

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ENFOQUE I+D+I EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CGA<sup>1</sup> - SENA D.C

## STRATEGIC ADDRESSING R + D + I FOCUS IN HUMAN TALENT MANAGEMENT CGA<sup>2</sup> - SENA D.C

Fecha de recepción: 12/04/2018

Fecha Aceptación : 27/07/2018

### RESUMEN

El siguiente artículo es producto de la investigación como tesis del Master, en él se aborda un proceso de revisión e inspección desde las posturas como aprendiz e Instructor del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA; y tiene como objetivo, elaborar un sistema de direccionamiento estratégico basado en una metodología pedagógica que permita fortalecer la I+D+I<sup>3</sup> al interior del SENA y se aplique en los programas de formación que imparte el Centro de Gestión Administrativa.

**PALABRAS CLAVES:** metodología, I+D+I, TGTH, SENNOVA, direccionamiento estratégico.

- 
1. Centro de Gestión Administrativa
  2. Administrative Management Center
  3. Investigación, Desarrollo e Innovación

**Jhonis Enrique Bermudez De Armas**

bermudez\_jhonis@misena.edu.co

## ABSTRACT

The following article is the product of my research as a Master's Degree thesis, it deals with a process of review and inspection from the position as apprentice and Instructor of the National Training Service - SENA, and has as its general objective, to elaborate a management system based on a pedagogical methodology that allows to strengthen R + D + I within SENA to be applied in the training programs offered by the Administrative Management Center.

**KEYWORDS:** Methodology, I+D+I, TGTH, SENNOVA, Strategic Addressing.

## INTRODUCCIÓN

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, es un establecimiento público del orden nacional en Colombia, adscrito al Ministerio del Trabajo, que ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos, especializaciones tecnológicas y formación complementaria (Sena, 2018).

El artículo de investigación se aborda así:

- Capítulo 1. Introducción, describe de forma general el contenido del proyecto de investigación con su enfoque problémico.
- Capítulo 2. Metodología a implementar, estableciendo lineamientos y características necesarias para fortalecer la I+D+I en los programas de formación que imparte actualmente el SENA.
- Capítulo 3. Desarrollo propuesta pedagógica, desde el enfoque del TGTH<sup>3</sup> ofertado por el SENA - Centro de Gestión Administrativa.
- Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones a partir del análisis de los resultados obtenidos cuando se plantea la metodología.
- Capítulo 5. Bibliografía, sustento teórico de la investigación.
- Finaliza con recomendaciones necesarias para fortalecer la misión del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y el sector productivo Colombiano.

Este artículo establece un marco de referencia sobre los elementos teóricos, conceptuales, históricos y legales de teorías sobre la dirección estratégica, la innovación, la investigación y el desarrollo, teniendo en cuenta el objetivo general donde se aborda el tipo de investigación comparada. El estudio se adelantó bajo la modalidad de tipo exploratorio y descriptivo, que utiliza componentes metodológico - cualitativos.

En términos generales, se describen los componentes curriculares, pedagógicos y didácticos del SENA; se relacionan las características I+D+I con la práctica pedagógica del SENA, y se diseña una propuesta metodológica pedagógica que utiliza los lineamientos y directrices del direccionamiento estratégico para fortalecer la I+D+I en la formación de los TGTH impartida por el SENA en el CGA.

Partimos de la premisa que el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA contribuye con la Formación Profesional Integral - FPI desde el enfoque por competencias laborales y bajo la estrategia didáctica de formación por proyectos, buscando formar aprendices integrales con fortalezas en el uso de las Nuevas Tecnologías de Información y la Comunicación NTIC, desarrollo de procesos en gestión del talento humano y

---

4. Tecnólogo en Gestión del Talento Humano

procesos de Innovación, de forma pertinente para así contribuir con nuevos procesos y procedimientos que fortalezcan al sector productivo en la ciudad de Bogotá – Colombia. Para tal efecto el Centro de Gestión Administrativa- CGA<sup>5</sup> ofrece el programa de Tecnólogo en Gestión del Talento Humano, en el cual desde la postura como instructor, se evidencia que los aprendices presentan algunas dificultades en el uso de las Nuevas Tecnologías de Información y la Comunicación – NTIC, las cuales conllevan a deficiencias notables en los procesos de innovación.

