esto permite inferir que

no hubo interrupciones importantes en la formación, explicadas por permisos laborales, incapacidades, enfermedad, etc.

Para el caso de los docentes del colegio, nombrados en propiedad o en provisionalidad, se debe mencionar que en casos de incapacidades, y según lo estipulado en el decreto 2831 de 2005 “*Por el cual se reglamentan el inciso 2° del artículo 3° y el numeral 6° del artículo 7° de la Ley 91 de 1989, y el artículo 56 de la Ley 962 de 2005, y se dictan otras disposiciones*”, ningún docente incapacitado debe ser excluido de nómina y debe ser reemplazado a partir del cuarto día por un docente cuya remuneración será por horas extras y en jornada diferente. El rector tiene la obligación de cubrir durante los primeros tres días las asignaturas dadas por el docente incapacitado por el mismo personal de la institución. Al mismo tiempo los docentes tienen derecho a un permiso remunerado de máximo tres días al mes.

Para el caso del SENA cuya contratación es por prestación de servicios, preocupa la posibilidad de que se incapaciten por tiempo prolongado, ya que les pueden dar por terminado el contrato al no ejercer sus funciones. En esos casos, el SENA debe contar con un personal disponible para cubrir a los instructores y que de esta forma los aprendices no dejen de recibir su formación.

#### ***5.3.1.7 Incentivos.***

Los incentivos laborales funcionan como un sistema de compensaciones y constituyen un factor importante relacionado con la motivación, el clima laboral y el desempeño de un trabajador. Aparte de lograr la satisfacción del personal, aumenta los volúmenes de producción porque se fijan metas, se estimula su alcance y de esta forma se obtienen mejores resultados en una empresa u organización (Satey, 2014).

Autores como (Zapata y Hernández, 2010), demuestran que los programas de incentivos juegan un papel relevante en el comportamiento y los resultados de los trabajadores, resultando ser una excelente herramienta para comprometer profesionalmente al personal. Estos incentivos no es necesario que sean de carácter económico, pero si deben ser

construidos teniendo como base unas metas, principios y valores claros, para que de esta forma el accionar del trabajador este alineado con ellos.

luego de evaluar esta dimensión en el marco de la articulación objeto de estudio, se logró conocer que no existe ninguna clase de incentivos para los instructores SENA, explicado por el tipo de contratación que tienen, la cual no responde a una carrera de concurso. Estos aspectos mencionados permitirían según Repetto (2003) mayores niveles de capacidad institucional, y por lo tanto mayor eficiencia en el desarrollo de la política pública.

En el SENA solo existen reconocimientos a final del año, para los instructores que hayan sobresalido en el ejercicio de sus funciones. En el caso de los docentes de la I.E.D. Magdalena, estos tampoco reciben reconocimiento o incentivos ni por parte del empleador (Secretaria de Educación Distrital) ni por parte del rector del colegio.

### **5.3.2 Medios financieros.**

Esta información solo es recolectada para el caso de la I.E.D. Magdalena (Ver tabla No.3) porque maneja los compromisos en cuanto a infraestructura y dotación, entre otros, que garanticen las condiciones mínimas exigidas por el SENA para la formación técnica. En ambas entidades, el recurso humano es pagado con transferencias del Estado, no representando así para los actores, una carga presupuestaria por concepto de salarios. Se analizan entonces los demás gastos inherentes a la articulación, los cuales recaen directamente sobre la I.E.D. Magdalena.

Esta última institución de carácter oficial, funciona con recursos de la Nación, específicamente del Sistema General de Participaciones, por concepto de gratuidad educativa, que exonera del pago de derechos académicos y servicios complementarios a los estudiantes (DNP, 2018). Por cada alumno, las instituciones reciben un monto que, en total, debe ser dirigido a gastos propios del colegio asociados con dotación pedagógica, construcción, mantenimiento y adecuación de la planta física, entre otros; ya que el pago del personal es asumido por las SEC, quien también tiene la obligación de programar y asegurar

los recursos necesarios para la ejecución del programa, y generar o constituir fondos regionales para la financiación de la articulación.

Un aspecto desventajoso para la política pública es que no existe destinación específica de recursos para la articulación de la media con la educación superior por medio del Sistema General de Participaciones, que permita hacer inversiones que fortalezcan la institucionalidad, ya sea en infraestructura o en recursos académicos y técnicos.

En este sentido el accionar por parte de los rectores se ve restringido, ya que los únicos recursos con los que disponen corresponden a las transferencias de la nación y a los recursos propios que puedan recaudar, limitando la ejecución de la estrategia. La intervención de la SEC demuestra ser nula en estos aspectos.

### **5.3.3 Infraestructura y equipamiento.**

Esta dimensión de análisis se subdivide en dos categorías, conformado por la capacidad instalada y los recursos técnicos disponibles para la cooperación existente. Los resultados de la investigación se detallan a continuación.

#### ***5.3.3.1 Capacidad instalada/ Ambientes de formación.***

En esta subdivisión de la dimensión de infraestructura y equipamiento, se analiza todo lo referente a la infraestructura física, es decir, la capacidad instalada con que cuenta el colegio destinado a la formación profesional a cargo del SENA o, en caso de no tenerla, con los espacios disponibles vía alianzas o convenios que propician el aprendizaje de los énfasis o especialidades articuladas.

No es obligatorio que los espacios sean exclusivamente para el uso del SENA, sin embargo, es importante que estos estén disponibles para cuando los aprendices vayan a recibir la formación, sujeto a los tiempos y cronograma previamente pactados.

Dentro de los compromisos adquiridos, la Institución Educativa debe garantizar que los espacios tengan la capacidad y condiciones para que los aprendices puedan recibir las clases del SENA.

- **Capacidad y condiciones de los ambientes de formación**

Después de haber realizado la verificación de los ambientes de formación se logró evidenciar que existen 3 espacios en total destinados a la articulación. Dos de ellos son cursos donde se reciben clases presenciales por parte del SENA y otro corresponde a la Empresa didáctica, que es un espacio dotado de módulos con computadores que cuentan con un software contable, en donde se simulan actividades propias de una empresa para que los aprendices se desenvuelvan.

En la tabla No. 11 se puede observar el tamaño de cada uno de esos espacios, la capacidad y todo lo referente a la ambientación.

Tabla 11. Capacidad y condiciones de los ambientes de formación

No.	Cantidad de cursos dedicados a la articulación	m <sup>2</sup>	Capacidad (# de estudiantes) con sillas, módulos y/o escritorios*	Ambientación de las aulas			Comentarios
				iluminación	ventilación	enchufes	
1	Curso	36	30	Luces led	3 abanicos de techo 1 aire	2	1 abanico dañado
2	Curso	63.8	50 o más	Luces led	4 abanicos de techo 2 aire	4	
3	Empresa Didáctica	121,25	42	Luces led	6 abanicos de techo 1 aire	28	1 abanico dañado

Fuente: Elaboración propia

En la I.E.D. Magdalena para el año 2018 fueron otorgadas por el SENA 6 fichas por el SENA, correspondientes a 6 cursos que reciben la formación en una de las dos especialidades

ofertadas en el marco de la articulación. Se encuentran distribuidas de la siguiente forma: tres en la jornada de la mañana y tres en la jornada de la tarde, por existir tres grados décimo en cada una. Cada ficha recibe la formación de manera independiente con las otras<sup>3</sup>.

El tamaño promedio de una ficha es de treinta aprendices, teniendo en cuenta este dato, los espacios físicos destinados a la formación deben contar con la capacidad para este número de estudiantes. Es obligación de las IE contar con los espacios para la articulación, y corresponde a los subdirectores de centro, realizar las labores de verificación de los ambientes de formación que posibiliten el desarrollo con calidad de la formación, las cuales deben mantenerse durante todo el año.

## **Curso 1**

De los tres espacios con los que cuenta el colegio, el No. 1 es el que menor dimensión presenta, siendo insuficiente para 30 aprendices. El lugar carece de espacios para la circulación apropiada de las estudiantes dentro del curso, caracterizándose por presentar hacinamiento.

Se observó que la iluminación es adecuada y el salón se encuentra dotado con luces led de techo. La ventilación también es apropiada porque cuenta con tres abanicos y un aire que mantienen ventilado el salón.

Aunque en este salón no se dan clases en computadores, se apreció que existen dos conexiones de energía, suficientes para que el docente conecte un computador y video beam para proyectar las clases.

Todas las sillas de este curso son ergonómicas y acolchadas de un brazo.

---

<sup>3</sup> Se debe tener en cuenta que los aprendices que cursan undécimo grado en el 2018, pertenecen a fichas otorgadas en el grado décimo del año anterior, porque la formación técnica del SENA bajo esta modalidad contempla dos años de estudio.

## **Curso 2**

Este curso de 63,8 metros cuadrados es suficiente para 30 aprendices, de hecho, se podría duplicar el número de participantes y mantener condiciones cómodas con posibilidad de circulación del personal en el curso. La iluminación es adecuada dotado con luces led de techo, al igual que la ventilación. Cuenta con cuatro abanicos y dos aires que mantienen ventilado el salón. Existen cuatro conexiones de energía, suficientes porque en el curso no se dan clases en computadores al igual que el curso No 1. Todas las sillas de este curso son ergonómicas y acolchadas de un brazo.

