



# **EVALUACIÓN EJECUTIVA E<sup>2</sup> de SINERGIA**

## **INFORME DE EVALUACIÓN**

**SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PARA EL  
TRABAJO-SNFT  
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN**

**CONSULTORES:**

**LILIANA GONZÁLEZ ÁVILA**

**JAIME RAMÍREZ GUERRERO**

## **TABLA DE CONTENIDOS**

- 1. Diseño del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo-SNFT**
- 2. Estructura Organizacional**
- 3. Manejo Operativo**
- 4. Insumos**
- 5. Resultados**
- 6. Actividades de direccionamiento, evaluación y control**

### **Anexos**

**No. 1. Formato de evaluación cuantitativa del SNFT**

**No. 2. Gráfico de indicadores**

**No. 3. Representación radial de los indicadores**

## 1. Diseño del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo-SNFT

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
1.1.1. <i>¿El programa está dirigido a un problema/necesidad/interés importante, existente y bien identificado?</i>	4.0
<i>Área</i> DISEÑO DEL SNFT	<i>Tema</i> DISEÑO ESTRATÉGICO
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El programa se dirige a un problema/necesidad/interés bien identificado, diagnosticado y documentado?</li> <li>- ¿El problema/necesidad/interés es importante y sigue existiendo hoy en día?</li> <li>- ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del programa están claramente relacionados con el problema /necesidad/interés?</li> <li>- ¿El programa cuenta con un diagnóstico de contexto apropiado?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i>	
1.1 - 1.2.	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El problema al que le apunta el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo-SNFT está bien identificado y documentado, en tanto responde a los retos de mejora del talento humano requerido para incrementar la productividad y la competitividad del país en el entorno internacional y para elevar las condiciones de vida de los colombianos.</li> <li>- El problema sigue siendo importante en la actualidad por los tratados de libre comercio que está suscribiendo o puede suscribir el país en el corto y mediano plazo. Por otra parte, los datos relacionados con la cobertura educativa, principalmente en la educación superior técnica y tecnológica, así como su calidad y pertinencia se constituyen en retos que el país debe afrontar, para lo que un sistema nacional de formación para el trabajo que articule los esfuerzos de actores tanto públicos como privados en la materia es y seguirá siendo pertinente. Para lograr esta mejora en la formación del talento humano, se observa que desde 2004 se ha buscado que el SNFT se consolide en sus distintos componentes.</li> <li>- Los objetivos de fin responden al problema de la formación del talento humano en el país. Los de propósito se constituyen en desagregaciones del fin pero desde varias lógicas: política de gobierno y los planes de desarrollo, planes sectoriales (Ministerio de Educación Nacional-MEN) o institucionales (Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena) con sus respectivas estrategias y programas.</li> <li>- El SNFT como tal no cuenta con un diagnóstico del contexto, pero se nutre de los estudios y análisis de las entidades que lo conforman.</li> </ul>	
<i>Observaciones de evaluación</i>	

Los objetivos de fin y de propósito del SNFT no responden exclusivamente a las acciones de un actor en particular, sino que confluyen múltiples actores, incluso privados y de otras entidades gubernamentales y sectores de la producción, lo que dificulta su definición y seguimiento.

**Recomendaciones**

Los actores que forman parte del SNFT deberían establecer acuerdos para que en sus respectivos planes de desarrollo queden planteadas unas metas a las que pueda hacerse seguimiento como sistema. Esta recomendación se debe entender en el marco de lo que se propone para la estructura organizacional.

<i>Pregunta</i>		<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
1.1.2. <i>¿El programa tiene objetivos y metas claras/específicas?</i>		<b>3.0</b>
<i>Área</i>	<i>Tema</i>	
DISEÑO DEL SNFT	DISEÑO ESTRATÉGICO	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del programa están claramente definidos?</li> <li>- ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del programa son suficientemente específicos para definir el marco de acción del Programa?</li> <li>- ¿El Programa tiene un número limitado de propósitos que reflejan claramente el fin del programa?</li> <li>- ¿Ha definido el programa indicadores y metas claras para medir las dimensiones estratégicas del desempeño en cuanto a fines y propósitos?</li> <li>- ¿Ha definido el programa indicadores y metas claras para medir las dimensiones estratégicas del desempeño en cuanto a componentes y cobertura?</li> <li>- ¿Los indicadores son limitados en número, cuantificables y medibles con información disponible o de fácil acceso?</li> <li>- ¿Se ha definido un horizonte temporal para el cumplimiento de las metas?</li> <li>- ¿Existen líneas de base para los indicadores definidos (particularmente a nivel de fin y propósitos)?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
1.4 - 1.5		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si bien los objetivos del SNFT con respecto a fin están previstos en los documentos en relación con el desarrollo del talento humano del país, en el diseño del SNFT no hay una definición precisa de metas de corto, mediano y largo plazo que directamente den cuenta de ello. Adicionalmente, no hay un cronograma de cumplimiento ni medios de verificación establecidos. En cuanto a los objetivos de propósito se encuentra que éstos han sido formulados en los planes nacionales de desarrollo y sectoriales del MEN y del Sena, pero no con referencia directa al SNFT sino dentro de las estrategias definidas por la estructura de planeación adoptada por el ente responsable.</li> </ul>		

- Los objetivos definidos no son tan claramente especificados en relación con los componentes del SNFT, sino que apuntan a las estrategias y programas de las entidades que lo conforman.
- Los propósitos a nivel de fin son amplios en su número y características y no responden únicamente a acciones propias del SNFT, sino en las que confluyen múltiples actores.
- Con el documento Conpes 81, como base del proceso de consolidación del SNFT, se puede mencionar que no existen metas concretas y precisas en relación con los componentes. Éstas han sido definidas en el marco institucional de aquellas entidades que asumen responsabilidad por componentes del SNFT.
- No existen indicadores a nivel de fin definidos sobre los cuales se comprometa el SNFT. Existen indicadores y metas a nivel de propósitos establecidos dentro de la lógica de las entidades, principalmente MEN y Sena. Sin embargo, se observa que con el cambio de gobierno en algunos casos cambia la definición de indicadores, sus medios de verificación y las metas, lo que dificulta la trazabilidad.
- A nivel de componentes y cobertura se encuentra la misma dificultad, los indicadores y metas refieren a las acciones de las entidades a cargo de algunos componentes del SNFT, pero no a éstos en particular. Cambia su definición, estructura y forma de verificación de un periodo de gobierno a otro, incluso de documentos internos de las entidades frente a lo registrado en el Sistema de Gestión y Seguimiento a las Metas del gobierno-SIGOB.
- Existe una cantidad desbordada de indicadores que se pueden identificar para dar cuenta de los componentes del SNFT, que son producidos por las entidades (MEN y Sena). No se dispone de indicadores precisos acordados desde alguna instancia del SNFT para su seguimiento.
- El horizonte temporal de las metas definidas está determinado por los periodos de gobierno. Se incluyen también metas en relación con el SNFT en los ejercicios de planeación al 2019, tanto nacional como en el sectorial de educación.
- La línea de base aparece para algunos indicadores, aunque se presentan inconsistencias entre las fuentes de información, SIGOB y plan sectorial en el caso del Sena.

#### *Observaciones de evaluación*

Dado que el SNFT responde a una política pública del orden nacional sus metas están atadas a los periodos de gobierno. Esto genera que la trazabilidad de los objetivos propuestos se pierda entre un periodo y otro por el cambio en la formulación de líneas estratégicas, programas, objetivos y los indicadores que dan cuenta de ellos.

#### *Recomendaciones*

Incluir de manera explícita un capítulo o apartado en los planes de gobierno donde se acuerden las metas del SNFT como tal y no sólo mencionarlo desde las acciones de las entidades que lo conforman. Se debe clarificar la línea de base previo acuerdo sobre los indicadores a emplear, sus definiciones operativas, medios de verificación y registro.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
1.1.3. <i>¿Se ajustan los componentes del Programa a los objetivos (fines y propósitos) de la intervención?</i>	3.0
<i>Área</i> DISEÑO DEL SNFT	<i>Tema</i> DISEÑO ESTRATÉGICO
<p><i>Subpreguntas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Tiene el programa argumentos teóricos sólidos para afirmar que los componentes entregados son apropiados para lograr los fines y propósitos del programa y abordar el problema/necesidad /interés objeto del programa? ¿Son validos los principales supuestos del modelo teórico (beneficios generados) de la intervención?</li> <li>- ¿Existen estudios que comprueben o cuestionen la eficiencia del diseño adoptado y de los componentes utilizados (por ejemplo en el caso de experiencias previas)? ¿Se han tomado en cuenta?</li> <li>- ¿Se identifican componentes que se producen en la actualidad y que podrían ser prescindibles o posibles de sustituir por otros más eficaces?</li> <li>- ¿Se identifica algún componente que no es producido(a) en la actualidad y que podría mejorar la eficacia del Programa?</li> <li>- ¿Se han previsto en el diseño sinergias entre los diferentes componentes que entrega el programa (si aplica) para el logro de los objetivos?</li> </ul>	
<p><i>Referencia a Sección Descripción:</i> 1.4 - 1.5 - 1.7</p>	
<p><i>Respuesta a la pregunta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El SNFT cuenta con una estructura definida que se basa en la consolidación de unos subsistemas o componentes que permiten incidir en el problema de competitividad y productividad, desde el punto de vista de la formación de talento humano. Sin embargo, no se establecen relaciones con otros factores que inciden en el problema para determinar el alcance de las metas establecidas para el SNFT. Los beneficios definidos son válidos pero de cierta manera están limitados por las acciones públicas y privadas de los actores que conforman el SNFT para lograrlo, así mismo del aparato productivo para incorporar elementos del SNFT a su propia gestión del talento humano y así beneficiarse de los resultados individuales de los beneficiarios del SNFT.</li> <li>- No existen estudios sobre la validez del modelo y los componentes adoptados por el SNFT.</li> <li>- No existe o no se ha previsto un análisis que permite identificar si los componentes del SNFT podrían cambiarse o eliminarse. Su dinámica responde a las exigencias y resultados que va generando la implementación.</li> <li>- No se observa ningún componente del SNFT que pudiera ser eliminado o sustituido.</li> <li>- El componente de pertinencia podría ser mejorado para lograr más consistencia del SNFT en relación con sus propósitos, porque aún cuando existen acciones de algunas entidades que lo conforman, no se cuenta con un sistema integrado que permita la ubicación y generación de información</li> </ul>	

relevante sobre la situación del entorno y las demandas específicas en materia de formación tanto para el corto, mediano como largo plazo. Los mecanismos de análisis de información relevante se aplican de forma aislada y no son claros los mecanismos de entrega al conjunto de los miembros del SNFT. Esto claramente se observa en las acciones del Sena alrededor de su grupo de Inteligencia Organizacional, del cual se benefician los centros regionales pero no son claros los mecanismos para hacer llegar y que sea utilizada la información por los oferentes privados de la formación para el trabajo. Igualmente, no es claro cómo es transferida a los actores del sistema la información producida por los Comités Regionales Asesores de Comercio Exterior-CARCE y los comités de PYMES, liderados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El componente de pertinencia es sobre todo crítico para los oferentes privados del SNFT para garantizar una oferta de calidad pero sus mecanismos para acceder a información relevante y actualizada son limitados.

- En términos de la información sobre pertinencia que se genera en las mesas sectoriales, se considera fundamental para alimentar el diseño y ajuste de la oferta de formación en sus distintas modalidades pero no son claros los mecanismos formales para canalizarla y socializarla en el conjunto del SNFT. Aquellos que tienen participación en las mesas sectoriales o relaciones contractuales y operativas en función de las estrategias de ampliación de cobertura del Sena a través de convenios, se ven directamente beneficiados por el flujo de información, mientras que otros tienen grandes limitaciones no sólo para acceder a ella sino para interpretarla y traducirla en orientaciones para la oferta.

#### *Observaciones de evaluación*

Aunque el sentido del documento Conpes 81 fue en gran medida promover la consolidación del SNFT ubicando al Sena como un actor más, la concentración de componentes (normalización, certificación, formación) en esta entidad sigue siendo un factor, por un lado, positivo en tanto cuenta con la capacidad institucional y la fuente de recursos para enfrentar los requerimientos que éstos implican, pero también que dificulta el empoderamiento de otros actores, sobre todo privados del SNFT, que siguen con una visión dependiente para poner en marcha acciones de mejoramiento de su oferta y consolidación de su capacidad institucional. De ahí que resientan las exigencias del marco normativo en términos de calidad (particularmente, las disposiciones del Decreto 2888 de 2007).

#### *Recomendaciones*

Crear una instancia responsable del componente de pertinencia que agregue periódicamente la información proveniente de las distintas entidades, la analice y establezca prioridades claras en materia de formación para asegurar la relevancia de la oferta. Esta instancia podría canalizar los avances en materia del marco nacional de cualificaciones y la información que producen los sistemas de información existentes sobre oferta, egresados y dinámica ocupacional.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<b>1.1.4. ¿El programa tiene beneficiarios objetivo claramente definidos y afectados por el problema/necesidad/interés?</b>	<b>2.0</b>
<i>Área</i> DISEÑO DEL SNFT	<i>Tema</i> DISEÑO ESTRATÉGICO
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los beneficiarios objetivo han sido bien definidos en función del problema / necesidad que dio origen al Programa?</li> <li>- ¿Corresponde la definición de los beneficiarios objetivo a los fines y propósitos del programa?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i>	
1.6	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los beneficiarios del SNFT no han sido definidos con claridad por el Conpes 81 en tanto se aborda la formación del talento humano en general y no de forma desagregada entre beneficiarios directos o indirectos. Lo que se observa es que las entidades gubernamentales con responsabilidad por componentes del SNFT si cuentan con una desagregación de los beneficiarios directos, principalmente, en los de formación, normalización, certificación y aseguramiento de la calidad.</li> <li>- La definición de los beneficiarios corresponde a los fines y propósitos definidos para el SNFT. Es más podría decirse que en el caso de los beneficiarios de la formación su diferenciación se hace más fina en las acciones en tanto aparecen con especial énfasis las poblaciones vulnerables por pobreza (jóvenes y población rural) o por su relación con el conflicto armado (desplazados, desmovilizados, reinsertados).</li> </ul>	
<i>Observaciones de evaluación</i>	
<p>No se observan diferenciaciones en la definición de los actores por género. Por sector solamente se encuentra una mención a población trabajadora de la construcción. Por otro lado, en materia de acciones de fortalecimiento tecnológico o de emprendimiento se observa en el Sena la aparición de una serie de beneficiarios más ligados a sectores estratégicos de la economía.</p> <p>Las entidades oferentes de formación para el trabajo cumplen el doble papel de actores y de beneficiarios en algunos componentes, pero no es claro, solamente en el componente de aseguramiento de la calidad, la definición de metas en torno a la cobertura de las acciones de mejoramiento que sobre ellas recaen.</p>	
<i>Recomendaciones</i>	
<p>El conteo de beneficiarios debe revisarse de manera que las cifras no reporten dos veces a una misma persona que participa en distintas acciones de formación o incluso distintas entidades.</p>	



Deben aclararse, en el conjunto de las entidades del SNFT, los beneficiarios a los que se apunta y establecer criterios para la selección y focalización de los mismos, en virtud de las capacidades y competencias institucionales. Por ejemplo, la población más pobre que debe ser subsidiada o aquella de mayor nivel que puede financiar los servicios a los que accede.