El Centro de Gestión Administrativa- CGA, viene ofertando el programa de formación Tecnólogo en Gestión del Talento Humano - TGTH, con registro calificado y teniendo en cuenta los requerimientos establecidos en las mesas sectoriales, las cuales corresponden a instancias de concertación sectorial o transversal de carácter nacional, que contribuyen al mejoramiento de la cualificación del talento humano, la pertinencia de la formación para el trabajo y la competitividad de los sectores productivos (SENA, 2015).

El programa Tecnólogo en Gestión del Talento Humano se creó en el SENA para brindar al sector productivo de servicios, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades laborales y profesionales que contribuyera al desarrollo económico, social, tecnológico de su entorno y del país, así mismo ofrecer a los aprendices formación en tecnologías, con la finalidad de definir, proveer y estructurar cargos o roles de trabajo. Igualmente el programa requiere elaborar manuales de funciones, preseleccionar, seleccionar, vincular e integrar candidatos que cumplan los requerimientos especificados por la organización; el diseño de estructuras y escalas de salarios, la generación de nómina, pagos a terceros, gestión de la seguridad, salud ocupacional, bienestar social laboral y ambiental; la definición e implementación del sistema de evaluación del desempeño laboral; la planeación, ejecución y evaluación de actividades de capacitación y desarrollo, el mantenimiento de competencias en las personas y equipos de trabajo; el procesamiento de información, la documentación de procesos y procedimientos, el control de la calidad del sistema información del talento humano (Programa de formación en gestión del talento humano, 2017, p. 2-3).

Lo anterior se realiza para garantizar la integralidad de la formación durante el desarrollo del proceso formativo, que lo acreditan y lo hacen pertinente y coherente con su misión, innovando permanentemente de acuerdo con las tendencias y cambios tecnológicos, atendiendo las necesidades del sector empresarial y los trabajadores e impactando positivamente la productividad, la competitividad, la equidad y el desarrollo nacional.

Sin embargo, al efectuarse un procesos de revisión e inspección desde la postura del aprendiz SENA y ejerciendo el rol como Instructor del Programa Tecnólogo en Gestión del Talento Humano - TGTH, ofertado por el Centro de Gestión Administrativa - CGA, ubicado en la ciudad de Bogotá - Colombia, es posible identificar, en la estructura curricular del mismo, que el enfoque de Formación Profesional Integral FPI, carece significativamente de la implementación de procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación - I + D + I.

Lo anterior conlleva a traumatismos en los lineamientos institucionales y de las necesidades del país, en razón a que los aprendices del programa en mención no cuentan con la capacidad de descubrir nuevos conocimientos ni con una comprensión significativa en el contexto científico y tecnológico, a pesar de existir el Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación - SENNOVA que estaría en capacidad de suministrar el componente de I + D + I requerido, ya que este es el encargado de implementar y fortalecer el Sistema de Desarrollo Tecnológico e Innovación, que tiene la institución en pro de desarrollar y aplicar las nuevas tecnologías a partir de la investigación aplicada y su transferencia al sector productivo.

SENNOVA fomenta la investigación en diferentes programas y proyectos dentro del SENA con la colaboración de los Tecno-parques, Tecno-academias, la