## **Empresa didáctica**

Este espacio es el más grande con el que dispone la articulación del SENA, el cual cuenta con 121,25 metros cuadrados disponible para ser utilizados para la formación en ambientes reales empresariales acorde a los dos énfasis. Se encuentra iluminado por luces led, en cantidad adecuada y ventilado por seis abanicos de techo y un aire acondicionado acorde a las dimensiones que presenta.

Este curso se caracteriza por tener 42 módulos individuales aptos para utilizar computadores, en donde los aprendices reciben clases. Por cada dos módulos se comparte un punto de conectividad, más otros que se encuentran en las paredes laterales, sumando en total 28 enchufes dobles. Los asientos son sillas plásticas sin brazo.

Los tres espacios anteriormente mencionados cuentan con tablero acrílico.

- **Condiciones de Infraestructura**

Después de realizar la lista de chequeo de las condiciones de infraestructura se tienen los siguientes resultados:

- a. El colegio no cuenta con biblioteca. Aunque se encuentra el espacio destinado para ella, esta no se encuentra dotada. Este aspecto no hace parte de los compromisos que



tiene la institución con la articulación, pero se considera ventajoso contar con ella para fortalecer los procesos de aprendizaje de los aprendices.

- b. Existen espacios físicos destinados a bienestar como escenarios deportivos en buen estado. De ellos una cancha múltiple para que las estudiantes se recreen, al igual que una cancha improvisada de voleibol que, aunque no cuenta con las dimensiones requeridas, se encuentra en excelente estado.
- c. El colegio cuenta con una cafetería grande, dotada con una gran variedad de productos.
- d. El colegio cuenta con un comedor escolar amplio, destinado para que las estudiantes almuercen. En el colegio se encuentra implementado el Programa de Alimentación Escolar del cual solo las estudiantes de la media son beneficiarias. Esto facilita las condiciones de recibir clases en contra jornada, porque no se debe pensar en ir a la casa a almorzar, sino que el mismo colegio se encarga de suplir esta necesidad.
- e. El colegio cuenta con amplias zonas de esparcimiento.
- f. Los servicios sanitarios no son ni amplios ni suficientes para la cantidad de población. Aunque en el año 2018 fue entregada obra de remodelación de la infraestructura, y en ella unos baños, estos no se encuentran en uso porque existen problemas con la conexión al alcantarillado. Se limita el uso a pocos sanitarios.
- g. En el colegio para este año se realizaron adecuaciones y mejoras en la infraestructura. Una de ellas corresponde a la nueva planta física entregada por la Alcaldía Distrital, al mismo tiempo el Rector ha llevado a cabo procesos de remodelación de cursos que incluyen pintura, iluminación led, instalación de aires acondicionados.

- **Seguridad**

En esta subdivisión se observa que el colegio carece de los elementos mínimos de seguridad establecidos por la normatividad colombiana. Aunque cuenta con señalización para rutas de evacuación, enfermería, botiquín y extintores, no existen los elementos como camilla o silla de ruedas. A su vez las escaleras no cuentan con antideslizantes.

Después de preguntarle al Rector en la entrevista por la existencia del Plan de Gestión del Riesgo, este manifestó tenerlo listo, estando pendiente la socialización a toda la comunidad en general.

Un aspecto para destacar es que a finales del mes de octubre el colegio, en acompañamiento del CINAT Colombia International Rescue, realizó un simulacro de emergencias y desastres en donde toda la comunidad educativa participó. Es una actividad muy beneficiosa porque permite mitigar los riesgos en caso de un accidente y preparar al personal ante una situación adversa.

### ***5.3.3.2 Recursos Técnicos.***

La I.E.D. Magdalena debe garantizar los ambientes de aprendizaje dotados de recursos educativos acorde a los tipos de formaciones que son impartidas.

En esta división se analizan tres apartados diferentes que contribuyen a que la política pública sea implementada de forma eficaz dando los resultados esperados.

- **Recursos físicos y digitales**

- a) Aunque el colegio cuenta con un espacio para el funcionamiento de una biblioteca, no existen recursos bibliográficos físicos o virtuales disponibles específicamente para el programa de formación, como libros, revistas, artículos, etc.
- b) No cuenta con plataformas virtuales para bilingüismo que, aunque no es compromiso del colegio, favorecería los procesos de aprendizaje de un segundo idioma como el inglés, del cual los aprendices deben validar unas competencias mínimas.
- c) Cuenta con un software contable llamado GBS, que utilizan los estudiantes articulados con el SENA para poner en práctica toda la contabilidad de una empresa en un espacio lo más parecido a la realidad.

- **Equipos de cómputo y audiovisuales**

Tal como se mencionó anteriormente, el colegio cuenta con un espacio dedicado a la formación de los aprendices llamado “empresa didáctica”, en donde se encuentran computadores que contribuyen en los procesos de enseñanza- aprendizaje de los énfasis impartidos con 42 puestos de trabajo disponibles.

En esta sala, de los 42 puestos de trabajo, solo 17 contaban con computadores portátiles (del programa Computadores para Educar, correspondientes a la dotación que realiza el gobierno a los colegios oficiales). La gran mayoría de ellos no se encontraban en buen estado, algunos ni siquiera funcionaban, y eso obliga a que un computador tenga que ser compartido por 3 o 4 estudiantes durante el desarrollo de una clase.

Lo ideal de la formación es que cada aprendiz tenga para su disposición un computador para trabajar y que esté dotado de conectividad en óptimas condiciones. Este último es un indicador bastante desalentador para la institución porque el internet que existe es de muy baja capacidad, siendo el ente territorial el encargado de suminístralos, obedeciendo a tiempos de contratación que muchas veces deja al colegio sin el recurso.

En cuanto a los recursos audiovisuales, el colegio cuenta con varios video beam, extensiones y sonido, que pueden ser solicitados por los instructores con mínimo un día de anticipación para que puedan ser prestados.

- **Mantenimiento**

En la Institución existe programación de mantenimientos para los equipos de cómputo y audiovisuales de manera preventiva dos veces por año y algunos se dan de manera correctiva para los computadores que se vayan dañando. Sin embargo, varios de ellos, después de haber sido reparados varias veces, presentan deterioro definitivo que impide su utilización.

El rector tiene habilitados 17 computadores nuevos para la formación profesional del próximo año, destinados para la “empresa didáctica”, que fueron otorgados por el Distrito como parte de dotación al colegio.

#### 5.4 El capital de acción interinstitucional

El presente componente presenta de manera resumida toda la normativa que rige la política pública en las relaciones intergubernamentales que en ella se dan, así como también la existencia o ausencia de acuerdos formales e informales vigentes que le dan sustento a las acciones que se desarrollan para alcanzar objetivos propuestos.

Los procesos de articulación del SENA con la media de la I.E.D. Magdalena, está respaldada por compromisos formales entre ambas instituciones, soportados en actas que deben ser firmadas anualmente. En dicha acta deben quedar especificados los objetivos de la cooperación y las obligaciones conjuntas e individuales de los actores. No existen ni acuerdos formales o informales vigentes entre ambas entidades, solo compromisos, ya que los convenios, como se mencionó anteriormente, no se suscriben con las Instituciones oficiales directamente sino con la Secretaría de Educación.

En este sentido, la política pública se fundamenta en un marco legal robusto que le da sustento a la fase de implementación, la cual se puede observar de manera resumida en la siguiente tabla.

Tabla 12. Marco legal

<b>Constitución Política y normas legales</b>	
Constitución Política de 1991	Artículos 54, 67
Ley General de educación Ley 115 de 1994	Artículo 5
	Artículo 26. Y Parágrafo
	Artículo 27
	Artículo 32
Reestructuración del SENA Ley 119 de 1994	Artículo 4. Funciones del Sena. Numerales 19 y 24
Decreto 249 de 2004, nueva estructura del SENA	Artículo 24, numeral 10
	Artículo 27, numeral 25

Ley 1064 de 2006	Se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley General de Educación.
Ley 1098 de 2006	Código del menor. Por la cual se expide el Código de la Infancia y Adolescencia.
Decreto 3756 de 2009	Modifica el artículo 4 del Decreto 2020 de 2006 y se dictan otras disposiciones referentes a la certificación de calidad de la formación para el trabajo.
Decreto 4904 de 2009	Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones”
Ley 1620 de 2013	Crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar
Decreto 00055 de 14 de enero de 2015	Sistema general de riesgos profesionales.
<b>Actos administrativos relacionados</b>	
Plan estratégico 2015-2018 Servicio Nacional de aprendizaje:	"Impactando el empleo decente, la productividad y la generación de ingresos"
Acuerdo 008 de 1997	Adopta el Estatuto de la Formación Profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje
Acuerdo 010 del 26 de noviembre de 2015	Por el cual se modifica el Manual de Convivencia de la Institución Educativa Distrital Magdalena; el cual regirá para todas las personas que conforman los distintos estamentos de la comunidad educativa de las modalidades: Preescolar, Básica primaria, Básica secundaria y Media Técnica.
Resolución 812 de 2004	Delega en Directores Regionales la suscripción de convenios con Secretarías de Educación e IE estatales y privadas.
Resolución 3152 de 2009	Establece lineamientos para operar el Programa de Integración con la Educación media en el Sena ",
Resolución 4016 de 2019	Reglamenta la coordinación académica en los Centros de Formación Profesional Integral del Sena".
Acuerdo 00007 de 2012	Adopta el Reglamento del Aprendiz Sena".