El Sistema de Información de la Educación para el Trabajo-SIET, actualmente en fase de implementación, debería incorporar el registro de beneficiarios atendidos por las entidades de formación para el trabajo de manera que se puedan cuantificar también las coberturas privadas y la inversión individual en materia de formación.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
1.1.5. <i>¿Las metas estratégicas son alcanzables y ambiciosas?</i>	3.0
<i>Área</i> DISEÑO DEL SNFT	<i>Tema</i> DISEÑO ESTRATÉGICO
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La solución del problema/necesidad/interés es dimensionada a las posibilidades del programa?</li> <li>- ¿Las metas de fin, propósitos, componentes y cobertura son factibles y dimensionadas a las posibilidades y a los insumos del programa?</li> <li>- ¿Las metas estratégicas (fines, propósitos, componentes y cobertura) son ambiciosos con respecto las posibilidades y a los insumos del programa?</li> <li>- ¿Se han formulado las metas estratégicas de acuerdo con las posibilidades y los insumos del programa?</li> <li>- ¿Las metas estratégicas tienen en cuentas los factores externos? ¿Con base en la realidad externa las metas son factibles y ambiciosas?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 1.4 - 1.5 - 1.10	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es claro en el diseño del programa una cuantificación del esfuerzo que debe hacer el SNFT como conjunto para atender al problema de rezago del talento humano. Las cifras dan cuenta de la situación en materia educativa desde el sistema formal de educación, pero no se dispone de una mirada sobre el alcance que tendría la reconversión del talento humano de la población trabajadora actual, desempleada o por vincularse al aparato productivo. Lo anterior en relación con beneficiarios directos. Cuando se refiere a instituciones u oferentes de la formación hay mayor claridad, sobre todo en lo referido a metas en cuanto a instituciones de educación para el trabajo en el componente de aseguramiento de la calidad. En educación superior, no están desagregadas las metas específicamente sobre educación técnica y tecnológica, lo que dificulta su análisis.</li> <li>- En relación con la cuantificación de metas frente a los insumos no se dispuso</li> </ul>	

<p>de información lo suficientemente desagregada durante la evaluación como para establecer este punto. Es posible que las mismas entidades no dispongan de esta proyección por lo indicado en la respuesta anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En las metas que se reportan en el documento Visión 2019 y en los planes nacionales de desarrollo se pueden observar que las metas son ambiciosas pero realistas en tanto recogen la tendencia previa. No se puede precisar en términos de los insumos por las razones antes expuestas.</li> <li>- Las metas definidas no tienen en cuenta factores externos como la capacidad del aparato productivo para la generación de empleo, las decisiones individuales en las que inciden aspectos como la valoración de la formación para el trabajo, el impacto de la crisis económica en la inversión en capacitación tanto de las empresas como de las personas individualmente, los recortes presupuestales a las entidades.</li> </ul>
<p><b>Observaciones de evaluación</b></p> <p>Las dificultades antes mencionadas en materia de formulación de metas y objetivos, por carecer el SNFT de una instancia articuladora, se une a la dificultad para analizarlas a la luz de insumos, ya que las fuentes de financiación están agregadas en las instituciones gubernamentales responsables de ciertos componentes y también porque el esfuerzo de los oferentes privados no ha sido cuantificado ni siquiera por las instancias que los agremian.</p>
<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Una instancia articuladora del SNFT podría establecer, como se manifestó anteriormente, un alcance en materia de beneficiarios y precisar los insumos requeridos, para luego definir a través de un proceso de negociación con los actores sus objetivos concretos. Es fundamental establecer mecanismos para allegar información sobre insumos, cobertura y resultados de las acciones de actores privados del SNFT: oferentes de formación, certificadores de competencia, empresa privada en materia de formación, por ejemplo.</p>

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<b>1.1.6. ¿El programa está articulado con la política sectorial y de la entidad?</b>	<b>3.0</b>
<i>Área</i> DISEÑO DEL SNFT	<i>Tema</i> DISEÑO ESTRATÉGICO
<b>Subpreguntas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El Programa apunta a alguno de los objetivos estratégicos de la política sectorial y de la entidad?</li> <li>- ¿El Programa cumple con un papel estratégico al interior de la política sectorial y de la entidad?</li> <li>- ¿Los fines y propósitos del Programa reflejan los principales lineamientos de la política sectorial y de la entidad?</li> </ul>	
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>	
1.2	

**Respuesta a la pregunta**

- Los objetivos del SNFT apuntan a la política sectorial de educación y del Sena. En ambas se reconoce el carácter estratégico del SNFT y cómo sus acciones apuntan a la consolidación de los componentes a cargo.
- El SNFT es reconocido por las entidades como un objetivo estratégico central de las entidades a cargo, en el caso del Sena y el MEN. No se puede establecer, con la información allegada en la evaluación, si esto se comparte en otras entidades que lo conforman como el Ministerio de la Protección Social o el de Comercio, Industria y Turismo.
- Se observa que los propósitos del SNFT reflejan las políticas sectoriales de cobertura, pertinencia y calidad. Así mismo, a pesar de las diferentes aproximaciones conceptuales, se observa una decisión institucional alrededor de temas de articulación de la oferta y de vinculación efectiva del sector productivo.

**Observaciones de evaluación**

La dificultad de la evaluación radicó en que no siempre las políticas sectoriales e institucionales están desagregadas de manera intencional para dar cuenta de los componentes del SNFT.

**Recomendaciones**

La instancia articuladora del SNFT que se propone debe cumplir un papel de interlocutor de cada una de las entidades que lo conforman para producir las síntesis necesarias para orientar el sistema como conjunto, definirle insumos, brindar asesoría y apoyo a los distintos actores. Se debe buscar establecer el alcance preciso en componentes como pertinencia y sobre todo en formación, de manera que no se superpongan metas institucionales que refieren a lo misional de las entidades (por ejemplo la educación media) como las referidas en particular a la formación para el trabajo.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
1.1.7. <i>¿El programa está diseñado de manera que no sea redundante o duplicativo de otros esfuerzos de tipo estatal, local, comunitario o privado?</i>	2.0
<i>Área</i> DISEÑO DEL SNFT	<i>Tema</i> DISEÑO ESTRATÉGICO
<b>Subpreguntas</b>	
<p><i>Analizar la política global y/o sectorial a que pertenece el Programa en todos sus niveles de articulación, desde el nacional a lo local y comunitario.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿El diseño del Programa tiene en cuenta otros programas nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción?</i></li> <li>- <i>¿Existe suficiente complementariedad en el diseño (en términos de objetivos, componentes, población objetivos) con otros programas nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción?</i></li> <li>- <i>¿Permite el diseño del programa evitar duplicidades y conflictos con otros</i></li> </ul>	

<p>programas nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿El programa demuestra claridad en cuanto a sus especificidades con respecto a otros programas nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción?</li></ul>
<p><i>Referencia a Sección Descripción:</i></p> <p>1.3</p>
<p><i>Respuesta a la pregunta</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El SNFT como sistema tiene relación con otros subsistemas, tales como el de protección social; de educación nacional y a su interior con el de educación superior; nacional de calidad; ciencia y tecnología; de competitividad; de información para el empleo del Sena; y el de creación e incubación de empresas. Son más evidentes en el caso del de protección social, educación y calidad (en el componente de aseguramiento). Estas sinergias se dan más en la práctica en que en la formulación misma del SNFT.</li><li>- La complementariedad posible se ha establecido principalmente para el caso de la educación media y la educación superior. Con la primera a través de acciones de articulación y con la segunda en tanto la oferta técnica y tecnológica son parte del SNFT. La complementariedad se ha dado en la práctica y no necesariamente como resultado de un análisis estratégico y una concertación de acciones. La relación con el sistema nacional de calidad reside en que el SNFT adoptó como marco conceptual y operativo para el aseguramiento voluntario las disposiciones que en esta materia emite el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.</li><li>- El diseño del SNFT no permite evitar duplicidades y conflictos en tanto hay cruce entre lo que se entiende en el sistema como educación o formación para el trabajo y otras ofertas educativas prestadas por actores del mismo. Además, la entrada de la oferta privada al SNFT como participante activo se da solamente por la vía del aseguramiento de la calidad, en primer término, por el registro obligatorio y en segundo, por la certificación voluntaria de calidad. La relación entre oferentes privados de formación para el trabajo y el Sena es a través de convenios para la ampliación de cobertura, la contratación de servicios y el proceso de reconocimiento para el contrato de aprendizaje, y no fruto de un análisis de la demanda de formación y una segmentación establecida en términos de competencia y capacidad institucional. Con los otros sistemas arriba mencionados se pueden dar duplicidad de acciones, sobre todo en materia de formación, sin embargo, por la información disponible y el alcance de la evaluación no se puede afirmar que se esté dando.</li><li>- La especificidad del SNFT no es tan clara en la medida en que cuenta con varios componentes de diversa naturaleza y las acciones de algunos de ellos se generan desde el ámbito institucional principalmente y no sólo desde el marco del mismo sistema.</li></ul>
<p><i>Observaciones de evaluación</i></p>
<p><i>Recomendaciones</i></p>

Establecer una estrategia de diálogo permanente entre los sistemas relacionados e identificar los puntos en los que se requiere una coordinación de acciones más explícita. Promover una articulación alrededor de los distintos componentes del SNFT. Particularmente, es fundamental esta estrategia para el componente de pertinencia.

## 2. Estructura Organizacional

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
2.1.1. <i>¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de responsabilidades sobre su implementación a los diferentes niveles de la estructura organizacional?</i>	1.0
<i>Área</i> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<i>Tema</i> CONSITENCIA DEL ESQUEMA INSTITUCIONAL
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se han generado reglas de juego claras que definan el ámbito de las responsabilidades entre los actores que participan a la operación de programa? ¿Las actividades tienen responsables claros y definidos?</li> <li>- ¿Los diferentes actores conocen su responsabilidad en el programa?</li> <li>- ¿Los actores que participan en la operación del programa cumplen con sus funciones y responsabilidades?</li> <li>- ¿Las funciones asignadas y los niveles de carga laboral requeridos son compatibles con los recursos disponibles en los diferentes eslabones de la estructura institucional?</li> </ul> <p style="margin-left: 40px;">Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- al interior de la Unidad Ejecutora</li> <li>- entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica)</li> <li>- entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)</li> <li>- al interior de la Entidad en que se enmarca el Programa</li> <li>- con otros actores que participan a la operación del Programa</li> </ul> <p style="margin-left: 40px;"><i>Nivel Nación-Territorio (si aplica):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los niveles territoriales de operación del Programa tienen claro el rol de Unidad Ejecutora al nivel central?</li> </ul> <p style="margin-left: 40px;"><i>Funciones Propias y Funciones Delegadas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existe un balance adecuado entre las funciones que realiza el Programa al interior de la Unidad Ejecutora y las funciones delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)?</li> <li>- ¿Se tienen definidos criterios para determinar qué actividades se pueden delegar/subcontratar con terceros o al interior de la entidad?</li> </ul>	

- ¿Se evita que las actividades delegadas/subcontratadas con terceros o al interior de la entidad sean misionales?

*Al Interior de la Entidad en que se enmarca el Programa:*

- ¿Está claramente definido el esquema de responsabilidades sobre la operación del Programa entre la Unidad Ejecutora y la Entidad en que se enmarca?

*Otros Actores que participan a la Operación:*

- ¿Existe un esquema de asignación de responsabilidades con aquellos otros actores que participan en la operación del programa, aun sin funciones directamente delegadas por la Unidad Ejecutora?

**Referencia a Sección Descripción:**

2.1. - 2.2

**Respuesta a la pregunta**

- El Conpes 81 definió los componentes del sistema y esbozó las responsabilidades institucionales en cada uno de ellos. Sin embargo, no existen reglas de juego como sistema que permitan generar una acción orientada por metas colectivas que asumen los distintos actores.
- El Sena y el MEN en el marco del SNFT tienen claras sus funciones. No se puede indicar lo mismo del Ministerio de la Protección Social por cuanto no se logró entrevistar a funcionarios de esa entidad y que según el Conpes 81 jugaría un papel en la formulación de políticas. Si bien se reconoce el liderazgo que tuvo este Ministerio en la elaboración del decreto 2020 de 2006 y en la posterior conformación de la Unidad Sectorial de Normalización de la Formación para el Trabajo que quedó ubicada en el MEN, y que asume la convocatoria de la Comisión de Calidad de la Formación para el Trabajo-CCAFT, no ha intervenido en otros aspectos del SNFT que le fueron señalados por el Conpes 81 en términos de los lineamientos de política.
- Con la información disponible no se puede determinar si las funciones asignadas y los niveles de carga laboral requeridos son compatibles con los recursos disponibles en los diferentes componentes del SNFT.

*Nivel nación – territorio*

- El Conpes 81 enfatizó en las acciones de los actores gubernamentales y del nivel central, lo que excluyó la mirada a los privados y a la descentralización del sistema. Lo que se ha dado territorialmente responde a la acción misma del Sena con sus centros, a las funciones que han ido asumiendo las secretarías de educación y a la dinámica que han adoptado los oferentes de formación para el trabajo alrededor de las redes animadas por el Sena o incluso por fuera de éstas. Se observa que en algunos casos las redes manifiestan una dependencia para su operación mientras que otras han logrado dinámicas propias. Por otra parte, el Sena sigue apareciendo de manera importante en el imaginario como la cabeza del SNFT (ver informe del trabajo de campo del consultor Jaime Ramírez).

*Funciones propias y funciones delegadas*

- En el Conpes 81 aparece una tentativa de diseño del SNFT en donde aparecen

privilegiadamente las entidades gubernamentales, se menciona en algunos puntos la participación del sector productivo y de los oferentes privados de formación para el trabajo. No se definió una unidad ejecutora central a cargo de funciones de seguimiento y control, se indicó que la regulación estaría en cabeza del Ministerio de la Protección Social y del Ministerio de Educación Nacional “en lo que compete a cada uno”, lo que no genera unidad de criterio, operación y análisis como sistema.

- Los criterios de cuáles actividades se pueden delegar o subcontratar dependen de las entidades gubernamentales a cargo de los componentes, pero no como resultado de una política del SNFT.