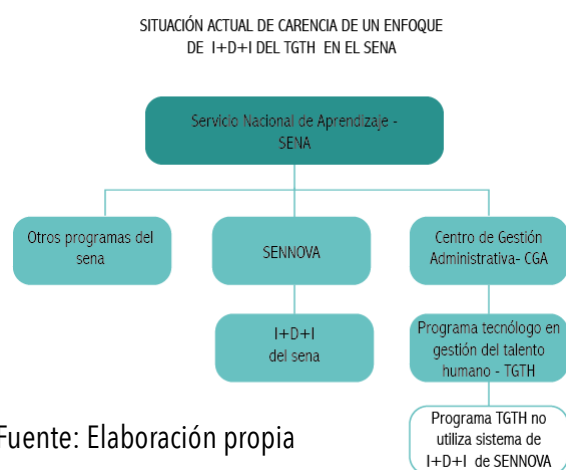
---

5. El Centro de Gestión Administrativa atiende los sectores productivos relacionados con Asistencia y Gestión Administrativa, Gestión Documental y de la Información y Gestión del Talento Humano con programas educativos de muy buena calidad y acordes a las necesidades de cada uno de los aprendices. TGTH Tecnólogo en Gestión del Talento Humano

investigación aplicada, la investigación en formación profesional, los programas de fomento a la innovación empresarial y el extensionismo tecnológico, en pro de subsanar la deficiencia en sus programas y posteriormente en sus egresados.

En la figura 1. se muestra la brecha que presentan los programas de formación actuales, con los lineamientos establecidos por SENNOVA, evidenciando la falta de integralidad para fortalecer la I+D+I dentro del CGA.

**Figura 1:** *Escenario Actual, carencia de un enfoque de I+D+I del TGTH en el CGA*



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que la correcta implementación de la metodología a plantear es pertinente y de calidad, para fortalecer la formación impartida por el SENA-CGA y lo requerido por el sector productivo colombiano.

## METODOLOGÍA

La investigación realizada consistió en una revisión documental sobre teorías y conceptos relacionados con el direccionamiento estratégico, el diseño curricular, el enfoque pedagógico y didáctico del SENA - CGA, la Formación Profesional Integral - FPI desde el enfoque de Competencias Laborales y bajo la estrategia didáctica de Formación Por Proyectos - FPP, el uso de las Nuevas Tecnologías de Información y la Comunicación - NTIC enfocados en lineamientos impartidos por SENNOVA, el Desarrollo de Procesos en Gestión del Talento Humano y Procesos de Innovación, que contribuyan a la formación de un aprendiz integral en Gestión del Talento Humano.

Con respecto de la revisión, está incluyó la recolección de datos en libros, jurisprudencia, normas, conceptos emitidos por las autoridades, documentos Conpes, Decretos, Resoluciones, artículos de revistas indexadas, consulta de reportajes periodísticos, recolección de presentaciones realizadas en los diferentes seminarios de investigación establecidos en el CGA bajo el auspicio de SENNOVA, y congresos sobre inclusión laboral de personas discapacitadas, debates, ponencias, observación de videos, consulta bibliográfica, disponibles en internet, Repositorio del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, y en hemerotecas ubicadas en las diferentes bibliotecas de Bogotá D.C. - Colombia, incluida La Biblioteca del Congreso de la República, y el Archivo General de la Nación en temas específicos como las ponencias de la Asamblea Nacional Constituyente que tratan el tema objeto de investigación.

La investigación desde el enfoque metodológico requirió del auspicio y conocimiento de personal con capacidades significativas en áreas del quehacer SENA, es por eso que se recurrió a la técnica de recolección de Método Dephi, ya que Linston y Turoff<sup>6</sup> señalan que este método de estructuración de un proceso de comunicación grupal es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

La metodología fue coherente con el objetivo planteado, ya que este estudio se enmarca en el tipo exploratorio y descriptivo de la población de aprendices que estudian TGTH en el CGA, utiliza un componente metodológico cualitativo, cuyas conclusiones sirven de punto de partida para investigaciones futuras relacionadas con el cómo o el por qué se producen dichos fenómenos, es decir, estudios explicativos (Yin y otros, 1994).

Los Cuestionarios con el Método Delphi fueron aplicados a expertos, permitiendo la unificación de criterios en cuanto al aspecto metodológico, para instaurar la propuesta de solución; se distribuyeron, en encuentros

6. Linstone, H., Turoff, M.: «The Delphi Method. Techniques and Applications», Addison-Wesley, 1975, p.3

de quince días entre ronda y ronda, los cuales unificaron criterios y permitieron obtener un consenso para implementar la solución metodológica obtenida.