Resolución 117 de 2013	se determinan los tipos de Certificados de la Formación Profesional y la duración de los programas de formación del Sena
Resolución 2130 de 2013 y 00091 de 2015	Se determina los tipos de oferta de programas de formación profesional del Sena y sus características
<b>Circulares administrativas</b>	
circular 3-2011-000155	Soporta proceso de ingreso, ejecución y certificación de la FPI, para estudiantes de articulación con la educación media.
circular 3-2009-000240	"Lineamientos sobre la etapa práctica en los programas de formación"
circular 3-2011-000424	Lineamientos 2012, programa de articulación con la educación media. Define responsabilidades a los actores del Sena.
Circular 259 de 2012	Calidad en la Ejecución del programa de articulación con la educación media
Circular 108 de 2014	Establece elementos para inducir calidad en el programa de articulación con la Educación media
circular 3-2015-000152	Contiene orientaciones para la planeación de actividades del programa de articulación con la educación media
circular 3-2016-000117	Contiene orientaciones sobre la articulación del Sena con la educación media, en el marco de la calidad y la pertinencia
<b>Otros documentos relacionados con la articulación</b>	
MEN, Articulación de la Educación con el mundo productivo - la formación de competencias laborales, Bogotá, Agosto de 2003	Documento que define la Política de fortalecimiento al sistema educativo
MEN, Lineamientos para la articulación de la educación media	Documento mediante el cual el MEN establece "lineamientos para la articulación de la educación media", septiembre de 2010
CONPES 3527 de 2008, Bogotá D.C., 23 de junio de 2008	Promueve la articulación de la educación media con la educación superior y el fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica, en el marco de la Política Nacional de Competitividad y Productividad.
CONPES 3674 de 2010, Bogotá D.C., 19 de julio de 2010	Lineamientos de política para el fortalecimiento del sistema de formación del capital humano

CONPES 173, Lineamientos para a Generación de oportunidades para los jóvenes. Bogotá D.C., Julio 3 de 2014	Lineamientos para a Generación de oportunidades para los jóvenes
--	--

Fuente: Manual para la articulación del SENA con la educación media. Ajustado por la autora (SENA 2016- 2018).

## 6. Conclusiones y recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

Un aspecto fundamental a la hora de revisar la implementación de políticas públicas es el grado de capacidad institucional con las que estas cuentan, para poder responder a los objetivos y metas previamente fijados para lo cual fueron formuladas. Esta capacidad puede medirse en función de diversos componentes, para evaluar el grado de eficacia y eficiencia del accionar público.

Luego de analizar la política pública de “*Articulación de la Educación con el Mundo Productivo y la formación en competencias laborales*” implementada en la I.E.D. Magdalena desde el año 2012, en cooperación con el SENA; se llegan a las siguientes conclusiones de cada componente y dimensión de estudio, los cuales responden a una adaptación de la propuesta de Bertranou (2015).

Aunque el desarrollo de la política Pública se cumple por parte de las dos instituciones, se deben mejorar diversos aspectos, lo cual se especifica en un apartado más adelante, en donde se dan las recomendaciones para cada componente analizado, dando de esta forma respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo se ha implementado la Política Pública de Articulación con la Media con la educación superior, entre el SENA y en la I.E.D. Magdalena, para mejorar la formación en competencias laborales específicas, y qué recomendaciones se plantean para hacerla más efectiva y eficiente?

## **6.1.1 El vínculo actor estatal/otros actores**

### ***6.1.1.1 Encuentros y reuniones entre entidades para apoyar la articulación.***

Al ser dos instituciones las principales responsables de la ejecución de la política, se midió el grado en que estas interactúan, por medio de encuentros y reuniones, para llevar a cabo procesos de planeación, control y seguimiento de las actividades que desarrolla cada entidad, y así trabajar coordinadamente para garantizar eficiencia y buenos resultados.

En el caso del SENA, se llevan a cabo este tipo de encuentros, entre funcionarios de ambas entidades, lo cual responde a un plan o estrategia preestablecida. La I.E.D. Magdalena por su parte, no lo tiene institucionalizado.

### ***6.1.1.2 Evaluaciones / Autoevaluaciones.***

El SENA, por medio del Sistema Integrado de Gestión, realiza revisión continua de los procesos que desarrolla, por medio de la identificación de fortalezas y debilidades de las acciones de formación, con base en diferentes estrategias de evaluación que implementa, lo cual impacta de manera positiva en el desarrollo de la política porque posibilita el mejoramiento continuo. Este tipo de estrategias no son llevadas a cabo por la I.E.D. Magdalena para el caso puntual de la articulación con la media.

### ***6.1.1.3 Mesas de trabajo.***

En esta dimensión se evaluó los procesos de vigilancia, control, orientación y supervisión, que realizan las entidades, con el fin de mejorar continuamente. Los resultados demuestran que el SENA los lleva a cabo en procesos internos de la entidad, como lo es la supervisión a contratistas en el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de responsabilidades, reporte de novedades y presencia de problemas; con el fin de tomar acciones oportunas.



Por su parte la I.E.D. Magdalena no tiene institucionalizadas las mesas de trabajo, aunque entre funcionarios de alto nivel del colegio se tocan temas de la implementación, para mejorar los aspectos que presenten debilidades. Son realizadas funciones de supervisión y seguimiento, principalmente a los instructores, pero falta complementarlo con el seguimiento a docentes, específicamente con el desarrollo curricular de las áreas que le dan soporte a la articulación.

#### ***6.1.1.4 Aplicación de procedimientos.***

La descripción de los procesos propios de una organización es de vital importancia porque permite identificar las tareas y actividades que se realizan, para lograr un determinado resultado o producto. En la medida en que estos se encuentren establecidos en las organizaciones, va a facilitar el accionar y el cumplimiento de las responsabilidades y compromisos y fortalecer de esta forma la institucionalidad.

Luego de realizar la evaluación se logró identificar la ausencia de este tipo de estrategias por parte de la I.E.D. Magdalena. Aunque esto no represente un mal desarrollo de las funciones, si es un indicador importante, sobre todo cuando existe cambio de personal; caso contrario sucede con El SENA, quien si tiene preestablecido las funciones, responsabilidades y acciones que debe desarrollar en el marco de la articulación con la media. Además, cuenta con indicadores de gestión que le permite medir su rendimiento y cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

Ambas instituciones carecen de información estadística de los resultados de la articulación, para medir el número de aprendices certificados por año, un aspecto trascendental que fortalecería la institucionalidad, al permitir mejorar la medición de la gestión y los procesos desarrollados.

### ***6.1.1.5 Convenios con empresas***

Esta dimensión aplica solo para la I.E.D. Magdalena y los resultados demuestran que se llevan a cabo convenios con empresas, con el fin de cumplir un requisito SENA, para que los aprendices realicen prácticas empresariales como garantía de su etapa práctica.

La mayoría de las veces, el envío de los aprendices a las empresas no se encuentra soportado por documentos que constaten las prórrogas o adiciones respondiendo a acuerdos informales entre las partes.

### **6.1.2 La legitimidad de los actores estatales**

#### ***6.1.2.1 Los procesos y funciones que realizan.***

Los procesos y funciones realizadas por las entidades que participan en la ejecución de una política pública deben responder a niveles de gestión que especifique las acciones concretas que se deben llevar a cabo para dar respuesta a los requerimientos y responsabilidades de la estrategia.

El SENA cuenta con el SIGA, un sistema de acción que contempla las funciones de los procesos de articulación con la media y las directrices que enmarcan las acciones que se realizan. En él se encuentran establecidos tres niveles de gestión que dan cuenta de las intervenciones y de las entidades, así como sus responsabilidades conjuntas e individuales en la ejecución.

Este tipo de táctica refuerza la institucionalidad, correspondiente a la planificación preestablecida que sustenta el ejercicio de la articulación por cada entidad. El SENA se encuentra organizada en este aspecto, situación diferente ocurre con la I.E.D Magdalena, la cual carece de este tipo de documentación.

### ***6.1.2.2 Responsabilidades.***

Aunque el proceso de articulación del SENA con la educación media recae directamente sobre el SENA, en conjunto con la I.E.D. Magdalena le dan fundamento al desarrollo de la política, porque ambos actores cuentan con responsabilidades en la ejecución, establecidas en los compromisos suscritos por ambas entidades. Al evaluar el grado de responsabilidad en los procesos de cada una, según las siguientes categorías: cumple, cumple medianamente o no cumple; se obtuvieron los siguientes resultados.

El SENA cumple sus funciones en un 63,63%, cumple medianamente en un 18,18% y no cumple en un 18,18%. Por otra parte, la I.E.D. Magdalena cumple sus funciones en un 76,9% y cumple medianamente en un 23,07%. Aunque en las dos instituciones es mayor el porcentaje de las funciones que se cumplen, es necesario reforzar el accionar de ambas entidades para poder garantizar los buenos resultados y la eficiencia de la implementación.

### ***6.1.2.3 Los resultados de la gestión.***

La estrategia de la articulación y las responsabilidades de las entidades, en la medida en que se cumplan como se encuentra establecido, permitirá que se puedan obtener los resultados esperados de la política pública.