*Al Interior de la Entidad en que se enmarca el Programa:*

- Dado que el SNFT es operado por varias entidades según componentes, no se puede indicar que exista un esquema de responsabilidades unificado. Lo que se observa es que en el caso del Sena, las dependencias de la entidad en el caso de normalización y certificación tienen clara su participación como componentes del SNFT. En el caso de las acciones de pertinencia no se ven claramente como parte del SNFT, ya que pareciera que generan productos de información para los centros regionales del Sena sin ser clara su relación con otros actores del sistema. En cuanto a formación, por ser tan amplia y variada la oferta que presta el Sena como parte de su acción misional, hay algunas que aparecen como parte del SNFT y otras donde no es tan claro que lo sean como es el caso de la formación para el emprendimiento y la formación tecnológica de alta especialización, por ejemplo.

En el caso del MEN, el SNFT es percibido claramente en el Viceministerio de Educación Superior, particularmente en la Dirección de Calidad, en la cual tiene asiento la Unidad Sectorial de Normalización de la Formación para el Trabajo. Esta unidad, creada inicialmente para movilizar las acciones del Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo en el ámbito de la certificación voluntaria de la calidad de programas e instituciones de formación para el trabajo, ha asumido también la orientación a las secretarías de educación para el registro obligatorio de calidad.

*Otros actores que participan a la operación*

- No existe un esquema de asignación de responsabilidades con otros actores, principalmente privados, que participan en la operación del SNFT. Su participación se sitúa en las redes de formación para el trabajo, en las mesas sectoriales y en los comités técnicos sectoriales de normalización de la formación para el trabajo.

*Observaciones de evaluación*

*Recomendaciones*

Diseñar una estructura de red para el SNFT, con una instancia articuladora, que permita establecer metas, indicadores, mecanismos de direccionamiento, aseguramiento de la calidad y evaluación y control de forma coordinada entre los distintos actores del sistema, contemplando no sólo los gubernamentales sino

estableciendo mecanismos para que los privados también se sumen a estos procesos. Un escenario de instancia articuladora puede ser la Unidad Sectorial de Normalización-USN ampliando el espectro de sus competencias, con la Comisión de calidad de la Formación para el Trabajo-CCAFT, en la cual tienen asiento los Ministerios de Educación Nacional, la Protección Social y Comercio Industria y Turismo, el Sena y los gremios de la formación son invitados con voz pero sin voto. La Secretaría Ejecutiva de la USN podría asumir la labor ejecutiva de la instancia de articulación. Por otra parte, puede considerarse un esquema terciarizado, dada la alta presencia de actores públicos y privados, que cree una instancia mixta articuladora que asuma las funciones de direccionamiento, aseguramiento, evaluación y control, divulgación y comunicación pública del SNFT. Esta unidad terciarizada podría responder a la CCAFT y tener una estructura liviana con un esquema regional que permita descentralizar el sistema.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
2.1.2. <i>¿Los actores que participan en la operación del Programa tienen incentivos orientados al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Programa?</i>	1.0
<i>Área</i> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<i>Tema</i> CONSISTENCIA DEL ESQUEMA INSTITUCIONAL
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Todos los actores que participan en la operación del Programa están comprometidos y trabajan hacia el logro del fin y de los propósitos del Programa?</li> <li>- ¿Se evita que los actores que participan en la operación del Programa tengan intereses divergentes respecto al fin y de los propósitos del Programa?</li> <li>- ¿Los actores que participan en la operación del Programa responden por el cumplimiento de las metas a través de la definición de estándares de desempeño claros y cuantificables?</li> <li>- ¿Se ha diseñado un sistema de incentivos que vincule los actores claves al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Programa?</li> </ul> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- al interior de la Unidad Ejecutora</li> <li>- entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica)</li> <li>- entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)</li> <li>- al interior de la Entidad en que se enmarca el Programa</li> <li>- con otros actores que participan en la operación del Programa</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i>	



2.3.
<p><i>Respuesta a la pregunta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los actores del SNFT, Sena y MEN, se encuentran comprometidos y trabajar en favor de los propósitos del sistema en tanto las acciones que éste implica son parte de sus actividades misionales. En los oferentes privados de la formación se observa que este interés coexiste con un sentido prioritario de participación en el mercado y sostenibilidad financiera.</li> <li>- No existen mecanismos para evitar intereses divergentes entre los actores del SNFT.</li> <li>- Los actores del SNFT, Sena y MEN, responden por el cumplimiento de metas que han fijado institucionalmente y no como sistema. Gracias a sus sistemas de gestión de la calidad tienen definidos de estándares de procesos y procedimientos.</li> <li>- El SNFT tiene previstos incentivos para los oferentes de formación para el trabajo que certifiquen sus instituciones y programas, los cuales están definidos en el Decreto 2020 de 2006, y que a la fecha no se encuentran operando dado que hasta ahora no se han certificado programas o instituciones bajo las normas técnicas de calidad definidas (NTC 5555, NTC 5581, NTC 5582). Incentivos adicionales no se encuentran definidos.</li> </ul>
<p><i>Observaciones de evaluación</i></p>
<p><i>Recomendaciones</i></p> <p>Un proceso de direccionamiento del SNFT que permita establecer fines y propósitos colectivos, más allá de las institucionalidades gubernamentales que lo conforman, motivaría a todos los actores del sistema a comprometerse con metas concretas y colectivas. Para ello, el papel de una instancia articuladora es fundamental. Se requiere además, tener mecanismos para que esta instancia pueda establecer un sistema de incentivos para la participación activa del sector productivo, para los oferentes de la formación que promuevan el aseguramiento de la calidad, para las secretarías de educación y centros regionales del Sena que promuevan acciones estratégicas del sistema en el nivel territorial. Así mismo, se requieren recursos para establecer los controles de gestión sugeridos por la metodología de evaluación ejecutiva (E2).</p>

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
2.1.3. <i>¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de coordinación entre los actores que participan en su operación y existe una cadena de mando clara?</i>	1.0
<i>Área</i> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<i>Tema</i> ESQUEMA INSTITUCIONAL
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La cadena de mando es claramente definida entre los actores que participan</li> </ul>	

en la operación del Programa?

- ¿Los actores que participan en la operación del Programa conocen la cadena de mando del Programa?
- ¿Los actores que participan en la operación del Programa saben quién resuelve situaciones imprevistas?
- ¿El esquema institucional evita la duplicación de funciones y responsabilidades sobre el Programa entre los diferentes actores que participan en su implementación?
- ¿El Programa cuenta con los espacios de coordinación necesarios para que los diferentes actores que participan en la operación del Programa actúen de manera consensuada?

Por ejemplo:

- al interior de la Unidad Ejecutora
- entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica)
- entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)
- al interior de la Entidad en que se enmarca el Programa
- con otros actores que participan a la operación del Programa

*Referencia a Sección Descripción:*

2.1. - 2.2.

*Respuesta a la pregunta*

- Dado que el SNFT no tiene una estructura formal sino que es más bien una red, no se puede decir que exista una cadena de mando jerárquico entre los actores que operan el sistema. El Conpes 81 determinó un liderazgo compartido del Ministerio de la Protección Social con el de Educación Nacional, el cual se vio en acción alrededor de la formulación del Decreto 2020 de 2006 y la instalación de la Unidad Sectorial de Normalización de la Formación para el Trabajo. Actualmente, ese liderazgo continúa en el tema de aseguramiento voluntario de la calidad a través de la Comisión de Calidad de la Formación para el Trabajo-CCAFT, sin embargo, éste no permea los otros componentes del SNFT.
- Los actores del SNFT a nivel central reconocen que no existe un cabeza que rija el sistema. A nivel territorial (ver informe del trabajo campo) se continúa percibiendo al Sena, en mayor o menor medida, como la entidad líder del SNFT, gracias a las acciones que desarrollan sus centros, a las mesas sectoriales y a las redes de formación para el trabajo que impulsa.
- No existe claridad sobre qué instancia resuelve situaciones imprevistas como sistema.
- El esquema institucional del SNFT se puede analizar por componentes. En el caso de pertinencia no está formalizado por cuanto es posible que se presente duplicidad de acciones (por ejemplo, con relación a información sobre sectores productivos estratégicos), pero por sobre todo vacíos en términos de lo que este componente debería aportar para el direccionamiento de la oferta no sólo del Sena, sino de las entidades de formación para el trabajo, privadas y

públicas. En cuanto a normalización, componente manejado por el Sena, es claro el esquema institucional existente en el cual se encuentra la participación importante del sector productivo, la academia, los trabajadores y otros actores en las mesas sectoriales, las cuales son apoyadas metodológicamente por el Sena. Se reconoce el papel de esta entidad como normalizador de la competencia laboral en Colombia. En relación con el componente de formación, el esquema institucional se define en el ámbito de cada una de las instituciones que tienen a cargo acciones formativas. Se observa la carencia de un esquema interinstitucional de coordinación que permita dar cuenta en conjunto tanto de metas como de resultados e impactos de las acciones en este componente. En relación con la articulación/integración entre la oferta de formación se observan avances con diferencias conceptuales que inciden en su implementación. Es más formalizada en lo que tiene que ver con articulación educación media-Sena, pero no son claras ni las instancias o los mecanismos para brindar asesoría y acompañamiento al proceso entre otro tipo de actores. Regionalmente, según la capacidad de las secretarías de educación ésta direcciona, orienta y acompaña los procesos de articulación entre la educación media y la educación superior. Hay vacíos en el direccionamiento y la articulación de la educación para el trabajo y el desarrollo humano y otras ofertas del sistema, con avances preliminares alrededor de las alianzas estratégicas impulsadas por el MEN en el marco del Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica y Tecnológica. Esto genera potenciales duplicaciones de funciones en los niveles central y territorial. En cuanto a certificación, la presencia de organismos certificadores privados a parte del Sena tiene un potencial riesgo de duplicidad en la medida en que no se establezcan acuerdos concretos con sectores productivos interesados en operar servicios de certificación. En el componente de aseguramiento de la calidad aún cuando se encuentran definidas las competencias en los campos obligatorio y voluntario, hay riesgo con el tema de la educación técnica y tecnológica que al ser parte de la educación superior se rigen bajo el Conaces y aunque el Decreto 2020 de 2006 es claro que su registro obligatorio y voluntario (acreditación de alta calidad) seguirá por esa vía puede generar confusiones entre los oferentes de la misma. Así mismo, es importante establecer con claridad el papel que tendrían las certificaciones con la NTC ISO 9001:2000 frente a las certificaciones bajo las normas técnicas de formación para el trabajo, para evitar la duplicidad de esfuerzos de los oferentes para obtener ambas certificaciones.

- Además de la Comisión de Calidad de la Formación para el Trabajo-CCAFT para el caso del aseguramiento voluntario de la calidad de la oferta, no se encuentran otras instancias. Como se vio en la evaluación, durante el proceso de formulación del Decreto 2020 de 2006 y luego con la iniciativa de la Alta Consejería para la Competitividad y las Regiones, se han realizado ejercicios de seguimiento a los compromisos establecidos por el Conpes 81, pero con una continuidad y alcance limitados en términos de coordinación, direccionamiento y control.

#### *Observaciones de evaluación*

El DNP encargado de la coordinación de las entrevistas del nivel nacional no logró

una con el Ministerio de la Protección Social, lo que limita las conclusiones de esta evaluación ejecutiva (E2).

**Recomendaciones**

Si bien el SNFT tiene una dinámica propia gracias a las acciones que sus actores desarrollan en virtud de que responden a sus propias misiones y objetivos institucionales, para constituirse un sistema debería generarse una estructura de red con una instancia de articulación que pueda establecer con claridad los mecanismos de direccionamiento, concertación, evaluación y comunicación entre los actores del SNFT.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<b>2.1.4. ¿La información fluye clara y oportunamente a través del Programa?</b>	<b>2.0</b>
<i>Área</i> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<i>Tema</i> ESQUEMA INSTITUCIONAL
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se tiene definidos canales formales de comunicación entre los actores que participan a la operación del Programa?</li> <li>- ¿Las decisiones son comunicadas oportunamente y llegan a todos los miembros del programa por medios formalmente establecidos?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- al interior de la Unidad Ejecutora</li> <li>- entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica)</li> <li>- entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)</li> <li>- al interior de la Entidad en que se enmarca el Programa</li> <li>- con otros actores que participan a la operación del Programa</li> </ul> </li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i>	
2.3	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para la comunicación entre las entidades gubernamentales que forman parte del SNFT y de éstas con sus instancias territoriales se emplean los canales y procedimientos formales establecidos para la comunicación interinstitucional, pero no definidas para el caso particular del SNFT. Con los oferentes privados o el sector productivo no existen canales de comunicación formalmente definidos para el caso del SNFT. Las instancias como mesas sectoriales y comités técnicos sectoriales para la normalización de la formación para el trabajo de alguna manera permiten la comunicación directa de éstos con el Sena y el MEN.</li> <li>- La comunicación entre entidades gubernamentales y actores privados del SNFT, alrededor de decisiones de impacto para el sistema se dan a través de actos normativos como resoluciones o decretos. También en el caso del aseguramiento de la calidad se han publicado avisos de prensa informando la existencia de las normas técnicas de calidad. Como se indicó anteriormente, las</li> </ul>	

mesas sectoriales y los comités técnicos sectoriales para la normalización se convierten en escenarios para la difusión y divulgación de aspectos de operación y regulación del sistema. No se puede establecer con la información disponible la oportunidad de las comunicaciones con el nivel territorial o con otros actores.