Los cuestionarios aplicados fueron los siguientes:

**Tabla No. 1: Cuestionario # 1**

| PROYECTO: EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BAJO EL ENFOQUE I+D+I DEL CENTRO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA SEDE BOGOTÁ DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Cuestionario No.1                                                                                                                                                                                                               |                     |
| Objetivo:                                                                                                                                                                                                                       |                     |
| Fecha de Aplicación:                                                                                                                                                                                                            |                     |
| Lugar de Aplicación:                                                                                                                                                                                                            |                     |
| Tiempo Estimado:                                                                                                                                                                                                                |                     |
| PREGUNTA - EXPERTO                                                                                                                                                                                                              | RESPUESTA - EXPERTO |
| CUÁL CONSIDERA USTED QUE ES LA METODOLOGÍA MÁS IDÓNEA PARA FOMENTAR LA I+D+I EN LOS TGTH                                                                                                                                        |                     |
| EVIDENCIA USTED QUE SENNOVA CUENTA CON LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA FOMENTAR SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN EL SENA                                                                                           |                     |
| LOS ACTUALES DISEÑOS CURRICULARES DEL TGTH CUMPLEN CON EL FORTALECIMIENTO DE LA I+D+I                                                                                                                                           |                     |
| LA INVESTIGACIÓN APLICADA SE CONSIDERA COMO UNA NECESIDAD EN CADA UNO DE LOS PROYECTOS FORMATIVOS QUE FOMENTA EL SENA                                                                                                           |                     |
| LA FPI EN EL CENTRO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FOMENTA EL USO ADECUADO DE LOS SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN                                                                                                                        |                     |

Fuente: Elaboración propia

## DESARROLLO PROPUESTA PEDAGÓGICA

La propuesta metodológica abordada desde el enfoque pedagógico utilizó lineamientos y directrices frente al direccionamiento estratégico en pro de fortalecer la I+D+I con estándares de calidad y pertinencia en las áreas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, en la formación del TGTH impartida por el SENA - CGA.

De forma tal que estos aprendices, al apostarle a la ejecución futura, lleguen a estar en capacidad de utilizar eficientemente el conjunto de programas que fomentan actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, y otras acciones conexas del Sistema de investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación fomentado por "SENNOVA".

**Tabla No. 2 : Cuestionario # 2**

| PROYECTO: EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BAJO EL ENFOQUE I+D+I DEL CENTRO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA SEDE BOGOTÁ DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Cuestionario No.2                                                                                                                                                                                                               |                     |
| Objetivo:                                                                                                                                                                                                                       |                     |
| Fecha de Aplicación:                                                                                                                                                                                                            |                     |
| Lugar de Aplicación:                                                                                                                                                                                                            |                     |
| Tiempo Estimado:                                                                                                                                                                                                                |                     |
| PREGUNTA - EXPERTO                                                                                                                                                                                                              | RESPUESTA - EXPERTO |
| EL DISEÑO CURRICULAR A IMPLEMENTAR EN PRO DE FORTALECER LA FPI DEL TECNÓLOGO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS POR SENNOVA DEBE SER                                                                   |                     |
| LA INFRAESTRUCTURA BRINDADA POR SENNOVA EN EL CGA FORTALECE LA INVESTIGACIÓN DESDE LOS SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN                                                                                                              |                     |
| CONSIDERA QUE LA GESTIÓN DESDE PLANEACIÓN CURRICULAR FOMENTA LA I+D+I EN LOS PROGRAMAS OFERTADOS POR EL SENA                                                                                                                    |                     |
| LA FPI EN EL CENTRO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FOMENTA EL USO ADECUADO DE LOS SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN                                                                                                                        |                     |
| LA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA A LOS INSTRUCTORES ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA                                                                                                   |                     |

Fuente : Elaboración propia

La propuesta pedagógica se enfoca en establecer nueve elementos básicos que permitirán desde la dirección institucional fomentar la I+D+I en todos los programas ofertados por SENA.