Se logró observar que la estrategia se cumple, sin embargo, es necesaria la cooperación por parte de las dos instituciones para que la política arroje mejores resultados, ya que no todos los aprendices que se matriculan se certifican. Esto se puede desarrollar por medio de las interacciones contantes entre las entidades estudiadas, así como también del personal que interviene en el proceso, para garantizar que los aprendices, después de superar unas competencias y requisitos, sean certificados como técnicos.

### **6.1.3 Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática**

#### ***6.1.3.1 Personas.***

Los docentes e instructores que están a cargo de la articulación cuentan con una formación acorde a las temáticas impartidas por cada uno de los énfasis. Validan capacitación pedagógica, experiencia laboral y en la mayoría de los casos experiencia en docencia, antes de ejercer los cargos en las entidades en mención. Estas características del personal fortalecen el desarrollo de la política y de los programas.

Las funciones que desarrollan los docentes e instructores se encuentran preestablecidas y responden a actividades que involucran el diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza, para el logro de los resultados de aprendizaje.

La retención de talento en ambas entidades demuestra ser estable, aun cuando son diferentes los tipos de contratación que maneja cada institución. Para el caso del SENA existe alta rotación de personal en las IE en donde existen programas articulados, que no responden a una estrategia o plan operativo del SENA, y es desventajoso en la medida en que se interrumpen los procesos formativos de grado décimo a undécimo.

Otro aspecto para destacar es la inexistencia de incentivos para los instructores SENA y docentes de la I.E.D. Magdalena, asociados directamente a la articulación, que para el primer caso se explica por el tipo de contratación que tienen.

#### ***6.1.3.2 Medios financieros.***

La responsabilidad, en cuanto al presupuesto destinado a la articulación supera las competencias de la I.E.D. Magdalena, ya que es la SEC la encargada de velar por que existan los recursos necesarios para la ejecución del programa, y generar o constituir fondos regionales para la financiación de la estrategia.

No existen recursos específicos del Sistema General de Participaciones por concepto de gratuidad destinado para la articulación. De esta forma el accionar de los rectores en este

sentido se ve limitado, debiendo rendir el presupuesto de la institución para desarrollar labores inherentes al proceso de articulación, como el mejoramiento de los ambientes de formación, la dotación con recursos técnicos, de audiovisuales, entre otros.

### ***6.1.3.3 Infraestructura y equipamiento.***

Es la I.E.D. Magdalena la entidad que debe garantizar el buen estado de la infraestructura física en donde se llevan a cabo los procesos de formación de los aprendices articulados con el SENA, los cuales deben ser apropiados en capacidad y condiciones.

Después de aplicar la lista de observación y chequeo se pudo determinar que el colegio cuenta con tres espacios para la formación, de los cuales dos se encuentran en condiciones óptimas en cuanto a iluminación, ventilación, conexiones de energía y tipo de asientos ergonómicos. Uno de los cursos es pequeño para la cantidad de aprendices que reciben la formación, presentando hacinamiento.

Es necesario que el colegio adelante acciones de mantenimiento de equipos y de infraestructura física. Esta última es adecuada para la articulación, por presentar espacios físicos destinados a bienestar como: escenarios deportivos, cafetería, comedor escolar y zonas de esparcimiento. Se debe mejorar en la habilitación de todos los sanitarios disponibles para atender a las necesidades de los estudiantes.

El colegio cuenta con algunos elementos de seguridad establecidos por la normatividad colombiana, como señalización de rutas de evacuación, enfermería, botiquín y extintores, pero no cumple con los elementos mínimos para la ocurrencia de un accidente o eventualidad tales como camilla, silla de ruedas o antideslizantes en las escaleras.

En relación con los recursos físicos y digitales, el colegio carece de ejemplares bibliográficos físicos o virtuales específicamente para el programa de formación. Cuenta con un software contable llamado GBS, que utilizan los aprendices para trabajar la contabilidad.

Los equipos de cómputo y audiovisuales, al momento de la observación, demostraron ser insuficientes para la cantidad de aprendices y la gran mayoría de ellos no se encontraban en

buen estado. El rector manifestó que en la institución existe programación de mantenimientos para los equipos de cómputo y audiovisuales, de manera preventiva, dos veces por año y algunos se dan de manera correctiva.

La conectividad a internet no es suficiente en velocidad y cobertura, y por periodos de tiempo no se encuentra disponible. Un aspecto para destacar es que el colegio cuenta con recursos audiovisuales que pueden ser suministrados a los instructores cada vez que ellos lo requieran.

#### **6.1.4 El capital de acción interinstitucional**

La normativa que rige la política pública se fundamenta en un marco legal robusto que le da sustento a la fase de implementación, y que estipula todas las responsabilidades y acciones que se deben llevar a cabo para el adecuado desarrollo de la estrategia de articulación.

Este resultado impacta de manera positiva al desarrollo de la estrategia y de los resultados que se esperan alcanzar, por estar preestablecidas las pautas que conllevan al buen funcionamiento de las intervenciones del Estado por medio de las dos instituciones estudiadas.

## **6.2 Recomendaciones**

Después de analizar cada dimensión e indicador de la evaluación institucional y de obtener los resultados descritos en las conclusiones, se pueden dar recomendaciones basadas en las evidencias encontradas y dar respuesta al objetivo de esta investigación, con el fin de mejorar la implementación de la Política Pública de Articulación con la Media, a partir del análisis de factores determinantes e influyentes identificados en el año 2018.

## **6.2.1 El vínculo actor estatal/otros actores**

### ***6.2.1.1 Encuentros y reuniones entre entidades para apoyar la articulación.***

Se deben cumplir con los encuentros que deben efectuar los actores vinculados al proceso de articulación, en actividades de verificación de ambientes, seguimiento a instructores, divulgación del modelo pedagógico, entre otros, en las frecuencias necesarias para garantizar el logro de los objetivos.

La frecuencia de comunicación entre los actores de la articulación debe aumentarse, principalmente para tratar temas de los procesos llevados a cabo, los reportes del rendimiento académico y asistencia de los aprendices, que permitan tomar acciones para obtener buenos resultados.

La I.E.D. Magdalena puede institucionalizar los encuentros obligatorios que se deben llevar a cabo durante el año con el SENA, para dar apoyo a la articulación. Dichos encuentros deben responder a una planeación preestablecida en donde se defina el lugar, hora de encuentro y participantes y en todos los casos deben ser levantadas actas.

### ***6.2.1.2 Evaluaciones / Autoevaluaciones.***

El SENA puede llevar a cabo estrategias de evaluación de los programas de articulación, para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de formación, aplicando instrumentos como encuestas de satisfacción y percepción para rectores, directivos docentes y docentes de los colegios articulados.

Se puede evaluar también la implementación de la política en las IE y darla a conocer a los representantes de estas, para que ajusten las actividades que no se desarrollan como deberían, o aquellos aspectos que presentan debilidades.

La I.E.D. Magdalena puede implementar una evaluación interna por medio de un instrumento de evaluación exclusiva de los programas de articulación, para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de formación. Este debe ser aplicado por lo menos dos veces al

año y los resultados del análisis, pueden darse a conocer a la comunidad educativa, para mostrar los aspectos a mejorar.

Las funciones del SENA también se pueden evaluar, y los resultados para este caso, deben darse a conocer a la líder de la estrategia por medio de reportes o informes.

#### ***6.2.1.3 Mesas de trabajo.***

Es necesario que el SENA realice reuniones periódicas con la I.E.D. Magdalena para identificar las novedades presentadas, quejas y reclamos, evidencia de problemas, con el fin de mejorar y tomar acciones preventivas o correctivas. El acompañamiento periódico a los docentes en el desarrollo curricular de las áreas que responden a la articulación es fundamental para obtener buenos resultados de los aprendices.

Es compromiso de la I.E.D. MAGDALENA institucionalizar las mesas de trabajo entre directivos docentes y coordinadores de la articulación, para llevar a cabo procesos de vigilancia, control, orientación, supervisión que permitan la mejora continua; y darles formalidad a las actividades de supervisión de los aprendices por medio de actas, informes o circulares.

#### ***6.2.1.4 Evaluaciones / Autoevaluaciones.***

El SENA puede llevar a cabo estrategias de evaluación de los programas de articulación, para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de formación, aplicando instrumentos como encuestas de satisfacción y percepción para rectores, directivos docentes y docentes de los colegios articulados.

Se puede evaluar también la implementación de la política en las IE y darla a conocer a los representantes de estas, para que ajusten las actividades que no se desarrollan como deberían, o aquellos aspectos que presentan debilidades.



La I.E.D. Magdalena puede implementar una evaluación interna por medio de un instrumento de evaluación exclusiva de los programas de articulación, para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de formación. Este debe ser aplicado por lo menos dos veces al año y los resultados del análisis, pueden darse a conocer a la comunidad educativa, para mostrar los aspectos a mejorar.

Las funciones del SENA también se pueden evaluar, y los resultados para este caso, deben darse a conocer a la líder de la estrategia por medio de reportes o informes.

#### ***6.2.1.5 Aplicación de procedimientos.***

El SENA, al ser la entidad responsable de los procesos de articulación, debe acompañar, socializar y retroalimentar todos los procesos y funciones de la articulación con la I.E.D. Magdalena, así como también dar a conocer la información en general del mismo que se encuentra establecida en el *Manual para la Articulación del SENA con la Educación Media*.

Elaborar estadísticas por institución articulada que permitan medir de forma cuantitativa los logros obtenidos, con el fin de intervenir en los casos en donde los resultados no sean los esperados.