*Observaciones de evaluación*

*Recomendaciones*

Como ya se indicó, una instancia articuladora podría cumplir la función de comunicación y de divulgación del SNFT, soportándose en los mecanismos de la institucionalidad pública ya existente.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
2.1.5. <i>¿Cuenta el Programa con un posicionamiento estratégico adecuado dentro del sector de referencia?</i>	4.0
<i>Área</i> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<i>Tema</i> POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuenta el Programa con interacciones positivas con los actores claves en el sector de referencia para el desempeño de sus actividades y el logro del fin y de los propósitos?</li> <li>- ¿Cuenta el Programa con un oportuno posicionamiento al interior de la institución y del sector?</li> <li>- A nivel de los actores involucrados ¿Existen la voluntad política e institucional para la sostenibilidad del Programa?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i>	
2.4.	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se observan interacciones positivas entre los actores claves, a saber MEN, Sena, sector productivo (mesas sectoriales) y oferentes de la formación, con niveles diferenciales de interlocución alrededor de actividades.</li> <li>- El SNFT ha logrado un posicionamiento entre las entidades gubernamentales y los actores privados que la conforman. A pesar de las carencias en materia de una articulación más direccionamiento y de aspectos de control de gestión como los que propone la metodología de evaluación ejecutiva (E2), se observa que el SNFT ha logrado incorporarse al imaginario de los actores, a ser reconocido como área importante de resultado en las instituciones gubernamentales y a ser considerado como estrategia en los planes nacionales de desarrollo y en el ejercicio de planeación a 2019.</li> <li>- Se observa voluntad política para la continuidad del SNFT, particularmente en</li> </ul>	

el Sena y el MEN en relación con los componentes a su cargo.
<b>Observaciones de evaluación</b>
El Ministerio de la Protección Social no pudo ser contactado por el DNP para obtener una entrevista, lo que impide tener una mirada completa del SNFT y de sus relaciones interinstitucionales.
<b>Recomendaciones</b>

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<b>2.1.6. ¿En la práctica el Programa colabora y se coordina de manera eficaz con los otros Programas relacionados en el sector de referencia?</b>	
<b>Área</b> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<b>Tema</b> POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO
<b>Subpreguntas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El Programa colabora con otros programas nacionales relacionados relevantes en el sector de referencia?</li> <li>- ¿El Programa colabora con programas departamentales, locales, privados y comunitarios relevantes en el sector de referencia?</li> <li>- ¿El Programa muestra evidencia de mecanismos de colaboración con otros programas relacionados que se hayan traducido en acciones concretas?</li> <li>- ¿Existen reales mecanismos de coordinación con otros programas relacionados más allá de la existencia de organismos consultivos y de discusión?</li> </ul>	
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>	
<b>2.4.</b>	
<b>Respuesta a la pregunta</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El SNFT tiene interacciones con otros sistemas como el de protección social, educación, ciencia y tecnología, por mencionar algunos antes citados. Sin embargo, no con todos se observan acciones deliberadas de coordinación.</li> <li>- El SNFT a nivel territorial tiene el desarrollo que la dinámica misma institucional imprime a las relaciones entre actores. Sin embargo, se pueden establecer sinergias mayores entre acciones de las autoridades territoriales y las entidades del SNFT, en particular en temas de formación y pertinencia.</li> <li>- Se observa que acciones, particularmente de formación, definidas en el marco de otros sistemas son reportadas por las entidades como avances del SNFT.</li> <li>- Como SNFT no existen mecanismos de coordinación, sino que éstos son impulsados por las entidades como el MEN y el Sena desde su propio lugar institucional.</li> </ul>	
<b>Observaciones de evaluación</b>	

**Recomendaciones**

Evidenciar las interacciones posibles entre el SNFT y demás sistemas, de manera que se coordinen acciones conjuntas. El componente de pertinencia debería abordarse como prioridad, de manera que se generen mecanismos para compartir, analizar y sistematizar información proveniente de distintas fuentes gubernamentales y privadas sobre demandas y requerimientos en materia de talento humano que estén al alcance de los oferentes de la formación para garantizar que orienten sus ofertas a las necesidades del entorno. En este punto, se requiere una especial participación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Planeación Distrital, las Cámaras de Comercio, los gremios de la producción, quienes con una instancia articuladora puedan generar y difundir la información relevante. Este mecanismo de interacción debe desplegarse de igual forma en el nivel territorial. Los sistemas de información que poseen el Sena y el MEN deben ser tenidos en cuenta para consolidar el componente de pertinencia, ya que producen información relevante por un lado, sobre la dinámica ocupacional, y, por el otro, sobre la oferta formativa y los egresados de la educación superior.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
2.1.7. <i>¿Hay una relación directa y de calidad entre el programa y los beneficiarios?</i>	3.0
<i>Área</i> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<i>Tema</i> RELACIÓN CON LOS BENEFICIARIOS
<i>Subpreguntas</i>	
<p>En caso que existan los mecanismos de participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿son estos adecuados y han operado correctamente?</li> <li>- ¿Se han hecho mejoras al programa con base en los aportes de los usuarios?</li> <li>- ¿Se ha hecho algún estudio que permita medir la satisfacción de los beneficiarios con respecto al Programa?</li> <li>- ¿Hay evidencia del conocimiento por parte de los beneficiarios de los canales de comunicación establecidos por el programa?</li> <li>- ¿El programa cuenta con mecanismos formales de participación de los beneficiarios?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 2.5	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los mecanismos que existen de participación de los usuarios están limitados a la consulta de necesidades y demandas del sector productivo en escenarios como las mesas sectoriales y los comités técnicos sectoriales de normalización. Éstos operan adecuadamente según los procedimientos definidos en el Sena y en el MEN, respectivamente. Sin embargo, no existen otros mecanismos o espacios de participación de los beneficiarios.</li> <li>- Las mejoras con base en aportes de usuarios, en el caso particular del sector</li> </ul>	

productivo, se relacionan con la reorientación de la oferta de formación pero no se puede estimar el alcance de estas transformaciones. Por otro lado, se observa que los procesos de consulta pública en la construcción de normas técnicas de calidad de la oferta de programas e instituciones puede entenderse como un mecanismo para incorporar mejoras a los anteproyectos de normas, documentos base producidos para el proceso de normalización.

- No hay estudios de satisfacción de los usuarios.
- Las mesas sectoriales y los comités técnicos sectoriales de normalización son considerados por el sector productivo y los oferentes de formación como espacios de participación. Más no existen evidencias del reconocimiento de canales formales de comunicación con los que cuente el SNFT, al servicio de los actores y usuarios del mismo.
- Fuera de los ya mencionados no hay evidencia de otros mecanismos formales de participación.

*Observaciones de evaluación*

*Recomendaciones*

EL SNFT tiene actores que a su vez son también usuarios del sistema, como por ejemplo los oferentes de formación, el sector productivo. Por tanto, se deberían establecer canales de comunicación diferenciales según el sentido de la interacción. Además, consolidar mecanismos de divulgación pública de avances y de buenas prácticas. Los encuentros regionales y nacionales de las redes de formación para el trabajo, impulsados por el Sena, han cumplido un papel importancia en la difusión del marco normativo, los cambios y avances del SNFT y sus componentes, las experiencias locales y las tendencias internacionales en materia de formación, marco de cualificaciones, por ejemplo. Este tipo de eventos deberían organizarse en conjunto por los actores del SNFT de manera periódica.

Promover la conformación de ligas de usuarios de la formación a nivel individual y mecanismos de comunicación permanente con las áreas de talento humano de los gremios y asociaciones de sector productivo.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<b>2.1.8. ¿La calidad y la forma de entrega de los componentes son apropiados a las prioridades, necesidades, condiciones y características de los beneficiarios?</b>	<b>3.0</b>
<i>Área</i> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<i>Tema</i> RELACIÓN CON LOS BENEFICIARIOS
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La calidad de los componentes está de acuerdo con la situación y necesidades actuales de los beneficiarios objetivo?</li> <li>- ¿Los procedimientos de la entrega de los componentes están de acuerdo con la</li> </ul>	



situación y necesidades actuales de los beneficiarios objetivo?
<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 2.1 - 2.5.
<i>Respuesta a la pregunta</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dado que no existe una caracterización de los beneficiarios objetivo, no se puede establecer si la calidad de los componentes responde directamente a su situación.</li> <li>- Los procedimientos de entrega de los componentes no han sido evaluados a la luz de la situación y necesidades de los beneficiarios, por tanto, no se puede establecer un juicio sobre el punto. Se observa que en el caso de algunos componentes como formación y certificación se cuenta con procedimientos para asegurar productos de calidad para los usuarios.</li> </ul>
<i>Observaciones de evaluación</i>
<i>Recomendaciones</i>

### 3. Manejo Operativo

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
3.1.1. <i>¿Cuenta el programa con una buena planeación operativa?</i>	<b>1.0</b>
<i>Área</i> MANEJO OPERATIVO	<i>Tema</i> DISEÑO Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA GLOBAL
<i>Subpreguntas</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Todas las actividades realizadas son necesarias y dirigidas a los objetivos del programa?</li> <li>- ¿Las actividades realizadas son suficientes para la correcta operación del Programa?</li> <li>- ¿Demuestra el programa claridad en cuanto a los cronogramas asociados a cada actividad?</li> <li>- ¿Demuestra el programa claridad en cuanto a los productos (intermedios y finales) y clientes (internos o externos) asociados a cada actividad?</li> <li>- ¿Ha definido el programa metas de gestión adecuadas, por ejemplo en términos de tiempos y productos intermedios?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 2.1 - 3.1	
<i>Respuesta a la pregunta</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades reportadas por el MEN y el Sena son necesarias para el</li> </ul>	

<p>cumplimiento de los objetivos del SNFT.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para una correcta operación del SNFT hace falta implementar actividades relacionadas con la definición de políticas, la articulación entre componentes, la planeación y seguimiento a la gestión del sistema como conjunto.</li> <li>- No se reportaron cronogramas de actividades asociados a los componentes.</li> <li>- Existe claridad de los productos de algunos componentes en mayor medida que otros. Por ejemplo, en normalización y certificación son claros, mientras que en pertinencia no están definidos como productos para el SNFT sino más bien para el Sena y sus centros regionales. En el caso de componentes de más reciente conformación, como es el caso del de aseguramiento de la calidad se observan también productos claros, básicamente en lo referido a la certificación voluntaria de la calidad y al sistema de información en proceso de implementación.</li> <li>- No hay definición de metas de gestión asociadas a tiempos y productos intermedios.</li> </ul>
<p><b>Observaciones de evaluación</b></p> <p>Si bien se observa que tanto en el MEN como en el Sena se han implementado sistemas de gestión de la calidad, no se dispuso de información sobre indicadores de eficiencia.</p>
<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Definir una instancia articuladora para que lidere la definición de políticas, la articulación entre componentes, la planeación y seguimiento a la gestión del sistema como conjunto.</p>

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
3.1.2. <i>¿El programa ha establecido acciones correctivas y preventivas para superar la incidencia de factores externos negativos?</i>	1.0
<i>Área</i> MANEJO OPERATIVO	<i>Tema</i> DISEÑO Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA GLOBAL
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El programa tiene identificado los supuestos relativos a la ejecución, los factores de riesgo y éxito y los factores externos asociados?</li> <li>- ¿Existen los elementos y condiciones necesarias para que el modelo operativo del programa se implemente adecuadamente? ¿El modelo operativo es viable en su contexto concreto de implementación?</li> <li>- ¿Existen los elementos y condiciones necesarias para que el modelo operativo se pueda implementar?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 3.6 - 6.2	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	

- El SNFT no tiene identificados supuestos relativos a la ejecución, factores de éxito o riesgo, o factores externos asociados.
- Un modelo operativo del SNFT como tal no existe. Lo que se observa es que los componentes se desarrollan a partir de la trayectoria que en ellos han ganado las entidades que los tienen a cargo (caso Sena y MEN). Sin embargo, en componentes complejos como el de formación no se ha definido un manejo operativo que recoja las acciones que tanto las instancias gubernamentales como las privadas operan. Los componentes del SNFT funcionan por ser parte fundamental en las entidades o la razón de ser de los oferentes privados. En el nivel regional, las redes de formación para el trabajo, animadas por el Sena, y las mesas sectoriales, acompañadas metodológicamente por la misma entidad, han logrado una dinámica propia que alimenta al SNFT como acciones, productos y sentido de conjunto, pero más como resultado de su dinámica y del apoyo del Sena que como un resultado previsto por el SNFT en su direccionamiento.
- Aunque existen condiciones que de hecho permiten la operación del SNFT, se carece de una instancia articuladora que permita visualizarlas como conjunto.

**Observaciones de evaluación**

**Recomendaciones**

Establecer una instancia articuladora que defina las orientaciones de política, efectúe un direccionamiento estratégico del sistema, permita la concertación de metas, establezca sistemas de control de la gestión y socialice resultados a los distintos actores públicos y privados que lo conforman.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<b>3.1.3. ¿El programa cuenta con criterios y mecanismos operativamente eficientes para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios objetivos?</b>	<b>1.0</b>
<i>Área</i> MANEJO OPERATIVO	<i>Tema</i> DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES
<b>Subpreguntas</b>	
<p><i>Evaluar los criterios utilizados para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios efectivos, así como los mecanismos y procedimientos implementados para la selección/priorización/focalización.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los criterios de selección, priorización y focalización están diseñados de manera adecuada para seleccionar los beneficiarios de acuerdo con los objetivos?</li> <li>- ¿Los mecanismos y procedimientos de selección, priorización y focalización son eficientes y operativamente manejables?</li> </ul>	

<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 3.2
<i>Respuesta a la pregunta</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como se indicó anteriormente, no se cuenta con criterios de selección, priorización y focalización como sistema. Los programas desarrollados que se relacionan con componentes del SNFT, principalmente en formación prestada por el Sena, cuentan con sus propios criterios.</li> <li>- No se dispuso de información para determinar si los mecanismos de selección, priorización y focalización empleados en algunos programas relacionados con componentes del SNFT se aplican y son efectivos.</li> </ul>
<i>Observaciones de evaluación</i>
<i>Recomendaciones</i> La instancia articuladora propuesta sería el escenario para que los actores del SNFT, públicos y privados, definieran criterios para segmentar la población objeto de formación para el trabajo, determinar los nichos de población que desde el sistema se abordan y los que se asumen por el sistema nacional de educación o de educación superior particularmente. Con esta definición podrían acordarse criterios para la selección, priorización y focalización.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
3.1.4. <i>¿El programa cuenta con mecanismos y criterios para la mejora de los componentes?</i>	1.0
<i>Área</i> MANEJO OPERATIVO	<i>Tema</i> DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES
<i>Subpreguntas</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se evidencia interés por parte del programa para mejorar la calidad de los componentes? ¿Se asignan insumos específicos para la elaboración del diseño de los componentes?</li> <li>- ¿El programa tiene actividades de investigación y desarrollo sobre los componentes? ¿Se dedica parte del presupuesto a actividades de investigación y desarrollo? ¿Se ha incorporado tecnología a los componentes?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 3.3	
<i>Respuesta a la pregunta</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las entidades del SNFT, particularmente el Sena y el MEN cuentan con sistemas de gestión de calidad orientados bajo la NTC ISO 9001:2000 y la GP1000, lo que indica un interés de la alta dirección en la mejora continua de la calidad. En ambos casos, los procesos están estandarizados y, por tanto, aquellos relacionados con el SNFT también lo están.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con actividades de investigación y desarrollo sobre los componentes del SNFT. No se tuvo información sobre asignaciones presupuestales en esa materia.</li> </ul>
<i>Observaciones de evaluación</i>
<p><i>Recomendaciones</i></p> <p>Una instancia articuladora del SNFT debe contar con una asignación presupuestal que le permita impulsar procesos de calidad en sus actores, públicos y privados, así como acciones de investigación y desarrollo asociadas a los componentes. Se debería incorporar un sistema de referenciación nacional e internacional de buenas prácticas en formación para el trabajo que esté disponible para todos los actores del sistema que además incentive la continua revisión y mejora de las condiciones de operación de los componentes.</p>

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<b>3.1.5. ¿El programa cuenta con mecanismos y procesos para la entrega oportuna de los componentes?</b>	<b>2.0</b>
<i>Área</i> MANEJO OPERATIVO	<i>Tema</i> DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se tiene contemplada dentro del programa la logística para la entrega de los componentes?</li> <li>- ¿Ha definido el programa indicadores y metas de oportunidad en la entrega de los componentes?</li> <li>- ¿Se tienen definidos los tiempos de entrega?</li> <li>- ¿Se tienen identificadas las condiciones externas que afectan la entrega de los componentes?</li> <li>- ¿Los procesos de entrega de los componentes son operativamente eficientes?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i>	
3.5	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En los distintos componentes del SNFT no es claro el diseño del proceso de entrega de sus productos.</li> <li>- No existen indicadores ni metas de oportunidad en la entrega de los componentes.</li> <li>- No están definidos tiempos de entrega.</li> <li>- No se han determinado las condiciones externas que afectan la entrega de los componentes.</li> <li>- No se puede determinar si los procesos de entrega de los componentes son eficientes.</li> </ul>	

<b><i>Observaciones de evaluación</i></b>
La consultoría para la evaluación tiene limitaciones para responder a preguntas que los actores del SNFT no se han planteado como tales y que por tanto no existe documentación.
<b><i>Recomendaciones</i></b>
Definir el proceso de entrega de los productos de los distintos componentes, estableciendo metas e indicadores que puedan ser objeto de seguimiento periódico.