**Figura No. 2 :** Elementos de propuesta pedagógica para fomento de I+D+I en el SENA



Fuente: Elaboración propia

La identificación de los elementos susceptibles de apoyar la aplicación efectiva del direccionamiento estratégico responde a los criterios de una investigación básica o pura, como un primer acercamiento teórico. Esta investigación, al tener en cuenta los insumos, se desarrolla en cuatro fases, las cuales abordaron las siguientes fases:

**-Fase I.** Referenciación. Se elaboró el marco referencial del direccionamiento estratégico y la planeación estratégica identificando los insumos para la investigación.

**Fase II.** Análisis de los insumos del Direccionamiento Estratégico y el Plan Estratégico. Siguiendo con las características que enmarcan la metodología de una investigación documental, se determinaron las actividades que se realizan en cada una de las fases del direccionamiento estratégico, relacionadas con el TGTH impartido en el CGA, y que son susceptibles de ser apoyadas con lineamientos y herramientas implementadas por SENNOVA, con diseño de nuevos currículos a ser incluidos en el TGTH y ofertados en el CGA; esta actividad se efectúa soportada en el análisis de documentos.

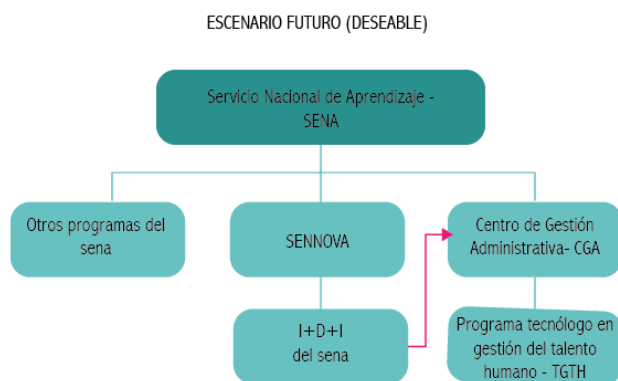
**-Fase III.** Análisis de herramientas curriculares pedagógicas y didácticas del programa TGTH del CGA.

Una vez identificadas las actividades factibles de ser apoyadas por herramientas como el diseño curricular, el enfoque pedagógico y didáctico del programa de formación integral de los TGTH, y el auspicio de SENNOVA, se efectuó un análisis de cada uno de ellos y se consideraron cambios relacionados con el rediseño de las competencias para incluir currículos adicionales, considerando elementos relacionados con su caracterización y la facilidad de su utilización.

Fase IV. Propuesta. Con los insumos recolectados y analizados, finalmente se elabora la propuesta en los ejes temáticos: Direccionamiento Estratégico y adiciones al currículo propuesto del TGTH, fortaleciendo actividades de I+D+I soportados por SENNOVA.

Se establece el escenario futuro, donde se integran de forma confluyente los lineamientos de SENNOVA con el quehacer diario del CGA, permitiendo fomentar de forma significativa la I+D+I

**Figura No.3:** Escenario futuro (deseable)

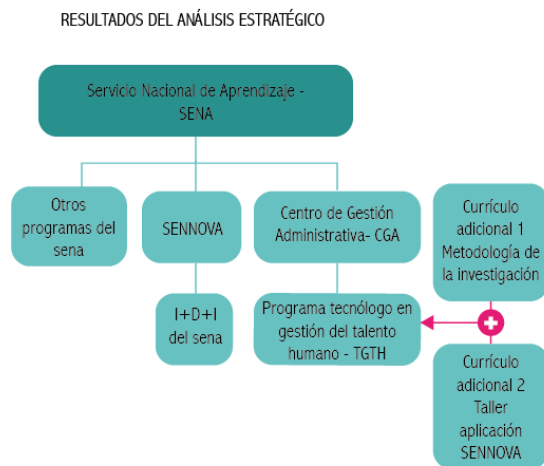


Fuente: El autor

Como resultado del análisis estratégico, se señala que para llegar al escenario futuro, se hace necesario re direccionar el eje de los componentes curriculares ejecutados por el SENA-CGA, por medio de dos currículos adicionales: uno sobre metodología de la investigación, y el otro responsabilidad de SENNOVA que sería un taller suministrado por este ente rector, en pro de fortalecer el perfil investigativo en los instructores que fomentan la I+D+I en el CGA.