Es necesario que la I.E.D Magdalena implemente un modelo de gestión organizacional en donde se definan todos los procesos inherentes a la articulación que son su responsabilidad. Un diagrama de flujos (también denominado flujograma) sería una herramienta importante para describir y explicar gráficamente todas las actividades a desarrollar, en un orden preestablecido, con la descripción de los responsables de llevarlas a cabo y los recursos necesarios para su ejecución (Louffat, 2007). Se requiere que, de forma paralela a la ejecución de actividades, se desarrolle la supervisión por parte de un encargado o asignado.

Elaborar indicadores de gestión (de resultados, de recursos, etc.) como forma de medición, para determinar la productividad de la articulación por año, cuyos resultados deben ser socializados a toda la comunidad educativa en general; A su vez, estos indicadores permiten sustentar la continuidad de la formación técnica con base en los resultados obtenidos.

### ***6.2.1.6 Convenios con empresas***

EL SENA debe ser garante de los procesos desarrollados por las IE en relación con la pertinencia de las plazas en donde los aprendices realizan sus prácticas empresariales. Es necesario que sean realizadas actividades de seguimiento para determinar y conocer si las funciones que desarrollan van acorde a los programas de formación.

En este sentido la I.E.D. Magdalena debe reforzar la suscripción de convenios de cooperación con todas las empresas a donde se envían a los practicantes y renovarlos en los casos donde sea necesario, para darle formalidad a las prácticas empresariales.

Los coordinadores de la articulación deben realizar de forma periódica e intensiva seguimiento a las prácticas, y corroborar que las funciones asignadas respondan a competencias propias del énfasis al que pertenece el aprendiz.

## **6.2.2 La legitimidad de los actores estatales**

### ***6.2.2.1 Los procesos y funciones que realizan.***

El SENA debe llevar a cabo todos los procesos de planeación de la articulación con la SEC, ser garante de que esta entidad desarrolle las funciones de vigilancia a las IE y que estas últimas sean apoyadas con recursos financieros; y socializar y ejecutar los Planes Anuales de Acción para la Articulación con la I.E.D. Magdalena.

El colegio debe cumplir con todos los compromisos adquiridos con el SENA, que se encuentran establecidos en las actas que se firman anualmente. El Rector debe empoderarse del proceso con mayor compromiso, garantizando una organización con planificación de las actividades a desarrollar y la publicación de las acciones, y los resultados de la articulación.

### ***6.2.2.2 Responsabilidades.***

Es importante que el SENA cumpla con la provisión de materiales necesarios de formación a las IE, o a los instructores encargados, para desarrollar las actividades propias de los programas de formación.

La transferencia curricular de los Programas de Formación articulados con la I.E.D. Magdalena, es una de las funciones más importantes que se debe desarrollar, para garantizar una buena formación para los aprendices, por medio de las asignaturas del colegio que refuerzan o complementan la formación profesional. Es fundamental que el SENA capacite a los docentes en cuanto a la metodología de formación por proyectos, formación basada en competencias, gestión del proceso de aprendizaje a través de plataformas virtuales, ya que se habla en distintos términos, porque el colegio trabaja con otras metodologías, sobre temáticas específicas en periodos académicos diferentes.

En este sentido se hace necesario desarrollar actividades de capacitación de los docentes de la IE que participan en la articulación en los siguientes aspectos: Metodología (procedimiento) para la ejecución de la Formación Profesional Integral, evaluación del aprendizaje, técnicas didácticas activas, tecnologías de información y comunicación (TIC), ambientes virtuales de aprendizaje y plataforma Sofía Plus. Esta actividad no fue desarrollada en el transcurso del año.

Para la I.E.D. Magdalena la recomendación principal es la existencia de un responsable de interlocución que tenga solo la carga de la articulación, para que cumpla con las labores propias que requiere el proceso. Teniendo en cuenta que además debe desarrollar las acciones de supervisión de los aprendices en sus prácticas empresariales y generar los canales de comunicación efectivos entre las instituciones.

### ***6.2.2.3 Los resultados de la gestión.***

La I.E.D. Magdalena debe mantener comunicación directa y habitual con los instructores para conocer el estado de los aprendices, atender de forma oportuna las situaciones que

amenacen la certificación de los practicantes tales como la pérdida de alguna de las competencias, inasistencia, falta de compromiso de los aprendices en la formación, falta de cumplimiento en las prácticas empresariales, bajo rendimiento académico en las áreas transversales como ética y valores e inglés, entre otras; trabajar de la mano con los padres de familia para comprometerlos en el proceso formativo de los jóvenes.

Un factor que puede dar buenos resultados en la realización de charlas motivacionales donde se resalte la importancia del proceso articulador para el proyecto de vida de los estudiantes, con el fin de sensibilizarlos y prevenir deserción o la cancelación de la formación. Así mismo la identificación vocacional de los jóvenes antes de ser articulados a la educación superior en un énfasis específico.

### **6.2.3 Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática**

#### **6.2.3.1 *Personas.***

Es necesario evitar la alta rotación de personal año tras año, porque se pierde la secuencia de la formación de grado décimo a undécimo y la adaptación de los aprendices a los nuevos instructores puede resultar traumática. Así como también cantidad de instructores impartiendo competencias en un solo énfasis, porque se dificulta el proceso de vigilancia, control y comunicación efectiva.

Cada vez que un instructor sea enviado a la institución, debe llevar una carta formal del SENA.

Una de las principales desventajas que se encontró, son los tiempos de ejecución de la formación del SENA, la cual no va acorde al inicio y terminación del año escolar. Se debe procurar que esté relacionado con los tiempos que manejan las IE oficiales y que exista asignación oportuna de los instructores.

La I.E.D. Magdalena en cuanto a su personal, debe velar por que desarrollen de forma efectiva los procesos de enseñanza – aprendizaje, propiciar la actualización de los docentes por medio de capacitaciones u estudios superiores. Para los instructores del SENA puede

exigir un protocolo de inicio para cada vez que se presente uno por primera vez a dar la formación.

### ***6.2.3.2 Medios financieros.***

Es importante que se haga una reestructuración de las condiciones de la política por parte del MEN, y que se pueda disponer un recurso financiero específico, para que las IE puedan hacer uso de ellos y mejorar las condiciones que exige el proceso de articulación. Una propuesta es otorgar un excedente en el pago de cada estudiante de la media que se encuentre en un programa articulados, por parte del Sistema General de Participaciones. De esta forma se garantizaría la calidad y el desarrollo de funciones y compromisos.

### ***6.2.3.3 Infraestructura y equipamiento.***

El SENA debe desarrollar labores de verificación de los ambientes de formación de la I.E.D. Magdalena y exigir que estos se encuentren en buen estado, posibilitando el desarrollo con calidad de la formación. Las condiciones con las que debe cumplir el colegio se asocian a la capacidad de los cursos, aseo, orden, iluminación suficiente, ventilación adecuada y cantidad de enchufes requeridos para conectar computadores o recurso audiovisual que se necesite.

Es necesario que exista una conectividad eficiente a internet, con una velocidad adecuada que permita la navegación en los computadores, durante todo el tiempo que dura la formación.

La I.E.D. Magdalena debe dotar un aula de sistemas con equipos para que sea utilizado por los instructores SENA en los procesos de formación de cada énfasis. Los computadores deben estar en buen estado permitiendo su uso frecuente y de forma periódica, se deben adelantar procesos de mantenimiento de los recursos técnicos con los que cuenta. Igualmente garantizar la disponibilidad y buenas condiciones de sanitarios para el uso de los aprendices y llevar a cabo procesos de remodelación de la planta física, que incluyan todos los elementos de seguridad establecidos por la normatividad colombiana vigente.

#### **6.2.4 El capital de acción interinstitucional**

Ambas entidades deben acogerse y actuar conforme a la normatividad establecida que rige la articulación, la cual corresponde a una excelente propuesta de formulación y planeación de la política pública, cuya implementación acorde a legalidad que lo fundamenta, garantizaría eficiencia, eficacia y el alcance de las metas u objetivos fijados.

La I.E.D. Magdalena puede crear una herramienta automatizada de seguimiento, que favorezca la eficacia, eficiencia y el alcance de las metas y objetivos trazados en los términos de la articulación institucional con el SENA, la cual proporcionaría un diagnóstico de las dificultades en el capital de acción interinstitucional. Este lineamiento puede ser incluido en procesos de autoevaluación de la institución, por medio de una lista de chequeo, que permita identificar el nivel de cumplimiento en la legalidad de la política y en su implementación.