<b><i>Pregunta</i></b>	<b><i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i></b>
<b>3.1.6. ¿Las actividades de apoyo jurídico y legal son efectivas?</b>	<b>3.0</b>
<b><i>Área</i></b> MANEJO OPERATIVO	<b><i>Tema</i></b> DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO
<b><i>Subpreguntas</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se tienen identificadas las actividades legales necesarias para el desarrollo del programa?</li> <li>- ¿La contratación es oportuna?</li> </ul>	
<b><i>Referencia a Sección Descripción:</i></b>	
3.1	
<b><i>Respuesta a la pregunta</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El marco normativo que sustenta el SNFT es muy amplio y se cuenta con él como referencia de primera mano para la operación de los componentes.</li> <li>- No se puede establecer con la información disponible si la contratación es oportuna.</li> </ul>	
<b><i>Observaciones de evaluación</i></b>	
Las actividades de apoyo de las entidades que forman parte del SNFT, en particular MEN y Sena, están definidas para el conjunto de su propia institucionalidad y no en particular para el sistema, por tanto, dado el alcance de la evaluación ejecutiva (E <sup>2</sup> ) no se indagó a profundidad sobre éstas.	
<b><i>Recomendaciones</i></b>	

<b><i>Pregunta</i></b>	<b><i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i></b>
<b>3.1.7. ¿El proceso presupuestal y el manejo financiero son adecuados y oportunos?</b>	<b>2.0</b>
<b><i>Área</i></b> MANEJO OPERATIVO	<b><i>Tema</i></b> DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE

<b>APOYO</b>
<p><i>Subpreguntas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se realiza la programación de gasto de manera apropiada y en tiempos convenientes?</li> <li>- ¿El programa está obligado a cumplir unos plazos en la ejecución de los recursos?</li> <li>- ¿Corresponden estos cronogramas a las necesidades del programa?</li> <li>- ¿El uso de los recursos es reportado de manera rápida y apropiada? ¿Existen procedimientos adecuados para comparar los gastos efectivos con cuanto planteado en el diseño?</li> <li>- ¿Se ejecutan los recursos en coherencia con el plan propuesto y el uso planteado?</li> <li>- ¿Tiene el Programa una política efectiva de transparencia y rendición de cuentas a los actores involucrados en el proceso de implementación, incluyendo los beneficiarios?</li> <li>- ¿Se tiene identificadas actividades apropiadas para el manejo de activos dentro del Programa?</li> </ul>
<p><i>Referencia a Sección Descripción:</i> 4.1 - 4.2 - 4.3</p>
<p><i>Respuesta a la pregunta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se dispuso de esta información, ya que en el caso de las entidades Sena y MEN estos procesos responden a la política global de cada entidad y no en particular para el SNFT.</li> </ul>
<p><i>Observaciones de evaluación</i></p> <p>Fue solicitado a las entidades el reporte de la información solicitada en este punto por la Evaluación Ejecutiva (E<sup>2</sup>) pero ésta no fue suministrada. Esta situación responde a que el proceso presupuestal y el manejo financiero se realiza de forma agregada de acuerdo con la estructura institucional y no referida a componentes del SNFT.</p>
<p><i>Recomendaciones</i></p>

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<b>3.1.8. ¿Otras actividades de apoyo como talento humano, soporte técnico, transporte, comunicaciones, archivo, etc., son eficientes?</b>	<b>2.0</b>
<i>Área</i> MANEJO OPERATIVO	<i>Tema</i> DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO
<p><i>Subpreguntas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se tienen identificadas otras actividades de apoyo necesarias para el</li> </ul>	

<p>desarrollo del programa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El desarrollo de estas actividades es oportuno? ¿Se cuenta oportunamente con el personal requerido para la ejecución del programa?</li> </ul>
<p><i>Referencia a Sección Descripción:</i> 3.1</p>
<p><i>Respuesta a la pregunta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el marco del SNFT no se tienen identificadas actividades de apoyo necesarias para el desarrollo del sistema.</li> <li>- No se puede establecer con la información disponible si las actividades de apoyo son oportunas ni si se cuenta con el personal requerido.</li> </ul>
<p><i>Observaciones de evaluación</i></p> <p>La información recibida para la evaluación ejecutiva (E2) sobre actividades de apoyo fue muy general.</p>
<p><i>Recomendaciones</i></p> <p>Es conveniente diseñar actividades de apoyo referidas a la divulgación de avances y comunicación pública del SNFT en tanto sus actores públicos y privados son variados y están extendidos por todo el territorio nacional. Así mismo, es conveniente considerar unas actividades de referenciación internacional para alimentar no sólo conceptualmente y estratégicamente al SNFT frente a las tendencias mundiales sino para refinar su diseño operativo y estructural.</p>

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
3.1.9. <i>¿El Programa está orientado a mejorar su costo efectividad? ¿El programa demuestra mejoras en costo eficiencia de su gestión?</i>	1.0
<i>Área</i> MANEJO OPERATIVO	<i>Tema</i> COSTO EFICIENCIA DE LA GESTIÓN
<p><i>Subpreguntas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Tiene el Programa conocimiento de los costos asociados a la gestión?</li> <li>- ¿Se cuenta con costos unitarios y existen estudios o precios de mercado contra los cuales compararlos?</li> <li>- ¿Tiene el programa por lo menos un indicador de costo-eficiencia, con línea de base, metas y cronograma definidos?</li> <li>- ¿Tiene el programa procedimientos que le permitan medir los logros en eficiencia de costos?</li> <li>- ¿El programa ha mejorado significativamente sus niveles de costo eficiencia y productividad en el tiempo?</li> <li>- ¿Se ejecutan las actividades incurriendo en el menor costo posible para generar los componentes esperados?</li> <li>- ¿El programa demuestra mejoras en eficiencia de costos y productividad de componentes y metas?</li> </ul> <p><i>Para realizar el análisis de costo efectividad, una vez identificados y cuantificados los costos</i></p>	



<p><i>relevantes, estos deben relacionarse con los niveles de producción de los componentes. Para ello se debe utilizar indicadores que relacionen gastos con productos y/o resultados.</i></p>
<p><b>Referencia a Sección Descripción:</b> 4.4 - 5.2</p>
<p><b>Respuesta a la pregunta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con un costeo de los componentes del SNFT. El Sena está en proceso de montaje de su sistema de costeo.</li> <li>- No existen estudios de precios de mercado.</li> <li>- No existen indicadores de costo-eficiencia ni línea de base, cronogramas y metas definidas.</li> <li>- No se cuenta con procedimientos para la medición de logros en eficiencia de costos.</li> <li>- Con la información disponible no se puede establecer si se han dado en el tiempo mejoras en los niveles de costo-eficiencia y productividad.</li> <li>- No se puede determinar si existen prácticas para la reducción de costos.</li> <li>- No se dispone de información para determinar si ha habido mejoras en el tiempo en la eficiencia de costos y en la productividad de componentes y metas.</li> <li>- No hay información que permita efectuar un análisis de costo-efectividad, ni para medir su relación con el nivel de producción de los componentes.</li> </ul>
<p><b>Observaciones de evaluación</b></p> <p>La información financiera suministrada por el Sena y el MEN no permite establecer los análisis solicitados por la evaluación.</p>
<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>El SNFT, desde una instancia articuladora, debe establecer el alcance de sus acciones como conjunto en el marco del sistema y a partir de allí recoger centralizadamente información financiera y presupuestal y establecer metas, indicadores y análisis como los sugeridos por la metodología de Evaluación Ejecutiva (E2). En esto es importante establecer un mecanismo para que la información de los actores privados pueda contabilizarse para tener una mirada completa del sistema.</p>

#### 4. Insumos

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
4.1.1. <i>¿Tiene el programa los recursos financieros necesarios para su operación y sostenibilidad en el tiempo?</i>	3.0
<i>Área</i> INSUMOS	<i>Tema</i> DISPONIBILIDAD DE INSUMOS
<b>Subpreguntas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los recursos financieros disponibles son suficientes para la adecuada implementación del programa?</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Se han definido los requerimientos financieros del programa para garantizar su sostenibilidad financiera en el tiempo?</li><li>- ¿Se han planteado estrategias que permitan obtener los recursos adicionales requeridos actualmente y en el futuro para la adecuada operación del Programa?</li><li>- ¿Se ha planteado una estrategia eficaz para conseguir recursos de terceros, sean estos aportes de otras instituciones (públicas o privadas) o de los beneficiarios? ¿Se ha aplicado una política eficaz de cofinanciación/recuperación de costos en función de los objetivos del Programa?</li></ul>
<p><i>Referencia a Sección Descripción:</i> 4.1</p>
<p><i>Respuesta a la pregunta</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dado que el SNFT no maneja un presupuesto propio, sino que los componentes son financiados con recursos de los que disponen el Sena y el MEN, no puede establecerse si la disponibilidad es suficiente para la implementación.</li><li>- No se han definido requerimientos financieros para la operación del SNFT o de sus componentes. En el caso del Sena las acciones que realiza en pertinencia, normalización, certificación y formación están financiadas con recursos parafiscales.</li><li>- No existe en la formulación del SNFT ni en su puesta en marcha una estrategia deliberada de cofinanciación del sistema por parte de actores privados, aunque se presume la existencia de unos recursos importantes aplicados por los oferentes privados para la puesta en marcha de sus programas, pero que no están cuantificados ni siquiera por los entes gremiales que los agrupan. En el caso de las mesas sectoriales puede decirse que hay aportes importantes de las empresas y demás participantes relacionados con el tiempo, logística de desplazamientos, asignación de expertos, pero éstos no se han cuantificado.</li></ul>
<p><i>Observaciones de evaluación</i></p> <p>Se solicitó a las entidades que forman parte del SNFT que facilitaran la información oficial sobre presupuesto, uso y distribución de recursos y costos en los formatos previstos por la metodología de evaluación ejecutiva (E<sup>2</sup>) pero no fueron suministrados. El presupuesto y la contabilidad del Sena no desagrega por componente del SNFT, sino que los centros regionales reciben una bolsa de recursos que distribuyen internamente para cumplir con las metas que se han fijado, lo que impidió tener en detalle la información sobre la disponibilidad y aplicación de los recursos. En el caso del MEN se recibió información bastante agregada solamente sobre el componente de aseguramiento de calidad de la oferta. No se contó con información sobre la inversión de las empresas en capacitación o de los oferentes en procesos de calidad, rediseño curricular, formación de docentes o adecuación de infraestructura.</p>
<p><i>Recomendaciones</i></p> <p>El SNFT con una instancia central podría determinar los recursos que las entidades que lo conforman disponen e invierten en el desarrollo de los componentes. Así mismo, podría determinarse la estructura de costos que el SNFT. Además, podría</p>

solicitar a las entidades privadas que lo conforman reportes sobre inversión que alimenten el sistema. Además, cuantificar los aportes en tiempo y especie de los participantes en las mesas sectoriales.

Es fundamental que el proceso de integración de la información financiera contemple los recursos de inversión en capacitación y formación que otras entidades del Estado aplican, así como los que las empresas emplean.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<b>4.1.2.</b> <i>¿El programa cuenta con insumos no financieros suficientes, adecuados y de calidad para realizar las actividades planeadas?</i>	<b>3.0</b>
<i>Área</i> INSUMOS	<i>Tema</i> DISPONIBILIDAD DE INSUMOS
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La disponibilidad y dedicación de recursos humanos es adecuada para realizar las actividades previstas?</li> <li>- ¿El recurso humano asignado al programa tiene la composición y los perfiles adecuados para realizar las actividades previstas?</li> <li>- ¿La proporción entre personal de planta y contratistas es adecuada a las necesidades del programa? ¿El nivel de rotación del personal es adecuado a las necesidades del programa?</li> <li>- ¿Los activos del programa son suficientes para facilitar el funcionamiento adecuado del programa?</li> <li>- ¿Los activos intangibles son suficientes para facilitar el funcionamiento adecuado del programa?</li> <li>- ¿El programa ha identificado posibles alianzas institucionales para su sostenibilidad?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i>	
4.3	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel nacional como regional, las entidades gubernamentales que conforman el SNFT, Sena (Dirección General, dirección del Sistema Nacional de Aprendizaje, centros regionales) y MEN (nivel central en la Unidad Sectorial de Normalización de la Formación para el Trabajo y a nivel regional de las Secretarías de Educación que actúan con presupuesto local proveniente del Sistema General de Participaciones-SGP), disponen del personal para la operación de los componentes a su cargo. En el trabajo de campo se evidenció que las secretarías de educación refieren que para asumir sus nuevas responsabilidades para el registro de las entidades de formación para el trabajo cuentan con escasos recursos humanos, financieros y capacitación (ver informe del trabajo de campo realizado por el consultor Jaime Ramírez).</li> </ul>	

- Con la información allegada no se puede determinar si el recurso humano es adecuado por perfil y número.
- No se contó con información disponible sobre el personal a cargo de los componentes, de manera que no se puede establecer si hay balance entre el de planta o los contratistas. En el caso del Sena, el componente de pertinencia es manejado con personal de la Dirección General; el componente de normalización es operado con personal de la Dirección General y los centros regionales, así como con personas provenientes del sector privado, la academia y otros actores que participan en las mesas sectoriales; en el componente de certificación se cuenta con personal del Sena para su administración pero gran parte de los evaluadores provienen del sector productivo. En el componente de formación, el Sena además de recurrir a su propia planta de instructores contrata a terceros para ampliar la cobertura. No obstante, no se contó con información discriminada para saber cuál es su proporción, ni para establecer tasas de rotación.
- Los activos del Sena, el MEN y las entidades oferentes de formación son puestas al servicio de los componentes del SNFT, pero no están cuantificados para establecer su suficiencia.
- Los activos intangibles del SNFT se relacionan con el enfoque, las metodologías y la capacidad institucional acumulada, que se percibe es muy amplia, tanto en el nivel central como en el regional. Sin embargo, no es posible indicar si son suficientes.
- El SNFT debe su funcionamiento, consolidación y sostenibilidad al concurso de las entidades gubernamentales y privadas en los niveles central y regional, aunque no existan alianzas institucionalizadas que soporten sus acciones y contribuciones. Es importante resaltar el papel del Sena en la conformación y dinamización de las redes de formación para el trabajo que a nivel regional animan el SNFT con acciones de conocimiento mutuo, fortalecimiento conceptual y metodológico y de manera incipiente en el trabajo colectivo para la prestación de servicios o desarrollo de proyectos.