En la siguiente ilustración se indica cómo estos dos currículos solucionan operativamente la problemática del escenario actual.

**Figura No. 4: Resultados del Análisis estratégico**



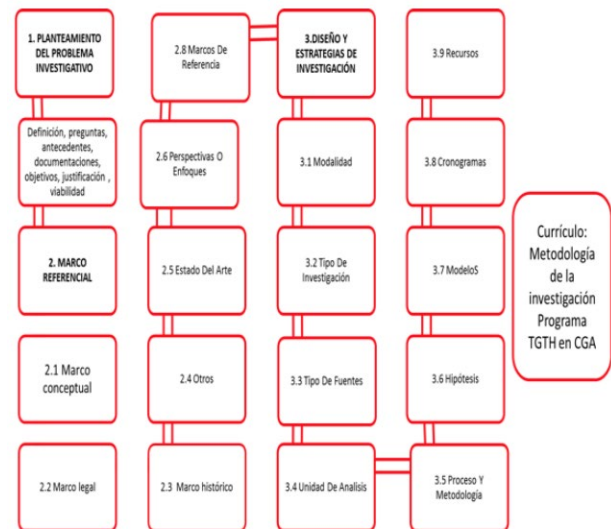
Fuente: Elaboración propia

El anterior análisis conlleva a elaborar una formulación que al utilizar el sistema de Direccionamiento Estratégico, propone lograr el fortalecimiento en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) a partir del análisis del Diseño Curricular, el enfoque Pedagógico y Didáctico de los Tecnólogos en Gestión del Talento Humano TGTH actualmente formados integralmente en el Centro de Gestión Administrativa CGA, adicionando dos currículos al programa curricular actual : uno sobre Metodología de la Investigación; y otro consistente en un taller para la aplicación SENNOVA.

Estos currículos se proponen de forma tal que los aprendices del TGTH, al ponerla en ejecución futura, lleguen a estar en capacidad de utilizar eficientemente el conjunto de programas que fomentan actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, y otras acciones conexas del Sistema de investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación denominado "SENNOVA".

A continuación se presenta el currículo de cursos que permite fomentar habilidades investigativas en los instructores del CGA.

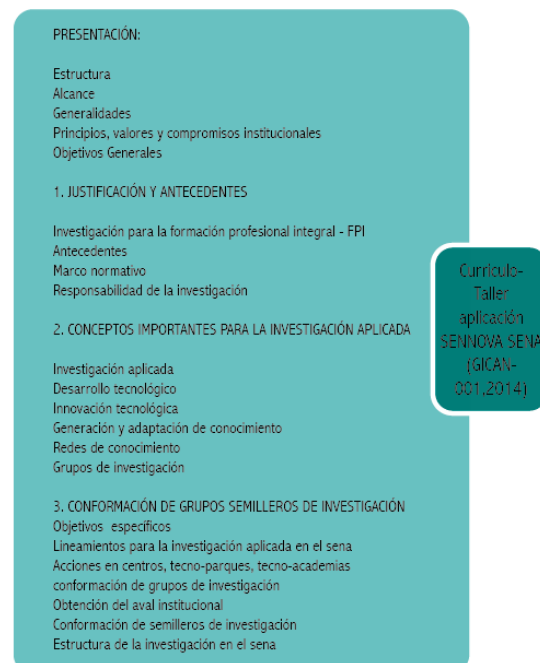
**Figura No. 5: Currículo propuesto para el curso de metodología de la investigación a incluirse en el programa TGTH del CGA**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe el currículo sugerido para el taller que debe ser impartido por el Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación - SENNOVA e incluirse en el programa TGTH orientado en el CGA.