## 7. Anexos

Anexo No. 1: Entrevista. Dimensión: interacciones entre las instituciones

### ENTREVISTA DIMENSIÓN: INTERACCIONES ENTRE LAS INSTITUCIONES

#### INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

ENTIDAD QUE REPRESENTA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

#### I. INTERACCIONES ENTRE LAS INSTITUCIONES

1. ¿realizan encuentros y reuniones entre entidades (IED articulada, SENA Secretaría de Educación, otros) para apoyar las articulaciones existentes? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Tipo de encuentro	Objetivo	Actores que participan	Frecuencia con que se realizan	Tipo de evidencia

2. ¿Este tipo de actividades responden a algún plan o estrategia preestablecida? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

2.1. ¿Cuántos de estos encuentros deben realizarse por año? \_\_\_\_\_

3. ¿Se realizan Evaluaciones / Autoevaluaciones de los procesos desarrollados? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Especificar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Se realizan mesas de trabajo entre funcionarios o personal para llevar a cabo procesos de vigilancia, control, orientación, supervisión que permitan la mejora continua de las actividades que se desarrollan? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Especificar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Existen convenios con empresas para que las practicantes de la articulación realicen sus prácticas?  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_  
Especificar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**II. INSTITUCIONES**

1. ¿Cuenta la institución con flujograma de procesos, diagrama de flujos, mapa de procesos o descripción de los mismos, que representan las funciones que se desarrollan en la articulación, de acuerdo con sus responsabilidades? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_  
Especificar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Existen indicadores de gestión de la articulación con la media? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_  
¿Cuáles han sido los resultados para los años 2012 hasta fecha?  
Especificar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Se cuenta con estadísticas del número de aprendices articuladas y certificadas por año, según los diferentes énfasis? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_  
Especificar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 3.1 ¿Esta información es dada a conocer a padres de familia, docentes, comunidad en general?  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**III. PERCEPCIÓN**

1. ¿Cuál es su percepción de la calidad del programa de articulación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



2. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en cuanto a los siguientes componentes? Nombrar por lo menos 3 aspectos en cada uno.

<b>Componente</b>	<b>Mejora</b>
Presupuesto (si aplica)	
Interacciones entre las instituciones	
Los procesos y funciones	
No. De docentes /instructores	
Infraestructura: Capacidad instalada/ Ambientes de formación	
Recursos Técnicos	
Acuerdos formales e informales vigentes	

## Anexo No. 2: Encuesta de percepción para docentes e instructores

### ENCUESTA DE PERCEPCIÓN PARA DOCENTES E INSTRUCTORES

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en cuanto a los siguientes componentes? Nombrar por lo menos 3 aspectos en cada uno.

<b>Componente</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Interacciones entre las instituciones	
Los procesos y funciones	
Docentes /instructores	
Infraestructura: Capacidad instalada/ Ambientes de formación	
Recursos Técnicos	
Otra/ Pensando a futuro	

Anexo No. 3: Encuesta. Dimensión: componente personas

**ENCUESTA**  
**DIMENSIÓN: COMPONENTE PERSONAS**

**INFORMACIÓN GENERAL**

NOMBRE DEL ENCUESTADO: \_\_\_\_\_  
ENTIDAD QUE REPRESENTA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

¿En qué Área/s se desempeña en el marco de la articulación entre la I.E.D. Magdalena y el SENA?

**1. Nivel de formación**

1.1. Especificar su nivel de formación:

Nivel de formación	Nombre del título recibido
Técnico	
Tecnólogo	
Profesional	
Especialización	
Maestría	
Doctorado/otro	

**2. Retención de talento**

2.1. ¿Cuál es el tipo de contratación que tiene con la entidad que representa?: \_\_\_\_\_

2.2. Mencionar el tiempo medio de contratación, especificado en meses: \_\_\_\_\_

2.3. Mencionar la fecha de inicio y terminación del mismo (si aplica). Desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

2.4. ¿Cuánto tiempo de antigüedad tiene en el cargo que ocupa actualmente? Mencionar en meses \_\_\_\_\_

**3. Experiencia en docencia**

3.1. ¿Con cuánto tiempo de experiencia en docencia cuenta? Especificar en meses: \_\_\_\_\_

**4. Formación pedagógica**

4.1. ¿Cuenta con formación pedagógica? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Especificar:

- Bienvenida instructor (SENA) SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- Certificado por competencias laborales específicas (SENA) SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- Otro?:Cuál/es: \_\_\_\_\_

**5. Absentismo laboral**

5.1. ¿Ha presentado durante este año absentismo laboral, ya sea por incapacidad o cualquier acontecimiento que le haya impedido dar clases a los aprendices SENA en el marco de la articulación con la media?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Especificar cuantos días por mes \_\_\_\_\_

**6. Incentivos**

6.1. ¿En la entidad donde labora existe algún programa de incentivos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Especificar el incentivo y los requisitos para acceder a él: \_\_\_\_\_

Anexo No. 4: Lista de observación y chequeo. Dimensión: infraestructura y equipamiento

**LISTA DE OBSERVACIÓN Y CHEQUEO  
DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO**

La siguiente herramienta fue diseñada para verificar las condiciones de infraestructura y equipamiento de los lugares en donde se desarrollan los programas de formación, en el marco de la articulación existente entre la media y la educación superior.

**1. CAPACIDAD INSTALADA/ AMBIENTES DE FORMACIÓN**

**1.1. Capacidad y condiciones de los ambientes de formación (cursos)**

No.	Cantidad de cursos dedicados a la articulación	m <sup>2</sup>	Capacidad (# de estudiantes con sillas, módulos y/o escritorios*)	Ambientación de las aulas			Comentarios
				iluminación	ventilación	enchufes	
1				1 / 2 / 3 / 4 / 5	1 / 2 / 3 / 4 / 5	1 / 2 / 3 / 4 / 5	
2				1 / 2 / 3 / 4 / 5	1 / 2 / 3 / 4 / 5	1 / 2 / 3 / 4 / 5	
3				1 / 2 / 3 / 4 / 5	1 / 2 / 3 / 4 / 5	1 / 2 / 3 / 4 / 5	
4				1 / 2 / 3 / 4 / 5	1 / 2 / 3 / 4 / 5	1 / 2 / 3 / 4 / 5	
5				1 / 2 / 3 / 4 / 5	1 / 2 / 3 / 4 / 5	1 / 2 / 3 / 4 / 5	

\*Especificar si son ergonómicos.

\*Clasificación: Siendo 1 menos adecuado y 5 más adecuado.

**1.2. Condiciones de Infraestructura**

Condiciones de Infraestructura	Aplica		Cuales/otros/cantidad
	SI	NO	
a. Existencia de biblioteca			
b. Existen espacios físicos destinados a bienestar			
· Escenarios deportivos			
· Cafeterías			
· Zonas de recreación			
c. Servicios sanitarios	Amplios	Amplios	
	Suficientes	Suficientes	

a. Se han realizado adecuaciones o mejoras en la infraestructura. ¿Cuáles? modernización de ambientes, ampliación, Otros.  
Mencionar. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 1.3. Seguridad

Sistemas de seguridad	Aplica		Cuales/otros/cantidad
	SI	NO	
a. ¿Los cursos y zonas sociales tienen los elementos mínimos de seguridad establecidos por la normatividad Colombiana vigente?			

## 2. RECURSOS TÉCNICOS

### 2.1 Recursos físicos y digitales

Recursos físicos y digitales	Aplica		Cuales/otros/cantidad
	SI	NO	
a. Recursos bibliográficos físicos disponibles para el programa de formación. Especificar el número de ejemplares disponibles y tipo de recurso (libro, revista, artículo, etc.)			
b. Recursos bibliográficos digitales disponibles para el programa de formación			
c. Plataformas virtuales para bilingüismo			
d. Disponibilidad de herramientas informáticas hardware			
e. Disponibilidad de herramientas informáticas software			

### 2.2. Equipos de cómputo y audiovisuales

Equipos de cómputo y audiovisuales	Aplica		Cuales/otros/cantidad
	SI	NO	
a. Computadores			
b. Puestos de trabajo disponibles para su uso software			
c. Recursos audiovisuales: video beam, otros.			
d. Existe conexión a internet			

#### 2.2.1. Mantenimiento

Mantenimiento	Aplica		Cuales/otros/cantidad
	SI	NO	
Existe programación de mantenimientos para los equipos de cómputo y audiovisuales. Especificar cada cuanto			

Anexo No. 5: Matriz de análisis de las respuestas a las preguntas abiertas aplicadas en los instrumentos de recolección de información, especificado por componente y dimensión.

COMPONENTES	DIMENSIONES	ITEMS / PREGUNTAS	PREGUNTAS CERRADAS		PREGUNTAS ABIERTAS/ COMENTARIOS		RECOMENDACIONES	
			I.E.D. MAG	SENA	I.E.D. MAG	SENA	ACTORES	
							I.E.D. MAG	SENA
1. El vínculo actor estatal/otros actores	Interacciones entre las instituciones	<b>Encuentros y reuniones entre entidades para apoyar la articulación:</b> 1. ¿Realizan encuentros y reuniones entre entidades (IED articulada, SENA Secretaría de Educación, otros) para apoyar la articulación existente?	SI	SI	Ver Tabla No. 4 y 5		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalizar los encuentros obligatorios que se deben llevar a cabo durante el año con el SENA para apoyar la articulación. • Los encuentros deben responder a una planeación preestablecida en donde se defina el lugar, hora de encuentro y participantes. En todos los casos deben ser levantadas actas. • Programar de forma oportuna los encuentros para atender los casos puntuales.</li> <li>• Solicitar a los instructores los reportes académicos, de asistencia y disciplinario de los aprendices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar siempre canales de comunicación formal como correos electrónicos, correspondencia física, entre otros, que sirvan de soporte a la gestión realizada. • Aumentar la frecuencia de comunicación con la I.E.D. Magdalena, sobre los procesos llevados a cabo, los reportes del rendimiento académico y asistencia de los aprendices. • Los instructores deben mantener una comunicación precisa y constante con el personal de la I.E.D. Magdalena como rector, coordinadores, docentes, etc.</li> </ul>
		1.1. ¿Este tipo de actividades responden a algún plan o estrategia preestablecida?	NO	SI	Depende de las circunstancias que se vayan presentando.	Si, tal como lo estipula el manual de articulación, el procedimiento de alistamiento y el procedimiento de ejecución de la formación profesional integral, que dan soporte a los procesos que se llevan a cabo y garantizan la eficiencia de la formación		
		<b>Evaluaciones / Autoevaluaciones:</b> 2. ¿Se realizan Evaluaciones / Autoevaluaciones de los procesos desarrollados?	NO	SI	Existe ausencia de herramientas y de indicadores que permitan conocer el nivel de cumplimiento, de eficiencia y eficacia en la implementación en la política.	Si, a través del Sistema Integrado de Gestión, el SENA implementa diversas estrategias de evaluación interna, que son llevadas a cabo desde la Dirección General, por los centros de formación o por las regionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un instrumento de evaluación interna de los programas de articulación. • Evaluar el desarrollo de las funciones del SENA y darlo a conocer a la líder de la estrategia por medio de reportes o informes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar estrategias de evaluación interna exclusivas de los programas de articulación para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de formación.</li> </ul>