*Observaciones de evaluación*

*Recomendaciones*

Una instancia articuladora del SNFT podría establecer los recursos humanos requeridos y los que son dispuestos por las entidades para la operación de los componentes del sistema. Así mismo, establecer mecanismos para cuantificar los recursos no financieros dispuestos por los actores privados que participan en los distintos componentes.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
4.1.3. <i>¿El Programa ha alcanzado el nivel esperado de ejecución de los recursos financieros?</i>	<b>3.0</b>
<i>Área</i> INSUMOS	<i>Tema</i> USO DE LOS RECURSOS

<p><b>Subpreguntas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Ha definido el Programa indicadores cuantificables y metas claras para medir el desempeño del Programa en cuanto a la ejecución de recursos financieros?</li> <li>- ¿Se han cumplido las metas de ejecución de recursos financieros?</li> <li>- ¿El Programa ejecuta la totalidad del presupuesto apropiado para la vigencia?</li> </ul>
<p><b>Referencia a Sección Descripción:</b> 4.2</p>
<p><b>Respuesta a la pregunta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El SNFT como tal no tiene indicadores ni metas para medir la ejecución de recursos, por las razones antes expuestas.</li> <li>- Con la información disponible, no se puede determinar si las entidades que forman parte del SNFT han cumplido la ejecución de recursos financieros que han destinado a acciones relacionadas con el sistema.</li> <li>- Con la información disponible no se puede determinar.</li> </ul>
<p><b>Observaciones de evaluación</b></p> <p>La metodología de la evaluación ejecutiva tiene restricciones para su aplicación a un sistema como es el objeto del presente ejercicio.</p>
<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Desde la instancia articuladora propuesta consolidar periódicamente la información presupuestal, así como definir unos indicadores de ejecución de los recursos asignados a acciones del SNFT.</p>

<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
4.1.4. <i>¿Los criterios de uso, asignación y distribución de insumos reflejan los objetivos estratégicos del programa?</i>	1.0
<b>Área</b> INSUMOS	<b>Tema</b> USO DE LOS RECURSOS
<p><b>Subpreguntas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La distribución de recursos entre propósitos responde a las prioridades estratégicas del Programa (y a las respectivas metas, si existen)?</li> <li>- ¿La distribución de recursos entre componentes responde a las prioridades estratégicas del Programa (y a las respectivas metas, si existen)?</li> <li>- ¿La distribución de recursos entre unidades territoriales responde a los objetivos estratégicos del Programa (y a las respectivas metas, si existen)?</li> <li>- ¿Se identifican componentes o propósitos claramente sobre financiados o sub financiados?</li> <li>- ¿Existen mecanismos que vinculan la toma de decisiones presupuestales al cumplimiento de los resultados (cumplimiento de metas)? ¿Los requerimientos de recursos adicionales responden al cumplimiento de metas</li> <li>- ¿El Programa puede mostrar qué proporción del gasto ejecutado se destina a los procesos misionales (focalización, diseño de componentes, producción y</li> </ul>	

<p>entrega)?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿La relación entre recursos gastados en procesos misionales y recursos gastados en otros procesos es adecuada?</li><li>- ¿El programa destina a los gastos de administración una proporción adecuada de recursos financieros?</li></ul>
<p><i>Referencia a Sección Descripción:</i> 4.3 - 4.4</p>
<p><i>Respuesta a la pregunta</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- No se puede determinar con la información disponible.</li><li>- No se puede determinar con la información disponible.</li><li>- Los recursos que llegan por ejemplo a los centros regionales del Sena son distribuidos en una bolsa única en la que no se desagregan los recursos por destinación, lo que impide establecer la asignación relacionada con acciones del SNFT por componente.</li><li>- En el caso del Sena existe una asignación a nivel central de recursos diferenciada para los componentes de normalización y certificación. Dado el carácter de la entidad el componente de formación se encuentra disperso entre las muchas acciones que en el tema desarrolla la entidad. En el caso del MEN se observa una asignación clara de recursos para el componente de aseguramiento de la calidad de la oferta de formación para el trabajo y el desarrollo humano, que incluye la operación de la Unidad Sectorial de Normalización de la Formación para el Trabajo.</li><li>- No hay información disponible sobre el proceso de toma de decisiones.</li><li>- Los recursos que se reportan en el informe descriptivo del SNFT se relacionan con las actividades misionales, las de direccionamiento y control y de apoyo son cubiertas con el presupuesto general tanto en el MEN como en el Sena.</li><li>- Por lo antes expuesto, no se puede determinar si la relación gastos en procesos misionales frente a los empleados en otros procesos es adecuada.</li><li>- Por lo antes expuesto, no se puede determinar si existe una destinación para gastos de administración.</li></ul>
<p><i>Observaciones de evaluación</i></p>
<p><i>Recomendaciones</i></p>

## 5. Resultados

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
5.1.1. <i>¿El programa ha cumplido con los niveles necesarios/establecidos de cobertura?</i>	3.0
<i>Área</i> RESULTADOS DEL PROGRAMA	<i>Tema</i> RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA
<i>Subpreguntas</i>	
<p>Considerar la cobertura en relación a la población total que presenta el problema (población potencial) y en relación a la población objetivo (programada) que se ha considerado atender.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Puede el programa dar resultados en cuanto a los niveles de cobertura?</li> <li>- ¿El programa cumple con las metas establecidas en cuanto a cobertura de beneficiarios (directos e indirectos)?</li> <li>- ¿El programa cumple con las metas establecidas para la producción de los componentes específicos?</li> <li>- ¿El nivel de cobertura de la población objetivo demuestra mejoras en el tiempo?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i>	
5.1	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El SNFT muestra resultados importantes en materia de cobertura reportados por el MEN y el Sena en los componentes a su cargo. Sin embargo, se observa que dado el cambio en algunas metas e indicadores no en todos los casos hay series de tiempo comparables que muestren más allá de máximo cuatro años, los resultados del sistema. Este cambio en las metas e indicadores se debe a la transición en la dirección de las instituciones o de cambios en los lineamientos de política.</li> <li>- En general, se observa cumplimiento de las metas propuestas en los componentes donde éstas son explícitas.</li> <li>- En los componentes de formación y certificación donde los reportes hacen referencia a personas atendidas, se observa un incremento sostenido en el tiempo en los indicadores de cobertura.</li> </ul>	
<i>Observaciones de evaluación</i>	
<p>Es importante aclarar que en algunos casos la denominación de los indicadores varía de personas atendidas, a graduadas, a personas con seguro, a horas de atención brindadas lo que dificulta el análisis de resultados.</p>	
<i>Recomendaciones</i>	
<p>Unificar las definiciones operacionales de los indicadores así como los medios de verificación, y de preferencia trascender el diseño de los planes de gobierno para que la formulación no varíe en el tiempo y se puedan construir series. Es importante definir un criterio para evitar la doble contabilización de beneficiarios que acceden a</p>	

varios servicios u ofertas, bien sea en una misma entidad o en otras del sistema.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
5.1.2. <i>¿Los beneficiarios usan los componentes?</i>	<b>3.0</b>
<i>Área</i> RESULTADOS DEL PROGRAMA	<i>Tema</i> RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Puede el programa demostrar que los beneficiarios utilizan los componentes en la manera prevista por el programa?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 5.4	
<i>Respuesta a la pregunta</i> Con la información disponible no se puede determinar la respuesta a esta pregunta.	
<i>Observaciones de evaluación</i>	
<i>Recomendaciones</i> Es fundamental que el SNFT promueva la creación de asociaciones o ligas de usuarios que por una parte permitan mejorar sus estándares de exigencia como beneficiarios y por el otro, para poder establecer mediciones de inversión privada (pago de las personas no subsidiadas por servicios de formación o certificación, en el caso de la formación), así como de satisfacción con los servicios y de impacto en su empleabilidad, ingreso, movilidad ocupacional, permanencia en el sistema educativo, etc. Esto se puede plantear asociado a la política de aseguramiento de la calidad, de manera que participar en este tipo de estudios o análisis los realicen de forma voluntaria las instituciones, lo que sería reconocido para la certificación de calidad.	

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
5.1.3. <i>¿El programa atiende realmente a la población objetivo?</i>	<b>3.0</b>



<p><i>Área</i> RESULTADOS DEL PROGRAMA</p>	<p><i>Tema</i> RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA</p>
<p><i>Subpreguntas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La población efectivamente atendida por el programa (población beneficiaria) coincide con la población objetivo que se plantea el programa?</li> <li>- ¿El programa puede demostrar que los beneficiarios seleccionados han sido los correctos?</li> <li>- ¿Los beneficiarios efectivos son bien seleccionados/priorizados/focalizados dentro de la población objetivo?</li> </ul>	
<p><i>Referencia a Sección Descripción:</i> 1.6 - 3.2</p>	
<p><i>Respuesta a la pregunta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La población efectivamente atendida por los distintos actores del SNFT trasciende la que en la formulación se preveía de manera explícita. Se observa de manera importante, en el caso del Sena, acciones relacionadas con formación de poblaciones en situación de vulnerabilidad por pobreza o por el conflicto armado.</li> <li>- La selección de beneficiarios en el caso del Sena se realiza con base en unos perfiles definidos en las fichas BPIN, sin embargo, con la información disponible no se puede determinar que existan mecanismos para verificar el cumplimiento de los criterios.</li> <li>- El SNFT actúa por demanda de los servicios y no necesariamente por unas políticas concretas de focalización. Programas particulares como Jóvenes en Acción o Jóvenes Rurales cuenta con sus mecanismos de selección y focalización empleando herramientas como el SISBEN o el registro para la población en situación de desplazamiento.</li> </ul>	
<p><i>Observaciones de evaluación</i></p>	
<p><i>Recomendaciones</i></p> <p>La amplia diversidad de servicios que encarna el SNFT exige que en una instancia de articulación de los componentes y actores se asuman definiciones en cuanto a población objetivo, denominación y caracterización de la misma, así como criterios de selección, priorización y focalización que si existen se dan en el marco de los programas institucionales que prestan los servicios. Para ello, es importante que se unifiquen criterios para el registro de los programas en las fichas BPIN ya que varía la información agregada en ellas entre una entidad y otra, incluso al interior de una misma.</p>	

*Pregunta*

*Puntaje a la pregunta (1-4)*

<b>5.1.4. ¿La calidad de los componentes es adecuada? ¿Los componentes se entregan oportunamente?</b>		<b>3.0</b>
<i>Área</i>	<i>Tema</i>	
RESULTADOS DEL PROGRAMA	RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA	
<i>Subpreguntas</i>		
<p><i>Evaluar los resultados de producción de los componentes en cuanto a: calidad y oportunidad de entrega de los componentes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Puede el programa dar resultados sobre la calidad y la oportunidad de entrega de los componentes?</li> <li>- ¿Los componentes presentan la calidad necesaria?</li> <li>- ¿Los componentes presentan la calidad establecida?</li> <li>- ¿Los resultados de producción de los componentes demuestra mejoras en el tiempo?</li> <li>- ¿Se entregan los componentes con oportunidad? (diferenciar bien. Mirar cómo se evalúa?)</li> <li>- ¿Llegan todos los componentes planeados del programa a los beneficiarios?</li> </ul>		
<i>Referencia a Sección Descripción:</i>		
5.3		
<i>Respuesta a la pregunta</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la información disponible no es posible establecer la calidad y oportunidad en la entrega de los componentes.</li> <li>- No se puede establecer.</li> <li>- No se puede establecer.</li> <li>- No se puede establecer, aunque se presume que existen prácticas de evaluación y mejoramiento continuo en el Sena y en el MEN como parte del sistema de gestión de la calidad que ambas entidades han adoptado.</li> <li>- No se puede establecer. Al parecer no existen indicadores formulados relacionados con la oportunidad en la entrega que permitan evaluarla.</li> <li>- No se puede establecer.</li> </ul>		
<i>Observaciones de evaluación</i>		
<p>Dada la complejidad del SNFT, a que el estudio detallado de cada una de las acciones a cargo de las entidades en si mismo sería un estudio particular y a que no se suministrara información más detallada sobre estos aspectos no es posible establecer juicios sobre este punto.</p>		
<i>Recomendaciones</i>		
<p>Desde la instancia articuladora del SNFT que se ha propuesto, y habiendo determinado con claridad los productos/servicios del sistema, así como beneficiarios y cobertura esperadas, establecer los indicadores de calidad y oportunidad en la entrega de los componentes. Es conveniente recoger la experiencia de las entidades</p>		

del SNFT en sistemas de aseguramiento de la calidad para que éste incorpore las prácticas de estandarización, documentación, evaluación y mejora continua.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
5.1.5. <i>Con base en la información existente y el tiempo de ejecución, ¿en que medida el programa cumple con los objetivos en términos de generación de efectos y logro de los propósitos y fines?</i>	3.0
<i>Área</i> RESULTADOS DEL PROGRAMA	<i>Tema</i> RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE FIN Y PROPÓSITO
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Puede el programa dar información sobre los efectos logrados?</li> <li>- ¿Cumple el programa con las metas fijadas a nivel de propósitos y fin?</li> <li>- ¿Los resultados de evaluaciones independientes y de suficiente alcance y calidad indican que el programa es efectivo y está produciendo los efectos y/o los impactos esperados?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 5.5 - 1.4 - 1.5	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El MEN y el Sena cuentan con sistemas de información que les permiten dar cuenta de sus resultados programáticos y, por ende, de las acciones que realizan que se pueden enmarcar en el SNFT. Sin embargo, no hay datos relacionados con efectos de estos resultados.</li> <li>- Las metas definidas por el MEN y el Sena en distintos componentes del SNFT se cumplen con respecto a lo fijado.</li> <li>- No hay estudios que ligen los resultados con el impacto sobre competitividad y productividad, si en cuanto a mejoras en el nivel de ingreso, empleabilidad, continuidad educativa, movilidad laboral, etc.</li> </ul>	
<i>Observaciones de evaluación</i>	
<i>Recomendaciones</i>	
Se deben ligar los resultados esperados del SNFT a indicadores asociados a la productividad, competitividad, por una parte, y, por otra, a mejoras en el nivel de ingreso, empleabilidad, continuidad educativa, movilidad laboral, etc.	