**Figura No.6: Currículo orientado por SENNOVA**



Fuente: Elaboración propia

El proceso de implantación estratégica de la propuesta metodológica requiere ajustarse al procedimiento de diseño curricular del SENA.

*Tabla No.3: Implantación estratégica*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PROCESO: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>PROCEDIMIENTO: DISEÑO CURRICULAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>OBJETIVO:</b> Orientar la elaboración o actualización de los programas de formación profesional integral para desarrollar en el talento humano, competencias que den respuesta a la demanda del sector social y productivo del país.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Responsable:</b> Director de la formación profesional integral, coordinador grupo de gestión operativa integral de la formación profesional en la modalidad presencial y su equipo de asesores, coordinador de grupo de gestión operativas integral de la formación profesional en la modalidad virtual y su equipo de asesores, coordinador de grupo de gestión estratégica de la formación profesional, asesores y gestores de las redes, equipo de diseño curricular, directores regionales, subdirectores de centro que pertenecen a la red, coordinadores académicos y misionales de los centros que pertenecen a la red. | <b>Alcance:</b> Este procedimiento inicia con la caracterización de las necesidades de la formación del talento humano y finaliza con la aprobación del programa de formación, aplica para la formación que conduce a expedición de títulos y certificados, en cualquiera de las modalidades de formación. |

Fuente: Manual desarrollo de competencias en FPI, 2005

Al efecto esta institución sigue un proceso que tiene como responsable al Director de Formación Profesional, al Coordinador del Grupo de Gestión Operativa Integral de la Formación Profesional en modalidad presencial. El procedimiento se inicia con la caracterización de las necesidades, como se explica en la tabla de implantación estratégica.

Dicha implementación requiere nuevos currículos en el TGTH que sean pertinentes, que cuenten con la orientación metodológica y pedagógica de un asesor de diseño curricular, procesos de inducción, congruente con las normas de competencias laborales, proceso en el cual intervengan todas las áreas responsables de la Formación Profesional Integral - FPI en el SENA; deben ajustarse al conjunto de procedimientos y actividades para diseñar estructuras curriculares y módulos de Formación soportados por el enfoque de Competencias Laborales, eje de formación en los TGTH.

## CONCLUSIONES

Al ser el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, un establecimiento público del orden nacional en Colombia, se hace necesario implantar desde la parte directiva la propuesta descrita; los resultados obtenidos se deben implementar para fortalecer la misión de la institución más querida por los colombianos.

Esta metodología se deja a consideración, en primera instancia para ser socializada con el subdirector de centro, ya que la propuesta nace como iniciativa para fortalecer los semilleros de investigación del SENA-CGA, enseguida debe colectivizarse y que sea aprobado por la dirección de SENNOVA, para que posteriormente sea revisado por el equipo de formación profesional integral del SENA y este gestione los nuevos diseños curriculares para los TGTH y demás Programas.

Por último, debe establecerse como lineamiento de dirección organizacional, emitido solamente por el Director General de la entidad.

Después de culminar el proceso se establecen las siguientes conclusiones:

- El diseño curricular actual de los Tecnólogos en Gestión del Talento Humano ofertado por el Centro de Gestión administrativa – CGA, se encuentra desintegrado de los lineamientos establecidos por SENNOVA.
- Se evidencia que SENNOVA hasta ahora se encuentra haciendo presencia significativa en los centros de formación que actualmente integran los semilleros de investigación.
- Se evidencia la falta de una infraestructura adecuada para efectuar procesos investigativos desde el enfoque locativo.
- La brecha tecnológica se evidencia de forma significativa ya que para generar I+D+I se debe contar con recursos disponibles y actualmente el CGA carece significativamente de recursos tecnológicos para fomentar tal fin, debe apoyarse en los recursos que puede suministrarle SENNOVA.
- Por parte de personal que tiene a cargo los semilleros de investigación, que se les dé el uso para el cual fueron creados, ya que se evidencia que adolecen de lineamientos estandarizados y que en algunos casos presentan desconocimiento de la estrategia investigativa que persigue la institución y tiene a cargo SENNOVA.