	<p><b>Mesas de trabajo:</b> 3. ¿Se realizan mesas de trabajo entre funcionarios o personal para llevar a cabo procesos de vigilancia, control, orientación, supervisión que permitan la mejora continua de las actividades que se desarrollan?</p>	SI	SI	<p>Los encuentros realizados no se encuentran institucionalizados, responden a lo circunstancial, y en la mayoría de los casos no se les da soporte formal por medio de actas. Esos encuentros son: reuniones entre funcionarios de alto nivel para evaluar la implementación de la política y analizar temas específicos de la articulación, como la gestión del personal de ambas entidades. Existe ausencia de procesos de orientación o supervisión a los docentes en el desarrollo curricular de las áreas.</p>	<p>Se llevan a cabo diversas estrategias como la supervisión de instructores en el desarrollo de sus funciones, reuniones periódicas para determinar nuevos acontecimientos o problemas a los que se deba dar solución. Estas actividades se realizan principalmente al SENA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalizar las mesas de trabajo entre directivos docentes y coordinadores de la articulación, para llevar a cabo procesos de vigilancia, control, orientación, supervisión que permitan la mejora continua.</li> <li>• Institucionalizar y darle formalidad a las actividades de supervisión de los aprendices por medio de actas, informes o circulares.</li> <li>• Realizar seguimiento a la labor desempeñada por los instructores y reportarlas al SENA para exigir que se cumplan los compromisos de esta entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones periódicas con la I.E.D. Magdalena para identificar las novedades presentadas, quejas y reclamos, evidencia de problemas, con el fin de mejorar y tomar acciones preventivas o correctivas.</li> <li>• Programar capacitación para los docentes de la institución educativa sobre los procedimientos metodológicos, evaluación de los aprendizajes, técnicas didácticas activas, TIC, ambientes virtuales de aprendizaje y plataforma Sofía Plus, previa autorización de la SEC.</li> <li>• Realizar acompañamiento periódico a los docentes en el desarrollo curricular de las áreas que responden a la articulación las cuales son diferentes por énfasis.</li> </ul>
	<p><b>Convenios con empresas:</b> 4. ¿Existen convenios con empresas para que las practicantes de la articulación realicen sus prácticas?</p>	SI	NO	<p>En algunos casos, cuando es requerido por la empresa, se realizan convenios de cooperación con entidades de la ciudad, para que los aprendices realicen prácticas empresariales. En otros casos, responde a acuerdos verbales, de mutuo acuerdo.</p>	<p>Estas funciones le corresponden al colegio llevarlas a cabo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscribir convenios de cooperación con todas las empresas a donde se envían a las practicantes y renovarlos en los casos donde sea necesario, para darle formalidad a las prácticas empresariales.</li> <li>• Los coordinadores de la articulación deben realizar de forma periódica e intensiva seguimiento a las prácticas, y corroborar que las funciones asignadas responden a competencias propias del énfasis al que pertenece el aprendiz.</li> <li>• Tener identificadas las empresas y el número de plazas disponibles para enviar a los aprendices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades de seguimiento para determinar la pertinencia de las plazas en donde los aprendices realizan sus prácticas empresariales, y conocer si las funciones que desarrollan van acorde a los programas de formación.</li> </ul>



2. La legitimidad de los actores estatales	Instituciones	<p><b>Los procesos y funciones que realizan:</b> 5. ¿Cuenta la institución con flujograma de procesos, diagrama de flujos, mapa de procesos o descripción de los mismos, que representan las funciones que se desarrollan en la articulación, de acuerdo con sus responsabilidades?</p>	NO	SI	<p>la I.E.D. Magdalena no cuenta con la descripción de los procesos propios de la articulación, tales como flujograma de procesos, diagrama de flujos, mapa de procesos o descripción de estos; que representen las responsabilidades compartidas, que permiten el accionar eficiente y que contribuye a los buenos resultados de la gestión.</p>	<p>Cuenta con procesos y macro procesos de gestión y autocontrol, que abarcan la articulación con la media. Existe descripción de las funciones, por medio de diagramas de flujo, con un manual que describe las actividades que deben ser desarrolladas por las IE de nivel media y por el SENA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todos los compromisos adquiridos con el SENA.</li> <li>• Que el Rector se empodere del proceso con mayor compromiso.</li> <li>• Que exista una organización con planificación de las actividades a desarrollar.</li> <li>• Que se publiquen las acciones y los resultados de la articulación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EL SENA tenga una mayor divulgación del convenio y realice actividades periódicas de asesoría, seguimiento y apoyo a la gestión.</li> </ul>
		<p><b>Los resultados de la gestión:</b> 6. ¿Existen indicadores de gestión de la articulación con la media?</p>	NO	SI	<p>No existen indicadores de gestión de la articulación con la media que permitan medir los resultados obtenidos desde el inicio de la implementación de la política pública.</p>	<p>Cuenta con indicadores de gestión que le permite medir su rendimiento y cumplimiento de objetivos y metas trazadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijarse metas por año del número de certificados por el SENA llevando a cabo acciones que permitan alcanzar ese objetivo.</li> <li>• Atender de forma oportuna las situaciones que amenacen la certificación de los practicantes.</li> <li>• Realizar charlas motivacionales en donde se resalte la importancia del proceso articulador para el proyecto de vida de los estudiantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar identificación vocacional de los jóvenes antes de que reciban la formación.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijarse metas por año de los aprendices de cada una de las IE.</li> <li>• Acompañar a las IE en el proceso articulador para garantizar que los aprendices articulados cumplan con todos los requisitos de la formación y reciban la titulación de técnicos.</li> </ul>

		7. ¿Se cuenta con estadísticas del número de aprendices articuladas y certificadas por año, según los diferentes énfasis?	NO	NO	La I.E.D. Magdalena no cuenta con información estadística anual, sobre el número de aprendices certificados como técnicos.	El SENA no cuenta con información estadística puntual por institución, sobre el número de aprendices de las IE que han sido certificadas como técnicas. Dicha información no se encuentra organizada ni desagregada por colegios y tampoco existen análisis estadísticos de la misma.		
		7.1. ¿Esta información es dada a conocer a padres de familia, docentes, comunidad en general?	NO	NO	–	–		
3. Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática	Personas	Nivel de formación	–	–	Ver Tabla No. 10	Ver Tabla No. 8 y 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por que el personal del colegio asociado al proceso de articulación, desarrollen de forma efectiva los procesos de enseñanza – aprendizaje.</li> <li>• Propiciar la actualización de los docentes por medio de capacitaciones u estudios superiores.</li> <li>• Exigir un protocolo de inicio para cada instructor que se presente por primera vez a dar la formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar la alta rotación de personal año tras año, porque se pierde la secuencia de la formación de grado décimo a undécimo y la adaptación de los aprendices a los nuevos instructores puede resultar traumática.</li> <li>• Evitar la cantidad de docentes impartiendo competencias en un solo énfasis durante un año, porque se dificulta el proceso de vigilancia, control y comunicación efectiva.</li> <li>• Cada vez que se efectúen evaluaciones técnicas de los estudiantes matriculados en cada especialidad, se debe socializar con el colegio sobre los resultados, con el fin de dar apoyo a los aprendices que no demuestren un buen desempeño y comprometer a los acudientes con el proceso formativo.</li> <li>• Los tiempos de ejecución de la formación del SENA no va acorde al inicio y terminación de del año escolar.</li> </ul>
		Retención de Talento	–	–				
		Experiencia en docencia	–	–				
		Formación pedagógica	–	–				
		<b>Absentismo Laboral:</b> 8. ¿Ha presentado durante este año absentismo laboral, ya sea por incapacidad o cualquier acontecimiento que le haya impedido dar clases a los aprendices SENA en el marco de la articulación con la media?	–	–	Solo un docente manifestó haber presentado absentismo de un día, es decir que no hubo interrupciones importantes en la formación.	La mayoría de encuestados manifestó no haber presentado absentismo laboral, y los instructores que la presentaron fue por un tiempo máximo de una semana durante todo el año.		
<b>Incentivos:</b> 9. ¿En la entidad donde labora existe algún programa de incentivos?	NO	NO	Los docentes de la I.E.D. Magdalena no reciben reconocimiento o incentivos ni por parte del empleador (Secretaría de Educación Distrital) ni por parte del rector del colegio.	En el SENA solo existen reconocimientos a final del año, para los instructores que hayan sobresalido en el ejercicio de sus funciones.				