## 6. Actividades de direccionamiento, evaluación y control

<i>Pregunta</i>		<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
6.1.1. <i>¿El programa cuenta con actividades de direccionamiento que le permiten lograr el fin de manera sostenible?</i>		1.0
<i>Área</i>	<i>Tema</i>	
ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO	
<i>Subpreguntas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los órganos directivos del programa facilitan y se involucran en el desarrollo del proceso de direccionamiento estratégico del mismo?</li> <li>- ¿Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear las metas del programa de acuerdo a los cambios del entorno?</li> <li>- ¿Existe un proceso que a partir del direccionamiento estratégico construye un plan estratégico para la ejecución del programa?</li> <li>- ¿Se han emprendido acciones para garantizar la continuidad del programa?</li> <li>- ¿Se tiene claro por parte de la dirección su responsabilidad en cuanto al seguimiento y direccionamiento estratégico del programa?</li> <li>- ¿La dirección del programa hace revisiones al mismo?</li> <li>- ¿Se toman decisiones con base en las revisiones del programa por parte de la dirección?</li> <li>- ¿Las actividades de direccionamiento estratégico se ven reflejadas en la mejora del programa?</li> </ul>		
<i>Referencia a Sección Descripción:</i>		
6.1		
<i>Respuesta a la pregunta</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se han desarrollado ejercicios de direccionamiento estratégico del SNFT.</li> <li>- La definición y replanteamiento de metas se realiza en el ámbito institucional y no como sistema.</li> <li>- No existe un plan estratégico del SNFT, sino los planes nacionales y sectoriales donde se definen metas relacionadas con el sistema, pero no se aborda éste como tal en todos sus componentes.</li> <li>- Acciones para la continuidad del sistema como tal no se han definido. Las entidades que tienen a cargo componentes, Sena y MEN, las han asumido como parte de sus actividades misionales lo que brinda garantía de continuidad.</li> <li>- No hay una instancia que asuma el direccionamiento y seguimiento del programa. Han existido comités temporales o acciones desde la Alta Consejería de la Competitividad y las Regiones pero no sistemáticas y sostenidas en el tiempo. El Ministerio de la Protección Social ejerce su papel de</li> </ul>		

seguimiento para el tema del aseguramiento voluntario de la calidad, pero no hay evidencias de que lo haga en otros aspectos.

**Observaciones de evaluación**

El DNP no pudo concretar entrevistas con el Ministerio de la Protección Social.

**Recomendaciones**

El SNFT requiere definir una instancia articuladora que asuma el liderazgo y la convocatoria para emprender acciones de direccionamiento, definición de alcance y metas del sistema en cada uno de los componentes, así como para establecer mecanismos de seguimiento y control, más allá del ámbito institucional sino como sistema que trabaja en red.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
6.1.2. <i>¿La Entidad Ejecutora realiza un control eficaz sobre los actores que participan en la implementación del Programa?</i>	1.0
<i>Área</i> ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	<i>Tema</i> CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se hace seguimiento a la gestión de los actores que participan en la operación del Programa según la lógica de la cadena de mando?</li> <li>- ¿El Programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna que permita monitorear las actividades realizadas por los actores que participan a la operación del Programa para alcanzar los resultados planificados?</li> </ul> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- al interior de la Unidad Ejecutora</li> <li>- entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica)</li> <li>- entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)</li> <li>- al interior de la Entidad en que se enmarca el Programa</li> <li>- con otros actores que participan a la operación del Programa</li> </ul> <p><i>Nivel Nación Territorio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los niveles territoriales cumplen con los lineamientos del Programa dados por el nivel central?</li> </ul> <p><i>Acciones Propias Acciones Delegadas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se tiene control sobre las actividades delegadas/subcontratadas a terceros o al interior de la Unidad Ejecutora?</li> </ul>	

*Referencia a Sección Descripción:*

6.2

*Respuesta a la pregunta*

- No existe una definición de la cadena de mando en el SNFT en parte por su propia naturaleza y por la concurrencia de actores institucionales de gran peso. No se realiza seguimiento a la gestión desde el ámbito del sistema sino desde cada una de las instituciones participantes.
- Las entidades participantes en el sistema generan información periódicamente pero no para responder en particular al SNFT sino para dar cuenta de sus propias acciones institucionales, lo que representa una limitación como sistema ya que no existen mecanismos para agregar la información. No existen evidencias de mecanismos para recoger información a nivel territorial del avance del SNFT, sobre todo en lo que concierne a los actores privados.

*Nivel Nación Territorio*

- A nivel territorial se observa que los actores desarrollan acciones orientadas hacia el SNFT, pero sin que esto sea deliberado por parte del nivel central en el caso de los actores privados. Para la situación de los centros regionales del Sena se observa la cadena de acciones definidas desde la oficina de planeación de la Dirección Regional. En el caso de las secretarías de educación, el desarrollo es desigual en la medida en que cumplen orientaciones del MEN pero sus acciones están determinadas por los planes de desarrollo local.

*Acciones Propias Acciones Delegadas*

- No hay mecanismos de control como sistema a actividades contratadas a terceros, más allá de las disposiciones institucionales que cada entidad asume en la materia.

*Observaciones de evaluación*

*Recomendaciones*

*Pregunta*

*Puntaje a la pregunta (1-4)*

<p><b>6.1.3. ¿Las actividades están integradas y articuladas entre sí para el buen desarrollo de la operación? ¿El programa dedica esfuerzos a la resolución de los cuellos botella en su gestión?</b></p>	<p><b>1.0</b></p>
<p><i>Área</i> ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL</p>	<p><i>Tema</i> CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO</p>
<p><i>Subpreguntas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Es posible definir una hoja de ruta coherente que une las diferentes actividades misionales?</li> <li>- ¿Las actividades misionales relativas a cada componente están bien articuladas entre sí?</li> <li>- ¿Los productos intermedios resultado de cada una de las actividades misionales se utilizan en las actividades que siguen en la hoja de ruta?</li> <li>- ¿Las actividades de apoyo permiten una implementación fluida de las actividades misionales?</li> <li>- ¿El Programa tiene identificados los principales cuellos de botella y problemáticas en los procesos de gestión que impiden o dificultan el flujo en la hoja de ruta establecida?</li> <li>- ¿Las actividades están articuladas entre sí de manera tal que no se generan cuellos de botella y duplicidades de esfuerzos?</li> <li>- ¿El Programa tiene identificado cuáles actividades dificultan el desempeño del programa en cuanto a producción de componentes y cobertura? ¿El programa tiene identificado en cuales actividades misionales se concentran los cuellos de botella: selección, diseño productos, producción, entrega?</li> <li>- ¿El Programa tiene identificado en cuales actividades de apoyo se concentran los cuellos de botella: selección, diseño productos, producción, entrega?</li> <li>- ¿El Programa ha hecho esfuerzos para encontrar e implementar soluciones operativas a los cuellos de botella?</li> <li>- ¿Se han diseñado planes de mejoramiento para lograr avances en la eficiencia de la gestión operativa del Programa?</li> </ul>	
<p><i>Referencia a Sección Descripción:</i> 6.1</p>	
<p><i>Respuesta a la pregunta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades misionales por componente, a excepción del de pertinencia y por su complejidad del de formación, se pueden ver claramente a partir de los procesos definidos en el marco del sistema de gestión del Sena y el MEN. No hay definida una hoja de ruta como tal.</li> <li>- Los componentes de normalización, certificación y aseguramiento están definidos con acciones bien articuladas entre sí.</li> <li>- Dado que no existe una hoja de ruta, no puede decirse que los productos intermedios la sigan. Sin embargo, en los componentes más estructurados antes mencionados, se observa como los productos intermedios son</li> </ul>	

<p>fundamentales para el producto final.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades de apoyo son desarrolladas por las instancias institucionales ya existentes y no unas propias para el SNFT, en el Sena y el MEN. No hay evidencia de que no permitan una implementación fluida de las misionales, los resultados parecen indicar que sí.</li> <li>- El SNFT como conjunto no tiene identificados los principales cuellos de botella y problemáticas en los procesos de gestión.</li> <li>- Las actividades de los distintos componentes del SNFT no están articuladas entre sí, a excepción de lo que se da la interior del Sena como los que tiene a cargo esta entidad, de manera que no puede decirse que exista un análisis de potenciales cuellos de botella o duplicidad de esfuerzos.</li> <li>- El SNFT no tiene identificadas como conjunto las actividades que dificultan el desempeño del sistema en cuanto a producción de componentes y cobertura.</li> <li>- No hay ejercicios para identificar o solucionar cuellos de botella.</li> <li>- No existen planes de mejoramiento para lograr avances en la eficiencia de la gestión operativa del SNFT.</li> </ul>
<p><i>Observaciones de evaluación</i></p>
<p><i>Recomendaciones</i></p> <p>La instancia articuladora propuesta puede definir procesos de direccionamiento, seguimiento y control como los señalados por la metodología de evaluación ejecutiva (E2).</p>

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<p>6.1.4. <i>¿El Programa ha tomado medidas significativas para corregir sus deficiencias de diseño, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación?</i></p>	<p>1.0</p>
<p><i>Área</i></p> <p>ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL</p>	<p><i>Tema</i></p> <p>CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO</p>
<p><i>Subpreguntas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El programa dispone de un sistema para identificar y corregir las deficiencias en el manejo operativo y estructura organizacional?</li> <li>- ¿El programa ha identificado las principales fallas en el diseño que limitan sus niveles de eficacia y eficiencia? ¿Se han identificado prioridades, planes operativos y cronogramas para la solución de dichas falencias?</li> <li>- ¿El programa ha intentado resolver las principales falencias en el diseño que limitan sus niveles de eficacia y eficiencia?</li> <li>- ¿El programa ha actuado de manera eficaz para solucionar sus deficiencias de manejo operativo y estructura organizacional?</li> </ul>	
<p><i>Referencia a Sección Descripción:</i></p>	



3.6 - 6.2
<p><i>Respuesta a la pregunta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El SNFT no dispone de un sistema para identificar y corregir las deficiencias en el manejo operativo y estructura organizacional.</li> <li>- El SNFT como conjunto no ha identificado las principales fallas en el diseño que limitan sus niveles de eficacia y eficiencia. No se han establecido o concertado prioridades, planes operativos y cronogramas para la solución de dichas falencias.</li> <li>- No se han implementado acciones de mejora en virtud de que no existen ejercicios de identificación de problemas de eficacia y eficiencia.</li> </ul>
<p><i>Observaciones de evaluación</i></p>
<p><i>Recomendaciones</i></p> <p>La instancia articuladora propuesta puede definir procesos de direccionamiento, seguimiento y control como los señalados por la metodología de evaluación ejecutiva (E2).</p>

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
6.1.5. <i>¿El esquema de gestión del programa refleja los aprendizajes logrados a través de experiencias previas en el sector de intervención?</i>	1.0
<i>Área</i> ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	<i>Tema</i> CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO
<p><i>Subpreguntas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Demuestra el Programa haber tenido en cuenta las fortalezas y las lecciones aprendidas de experiencias previas para efectos de la definición de su modelo operativo?</li> <li>- ¿Demuestra el Programa haber tratado de solucionar las principales fallas de manejo operativo evidenciadas en experiencias previas?</li> </ul>	
<p><i>Referencia a Sección Descripción:</i> 1.2 - 1.3</p>	
<p><i>Respuesta a la pregunta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Conpes 81 con el ánimo de consolidar el SNFT y plantearlo como una estrategia de política gubernamental con el concurso de actores públicos y privados, analizó fortalezas y debilidades de su situación a 2004. Sin embargo, no es claro que se hayan consultado experiencias internacionales para definir el SNFT. Si bien se avanzó con el Conpes 81 en una apropiación del SNFT por parte de sus actores, no se ha establecido un modelo operativo como sistema.</li> <li>- No existen evidencias de que se haya tratado las dificultades de manejo</li> </ul>	

operativo con base en experiencias previas.
<i>Observaciones de evaluación</i>
<i>Recomendaciones</i> A cuatro años del Conpes 81 se debería hacer un balance entre las entidades gubernamentales y actores privados sobre los avances del SNFT y definir lecciones aprendidas que puedan ser incorporadas a un modelo operativo que cuente con una instancia articuladora.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<b>6.1.6.</b> <i>¿Tiene el programa un sistema de información adecuado?</i>	<b>2.0</b>
<i>Área</i> ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	<i>Tema</i> SEGUIMIENTO
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La Unidad Ejecutora requiere información sobre la ejecución del mismo?</li> <li>- ¿Levanta la Unidad Ejecutora información confiable y oportuna sobre el desempeño del programa?</li> <li>- ¿Los sistemas de información disponibles incluyen la información requerida por Programa y los demás actores involucrados en su implementación?</li> <li>- ¿Se han identificado los medios de verificación de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico?, ¿permiten éstos verificar los indicadores definidos?</li> <li>- ¿Se actualizan los indicadores de la Matriz del Marco Lógico con suficiente regularidad, manteniendo la necesaria calidad del seguimiento y monitoreo en el corto y mediano plazo?</li> <li>- En el sistema de información, ¿se realiza un balance y una complementación óptima entre diferentes herramientas de seguimiento, entre fuentes de información primaria y secundaria, entre metodologías cualitativas y cuantitativas?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 7.1	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dado que no existe una unidad ejecutora única o una instancia articuladora y a que los Ministerios que forman parte del SNFT no hayan asumido esos roles, la información de ejecución de los componentes del sistema se encuentra dispersa entre las entidades.</li> <li>- En virtud de lo anterior, no se agrega información sobre el desempeño del sistema.</li> <li>- Los sistemas de información existentes están en el seno de cada una de las entidades, Sena y MEN, pero no se encuentran puntos de interacción o agregación que permitan contar con información consolidada como sistema.</li> </ul>	

- No en todos los indicadores son claros los medios de verificación. Es importante revisar algunos para evitar la doble contabilización de beneficiarios que asisten a varios programas o establecer acuerdos sobre el manejo de este tipo de situaciones.
- Los indicadores son actualizados por cada una de las entidades que los generan pero no como parte del sistema.
- Con la información disponible para la evaluación ejecutiva (E2) no se puede establecer si un balance y una complementación óptima entre diferentes herramientas de seguimiento, entre fuentes de información primaria y secundaria, entre metodologías cualitativas y cuantitativas, en las entidades. Pero es claro que esto no existe para el SNFT como conjunto.