Se deja a consideración del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, la implementación del sistema de direccionamiento estratégico, con enfoque metodológico en pro del fortalecimiento de la I+D+I en los TGTs ofertados por el CGA. Cabe destacar que esta tiene como ejes principales: el análisis del diseño curricular, el enfoque pedagógico y didáctico del SENA – SENNOVA - CGA, para así contribuir con la formación de un aprendiz integral en Gestión del Talento Humano- GTH que sea pertinente con la dinámica empresarial colombiana.

Se emiten las siguientes recomendaciones:

- Fortalecimiento de semilleros de investigación, para lograr el objeto de su creación en el SENA-CGA. Diseños curriculares acordes a las necesidades del sector productivo, bajo los lineamientos establecidos por SENNOVA, fortaleciendo la investigación aplicada en cada programa ofertado en el SENA-CGA.
- Implementación de formación complementaria tanto para aprendices como Instructores, en la aplicación de la metodología de investigación fomentada por SENNOVA.
- Incentivos para los instructores y aprendices que generen resultados significativos en procesos de investigación aplicada en las áreas de servicios, caso que atañe al SENA-CGA.

Por último, estoy firmemente convencido que la implementación y puesta en marcha de la metodología establecida en esta investigación, fomenta e impacta el sector productivo de forma tal que la I+D+I se convierta en el pilar, en cada uno de los programas ofertados en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA a nivel nacional e internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I.H. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. México: Pearson.
- Bateman, T. y Scott, S.A. (2004). Administración: Un nuevo panorama competitivo. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Betancourt, B. (2005). Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali, Colombia: Poemia.
- Blank, B.L. (2002). La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle, Universidad del Valle.
- Bonsón, E. (1999) Tecnologías inteligentes para la gestión empresarial. México: Alfaomega Grupo Editorial.
- Certo, S.C. (1986). Administración Moderna. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Corporación Bucaramanga Emprendedora. (2001). Innovación tecnológica: estrategias de innovación y tecnología para incrementar la competitividad de su empresa (Vol.4). Cali, Colombia: ICESI.
- Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. (2003). Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. (1970). Tecnología, Administración y Sociedad. México: Roble.
- Fernández, J., López, J., Rodríguez, A. y Sandulli, F. (2007).
- El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas. Estudios Gerenciales, 23(103), 65 – 84.
- Gómez, C. (1992). El desafío de los nuevos medios de comunicación. México: AMIC.
- Gómez, L.R. y Balkin, D. (2003). Administración. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Goodstein, L.D., Nolan, T.M. y Pfeiffer, J.W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Hill, W.L. y Jones, G.R. (1996). Administración estratégica: un enfoque integrador. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Jhonis E. Bermudez de Armas. (27 de Abril de 2017). GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CON ENFOQUE POR COMPETENCIAS. 18-05-2018, de Blog Ing. Jhonis Bermudez Sitio web: <http://mg-jhonis-bermudez.blogspot.com/2017/04/gestion-de-talento-humano-con-enfoque.html>
- Huidrobo, J.M. y Roldán, D. (2005). La tecnología e-business. Madrid, España: Thomson Paraninfo.
- Jarillo, C. (1992). Dirección Estratégica. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997). Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid, España: Prentice Hall.
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. (2018). Quiénes somos. 18-06-2018, de SENA Sitio web: <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.asp>
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. Madrid, España: Prentice Hall.
- Linstone, H., Turoff, M.: « The Delphi Method. Techniques and Applications », Addison-Wesley, 1975, p.3

- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). La organización focalizada en la estrategia. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Laínez, J.A. y Bellostas, A.J. (1991). La Planificación y Gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 21, 501 – 534.
- Porter, M. (1984). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Continental.
- Valor, J. (2006). Acertar en la tecnología. IESE, Revista de Antiguos alumnos, 100, 100 – 105.