	Medios financieros	Fuente de los recursos destinados a la articulación	-	-	-	-	Un aspecto desventajoso para la política pública es que no existe destinación específica de recursos para la articulación de la media con la educación superior por medio del Sistema General de Participaciones, que permita hacer inversiones que fortalezcan la institucionalidad, ya sea en infraestructura o en recursos académicos y técnicos. Los rectores se ven restringidos, ya que los únicos recursos con los que disponen corresponden a las transferencias de la nación y a los recursos propios que puedan recaudar, limitando la ejecución de la estrategia en aspectos como dotación, mantenimiento, etc. La intervención de la SEC demuestra ser nula en estos aspectos.	NA
	Infraestructura y equipamiento	Capacidad instalada/ Ambientes de formación	Capacidad y condiciones de los ambientes de formación	-	-	Ver Tabla No. 11	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los espacios físicos destinados a la formación deben estar disponibles para la articulación y estos deben contar con la capacidad de estudiantes que se encuentran matriculados por ficha (30 personas), con las condiciones favorables para que se puedan dictar las clases: aseo, orden, iluminación suficiente, ventilación adecuada y la cantidad de enchufes requeridos para conectar computadores o recurso audiovisual que se necesite.</li> <li>• El colegio de forma periódica debe adelantar procesos de mantenimiento de los recursos técnicos con los que cuenta.</li> <li>• Es necesario que exista una conectividad eficiente con una velocidad adecuada que permita la navegación en los computadores, durante todo el tiempo que dura la formación en el año.</li> <li>• Se deben llevar a cabo procesos de remodelación de la planta física para que esta sea favorable para que los aprendices reciban sus clases.</li> </ul>
Condiciones de Infraestructura			-	-	-			
Seguridad			-	-	-			
Recursos Técnicos		Recursos físicos y digitales	-	-	-	-		
		Equipos de cómputo y audiovisuales	-	-	-	-		
Mantenimiento	-	-	-	-				
4. El capital de acción interinstitucional		Acuerdos formales e informales vigentes	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar encuentros donde el objetivo sea revisar los acuerdos establecidos.</li> </ul>	-

## 8. Referencias bibliográficas

- Alonso, G. ed. (2007). Capacidades Estatales, Instituciones y Política Social. Prometeo libros. Buenos Aires – Argentina.
- Bertranou, J. (2014). Capacidad Estatal y judicialización de derechos sociales. Teoría y estrategia metodológica para su investigación. En Pautassi L. (Dir.), Marginaciones sociales en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Acceso a la justicia, capacidades estatales y movilización legal. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Bertranou, J. (2015). Capacidad Estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. Revista Estado y Políticas Públicas N° 4. Año 2015. p 37-59.
- BID (2016). Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina. División de Mercados Laborales y Seguridad Social. Nota Técnica N° IDB-TN-1072.
- Congreso de la República de Colombia (1994). Ley 115 de febrero 8 de 1994 “Por la cual se expide la ley general de educación”. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia (1994). Ley 119 de 1994 “Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA se deroga el Decreto 2149 de 1992 y se dictan otras disposiciones”, Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia (2003). Ley 872 de 2003. "Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios", Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.

- Completa, E. (2015). Capacidad Estatal, brechas de capacidad y fortalecimiento institucional. Análisis político N° 87, p 60-76. Bogotá.
- Completa, E. (2017). Capacidad Estatal: ¿Qué tipo de capacidades y para qué tipo de Estado? Revista POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político, 22 (1), 111-140. Buenos Aires Argentina.
- DNP. (2012). Guía para la Evaluación de Políticas Públicas. Serie de Guías Metodológicas Sinergia. Editorial Kimpres Ltda. Bogotá D.C., Colombia.
- DNP (2013). Evaluación de la Estrategia de Articulación de la Educación Media con la Educación Superior y la Formación para el Trabajo. Disponible en <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/educacion-basica-media/Paginas/educacion-basica-media.aspx>
- DNP (2018). Distribución parcial de las doce doceavas de la participación para educación (población atendida: conectividad en los establecimientos educativos oficiales, y calidad - gratuidad educativa), vigencia 2018. Disponible en: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Documentos%20GFT/Distribuciones%20SGP/DD\\_SGP-28-2018.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Documentos%20GFT/Distribuciones%20SGP/DD_SGP-28-2018.pdf)
- Escobar, V. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002)
- Grupo de investigación OEISTA (2011). Problemáticas Educativas, Docentes Investigadores y Política Pública Educativa de Bogotá Factores Influyentes en el Proceso de Articulación de la Educación Media con la Educación Superior. IDEP. Colección Investigación e Innovación.
- Louffat, E. (2017). Diseño organizacional basado en procesos. Cengage Learning Editores, S.A. México D.F.

- Martínez, R. (2011). Métodos De Investigación Cualitativa Qualitative Research Methods. Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo Bogotá – Colombia. SILOGISMO Número 08 Publicación semestral, Julio – Diciembre 2011.
- Ministerio de Educación Nacional. (2003). Articulación de la Educación con el Mundo Productivo la Formación de Competencias Laborales. Bogotá, D.C.
- Ministerio de Educación Nacional (2005). DECRETO 2831 de 2005. “Por el cual se reglamentan el inciso 2° del artículo 3° y el numeral 6° del artículo 7° de la Ley 91 de 1989, y el artículo 56 de la Ley 962 de 2005, y se dictan otras disposiciones”. Bogotá D.C.: Presidencia de la Republica de Colombia.
- Oszlak, O. Orellana, E. (1993). El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI. Artículo inédito, Buenos Aires, Argentina.
- Oszlak, O. (2004). Transformación Estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: un análisis comparativo de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay: el caso argentino. Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (TOP).
- Presidencia de la Republica de Colombia (2002). Decreto 1278 de Junio 19 de 2002 “Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente.” Bogotá D.C.: Presidencia de la Republica de Colombia.
- Presidencia de la Republica de Colombia (2005a). Decreto 2831 de 2005. Bogotá D.C.: Presidencia de la Republica de Colombia.
- Presidencia de la Republica de Colombia (2005b). Decreto 2831 de 2005. “Por el cual se reglamentan el inciso 2° del artículo 3° y el numeral 6° del artículo 7° de la Ley 91 de 1989, y el artículo 56 de la Ley 962 de 2005, y se dictan otras disposiciones”. Bogotá D.C.: Presidencia de la Republica de Colombia.

- Presidencia de la Republica de Colombia (2015). Decreto 1075 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.” Bogotá D.C.: Presidencia de la Republica de Colombia.
- Repetto, F. (2003). Capacidad Estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.
- Rosas, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. Política y cultura No. 30, 119-134. México. Recuperado el 23 de julio de 2018, en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422008000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200006&lng=es&tlng=es).
- SENA (1997). Acuerdo 08 de 1997. “Por medio del cual se adopta el Estatuto de la Formación Profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje”, Bogotá D.C.: SENA.
- SENA (2013). Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol. Visitado el 15 de octubre de 2018. Disponible en <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/sig.aspx>
- SENA (2004). resolución 812 de 2004 “Por la cual se efectúa una delegación”, Bogotá D.C.: SENA.
- SENA (2012). Circular 259 de 2012 “Calidad en ejecución Programa Articulación con la Educación Media”. Bogotá D.C.: SENA.
- SENA (2014). Circular 108 de 2014. “Calidad en el Programa de Articulación del SENA con la Educación Media”. Bogotá D.C.: SENA.
- SENA. (2017a). Manual para la articulación del SENA con la educación media.
- SENA. (2017b). RESOLUCIÓN No. de 2017. Por la cual se expide el manual para operación de la articulación del SENA con la educación media. Bogotá D.C.: SENA.

- SENA. (2017c). Manual para la articulación del SENA con la educación media. Bogotá D.C.: SENA.
- SENA (2017d). Resolución número 965 del 14 de junio de 2017 “Por la cual se adopta el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje”. Bogotá D.C.: SENA.
- Satey, E. (2014). Incentivos Laborales y Clima Organizacional. Tesis para obtener el grado académico de: Licenciada de Psicóloga Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Strauss. A., Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=TmgvTb4tiR8C&pg=PA11&dq=metodologia+de+la+investigacion+CUALITATIVA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4uPajw\\_LcAhWnpFkKHbz4AXAQ6AEIOjAD#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20investigacion%20CUALITATIVA&f=false](https://books.google.com.co/books?id=TmgvTb4tiR8C&pg=PA11&dq=metodologia+de+la+investigacion+CUALITATIVA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4uPajw_LcAhWnpFkKHbz4AXAQ6AEIOjAD#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20investigacion%20CUALITATIVA&f=false)
- Tobón, V. (2005). Competencias laborales específicas. El mundo.com. 1 de noviembre de 2005. Visitado el 19 de junio de 2018. Disponible en <http://www.elmundo.com/portal/pagina.general.impresion.php?idx=1621>
- Tobón, S. (2015). Formación Basada en Competencias Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Universidad Complutense de Madrid.
- Zapata, G., Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. Pensamiento & Gestión, núm. 29, p 56-86. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.