*Observaciones de evaluación*

*Recomendaciones*

Definir una instancia articuladora con funciones claras de evaluación y control que retome los aspectos que plantea en este sentido la evaluación ejecutiva (E2). Establecer un cuadro de control de mando (balance scored card) que de cuenta de los indicadores de nivel estratégico del sistema, acompañado de un ejercicio de despliegue que llegue al nivel territorial.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
6.1.7. <i>¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para monitorear el cumplimiento de los fines y propósitos?</i>	2.0
<i>Área</i> ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	<i>Tema</i> SEGUIMIENTO
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se han identificado los medios de verificación de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico?, ¿permiten éstos verificar los indicadores definidos?</li> <li>- ¿El programa ha levantado una línea de base de suficiente amplitud y calidad para el seguimiento de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a fines y propósitos?</li> <li>- ¿Se actualizan los indicadores de la Matriz del Marco Lógico con suficiente regularidad, manteniendo la necesaria calidad del seguimiento y monitoreo en el corto y mediano plazo?</li> <li>- ¿Se realizan periódicamente evaluaciones independientes y de suficiente amplitud y calidad para identificar los avances del programa y evaluar sus impactos, su efectividad y su relevancia frente al problema/necesidad/interés?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 7.1	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	

- No en todos los indicadores son claros los medios de verificación. Es importante revisar algunos para evitar la doble contabilización de beneficiarios que asisten a varios programas o establecer acuerdos sobre el manejo de este tipo de situaciones. Además, se debería acordar las unidades de medida que se emplean para que se mantengan en el tiempo o combinar varias de ellas, por ejemplo, matriculados, graduados, horas de formación, para establecer posteriores análisis de costo-beneficio, entre otros. El SNFT no fue diseñado empleando la matriz del marco lógico, la que se presenta en el informe descriptivo fue construida por la consultoría con base en la información disponible.
- El SNFT como tal no ha construido una línea de base. El Sena y el MEN han definido una línea de base de los indicadores sobre acciones relacionadas con el sistema.
- El SNFT como tal no actualiza indicadores del marco lógico, dado que no existe una instancia encargada de agregar la información institucional dispersa.
- No se han realizado evaluaciones para identificar los avances del SNFT y evaluar sus impactos, su efectividad y su aporte al problema de competitividad y productividad del país.

*Observaciones de evaluación*

*Recomendaciones*

En un proceso de concertación, las entidades que forman parte del SNFT deberían revisar el marco lógico propuesto por la consultoría y establecer los indicadores, metas, medios de verificación y resultados en los últimos cinco años para construir una línea de base en la que se sientan representados y en la que se comprometan hacia adelante a producir información del SNFT como conjunto. En este ejercicio, es fundamental involucrar a los gremios de oferentes y al sector productivo, a las distintas áreas de formación (en el Sena y en el MEN), a los Ministerios de la Protección Social y de Comercio, Industria y Turismo para tener una mirada más comprensiva del SNFT.

<i>Pregunta</i>	<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<i>6.1.8. ¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para verificar el cumplimiento de las metas de</i>	<i>2.0</i>

<i>cobertura y entrega de los componentes?</i>	
<i>Área</i>	<i>Tema</i>
ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	SEGUIMIENTO
<i>Subpreguntas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Levanta la entidad información confiable y oportuna sobre los beneficiarios?</li> <li>- ¿Levanta la entidad información confiable y oportuna sobre la entrega de los componentes?</li> <li>- ¿Levanta la entidad información confiable y oportuna sobre las actividades posteriores a la entrega de los componentes?</li> <li>- ¿Se han identificado los medios de verificación de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a componentes?, ¿permiten éstos verificar los indicadores definidos?</li> <li>- ¿El programa ha levantado una línea de base de suficiente amplitud y calidad para el seguimiento de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a componentes?</li> <li>- ¿Se actualizan los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a componentes con suficiente regularidad, manteniendo la necesaria calidad del seguimiento y monitoreo en el corto y mediano plazo?</li> </ul>	
<i>Referencia a Sección Descripción:</i>	
7.1	
<i>Respuesta a la pregunta</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las entidades gubernamentales a cargo de los componentes de formación cuentan con información sobre cobertura de sus programas en cuanto a número de beneficiarios. En algunos casos las metas y cifras presentadas en informes internos de gestión frente a las registradas en el SIGOB no coinciden.</li> <li>- Las entidades generan información sobre la entrega de los componentes, pero están en el sistema de información, cualquier indagación remite a éste para que se produzcan los cruces requeridos, lo que de alguna manera sugiere que la información está disponible, pero no en qué medida es empleada para el seguimiento de procesos y la toma de decisiones.</li> <li>- Con la información disponible no se puede establecer si las entidades levantan información posterior a la entrega de los componentes.</li> <li>- El SNFT no fue formulado con el esquema del marco lógico, por ello el presentado en el informe de descripción es un intento de construcción por parte de la consultoría, y por ello, presenta vacíos en cuanto a indicadores medios de verificación y metas propuestas. Se encuentra también que dado que el periodo que comprende la evaluación ejecutiva (E<sup>2</sup>) incluye dos periodos de gobierno, hay cambios en los indicadores y en los medios de verificación.</li> <li>- En virtud de los cambios arriba reportados, no se cuenta en todos los indicadores con una línea de base completa que permita el seguimiento.</li> <li>- Los indicadores son actualizados por las entidades en sus reportes de gestión y</li> </ul>	

en la información que ingresan al SIGOB. Sin embargo, con la información disponible no es posible determinar si existe una práctica de seguimiento y monitoreo en el corto y mediano plazo.

*Observaciones de evaluación*

*Recomendaciones*

## **Anexos**

**Anexo No. 1**  
**Formato de evaluación cuantitativa del SNFT**



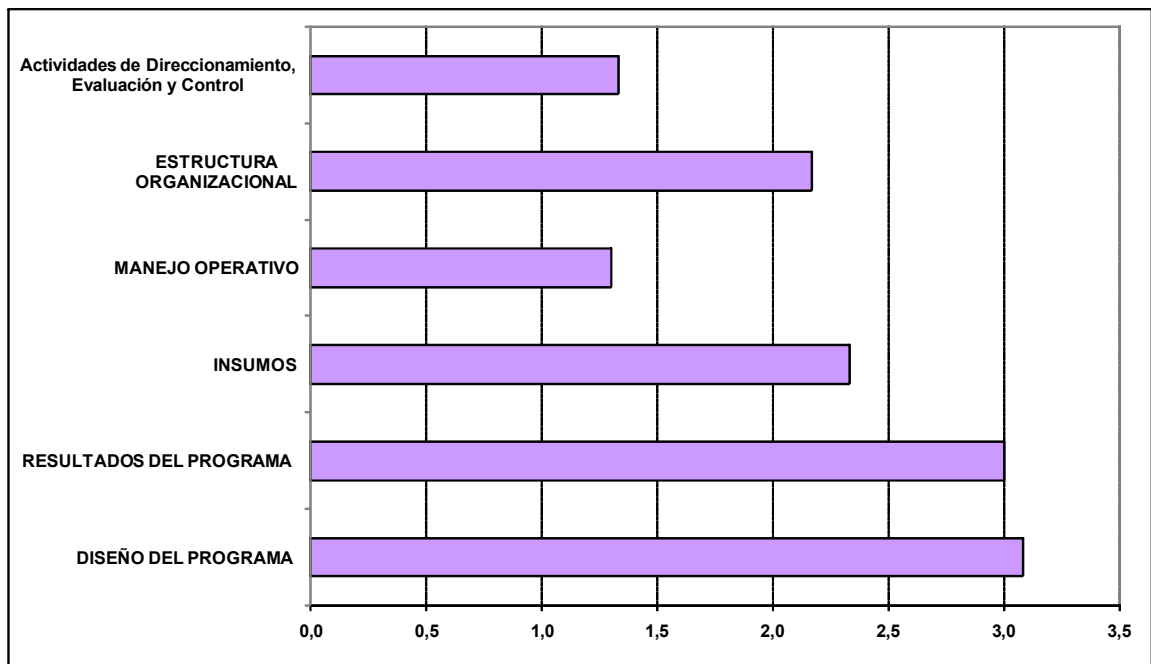
Departamento Nacional de Planeación - Evaluación Ejecutiva (E<sup>2</sup>) del SNFT

EVALUACIÓN EJECUTIVA (E2) Sinergia								
Nombre del Programa: Sistema Nacional de Formación para el Trabajo								
Fecha de la Evaluación: Diciembre de 2008								
Ministerio responsable: Ministerios de la Protección Social y de Educación Nacional								
Servicio responsable:								
Presupuesto programa año _____:								
Período de evaluación: 2005-2008								
En esta sección se debe realizar un juicio evaluativo fundado en cada uno de los temas que se analizan en los diferentes ámbitos de la evaluación. Para cada una de las áreas de Evaluación se ha definido un número limitado de preguntas, las cuales se agregan en subtemas y temas. Cada pregunta debe basar su análisis y valoración en la respuesta de las subpreguntas incluidas en el Informe Final. El consultor deberá llevar a cabo un análisis detallado de las razones que justifican la respuesta elegida, basado en las subpreguntas aportadas.				Puntaje				
				1	2	3	4	
				Señas de deficiencias	Problemas	Ben	Muy bien	
Adicionalmente, para cada uno de los temas abordados en las preguntas, se requiere que el consultor elabore una propuesta de ajuste para solucionar eventuales fallas del programa o mejorar su desempeño. Los lineamientos para el desarrollo de esta propuesta están resumidos en un campo denominado.								
Temas de evaluación	Subtemas de evaluación	Puntaje subtema	Preguntas	Puntaje preguntas				
<b>ÁREA 1: DISEÑO DEL PROGRAMA</b>					<b>3,1</b>			
Diseño estratégico	Pertinencia y relevancia del programa	4,0	¿El programa está dirigido a un problema/necesidad/interés importante, existente y bien identificado?	4,0				
	Claridad en la orientación del programa	2,8	¿El programa tiene objetivos y metas claras/específicas?	3,0				
			¿Se ajustan los componentes del Programa a los objetivos (fines y propósitos) de la intervención?	3,0				
	Sinergia / articulación con otras iniciativas	2,5	¿El programa tiene beneficiarios objetivo claramente definidos y afectados por el problema/necesidad/interés?	2,0				
¿Las metas estratégicas son alcanzables y ambiciosas?			3,0					
				¿El programa está articulado con la política sectorial y de la entidad?				
				¿El programa está diseñado de manera que no sea redundante o duplicativo de otros esfuerzos de tipo estatal, local, comunitario o privado?				
<b>ÁREA 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>					<b>2,2</b>			
Esquema Institucional	Claridad de roles	1,0	¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de responsabilidades sobre su implementación a los diferentes niveles de la estructura organizacional?	1,0				
	Coordinación	1,3	¿Los actores que participan en la operación del Programa tienen incentivos orientados al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Programa?	1,0				
Posicionamiento Estratégico	Posicionamiento estratégico	3,3	¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de coordinación entre los actores que participan en su operación y existe una cadena de mando clara?	1,0				
			¿La información fluye clara y oportunamente a través del Programa?	2,0				
Relación con los beneficiarios	Relación con los beneficiarios	3,0	¿Cuenta el Programa con un posicionamiento estratégico adecuado dentro del sector de referencia?	4,0				
				¿Hay una relación directa y de calidad entre el programa y los beneficiarios?				
				¿La calidad y la forma de entrega de los componentes son apropiados a las prioridades, necesidades, condiciones y características de los beneficiarios?				
<b>ÁREA 3: MANEJO OPERATIVO</b>					<b>1,4</b>			
Diseño y eficiencia de la gestión operativa global	Planeación operativa	1,0	¿Cuenta el programa con una buena planeación operativa?	1,0				
	Eficiencia en el Manejo operativo	1,0	¿El programa ha establecido acciones correctivas y preventivas para superar la incidencia de factores externos negativos?	1,0				
Diseño y Eficiencia de las Actividades Misionales	Manejo operativo	1,0	¿El programa cuenta con criterios y mecanismos operativamente eficientes para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios objetivos?	1,0				
	Calidad/oportunidad	1,5	¿El programa cuenta con mecanismos y criterios para la mejora de los componentes?	1,0				
Diseño y Eficiencia de las Actividades de Apoyo	Manejo operativo	2,0	¿El programa cuenta con mecanismos y procesos para la entrega oportuna de los componentes?	2,0				
			¿Las actividades de apoyo jurídico y legal son efectivas?	3,0				
				¿El proceso presupuestal y el manejo financiero son adecuados y oportunos?				
				¿Otras actividades de apoyo como talento humano, soporte técnico, transporte, comunicaciones, archivo, etc., son eficientes?				
Costo eficiencia de la Gestión			¿El Programa está orientado a mejorar su costo efectividad? ¿El programa demuestra mejoras en costo eficiencia de su gestión?	1,0				
<b>ÁREA 4: INSUMOS</b>					<b>2,3</b>			
Disponibilidad de insumos	Disponibilidad de insumos / Sostenibilidad	3,0	¿Tiene el programa los recursos financieros necesarios para su operación y sostenibilidad en el tiempo?	3,0				
			¿El programa cuenta con insumos no financieros suficientes, adecuados y de calidad para realizar las actividades planeadas?	3,0				
Uso de los recursos	Capacidad de ejecución	3,0	¿El Programa ha alcanzado el nivel esperado de ejecución de los recursos financieros?	3,0				
	Distribución de insumos	1,0	¿Los criterios de uso, asignación y distribución de insumos reflejan los objetivos estratégicos del programa?	1,0				
<b>ÁREA 5: RESULTADOS DEL PROGRAMA</b>					<b>3,0</b>			
Resultados del programa a nivel de componentes y cobertura	Cobertura	3,0	¿El programa ha cumplido con los niveles necesarios /establecidos de cobertura?	3,0				
	Calidad/oportunidad	3,0	¿Los beneficiarios usan los componentes?	3,0				
¿El programa atiende realmente a la población objetivo?			3,0					
Resultados del Programa a nivel de fin y propósito	Logro de resultados	3,0	¿La calidad de los componentes es adecuada? ¿Los componentes se entregan oportunamente?	3,0				
				Con base en la información existente y el tiempo de ejecución, ¿en que medida el programa cumple con los objetivos en términos de generación de efectos y logro de los propósitos y fines?				
<b>ÁREA 6: DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL</b>					<b>1,3</b>			
Calidad de las actividades de Dirección	Planeación estratégica	1,0	¿El programa cuenta con actividades de direccionamiento que le permiten lograr el fin de manera sostenible?	1,0				
	Control	1,0	¿La Entidad Ejecutora realiza un control eficaz sobre los actores que participan en la implementación del Programa?	1,0				
	Mecanismos de mejoramiento	1,0	¿Las actividades están integradas y articuladas entre sí para el buen desarrollo de la operación? ¿El programa dedica esfuerzos a la resolución de los cuellos botella en su gestión?	1,0				
			¿El Programa ha tomado medidas significativas para corregir sus deficiencias de diseño, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación?	1,0				
				¿El esquema de gestión del programa refleja los aprendizajes logrados a través de experiencias previas en el sector de intervención?				
Seguimiento	Existencia de un sistema de información	2,0	¿Tiene el programa un sistema de información adecuado?	2,0				
	Calidad de la información	2,0	¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para monitorear el cumplimiento de los fines y propósitos?	2,0				
				¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para verificar el cumplimiento de las metas de cobertura y entrega de los componentes?				

Documento elaborado por Liliana González Á.

## Anexo No. 2.

### Gráfico de indicadores



**Anexo No. 3.**

**Representación radial de los indicadores**

